

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci**

**Bc. Hana Fárková**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Fárková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

**Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Job changing cause of employees in the company**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců Vězeňské služby ČR a navrhnout možná doporučení ke zlepšení současného stavu.

Dílčím cílem práce je výběr a formulace relevantních výzkumných otázek, umožňujících získat prvotní údaje z oblasti dané problematiky.

### **Metodika**

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci.
2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektů zkoumání.
4. Určení souboru respondentů.
5. Volba způsobu zpracování zjištěných dat.
6. Návrhy doporučení ke změně a závěry.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

management, personální management, řízení lidských zdrojů, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace pracovníků

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

KRBEČKOVÁ, Marie; PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. 5. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. 184 s. ISBN 978-80-7554-017-1

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

SAMUELSON, P A. – NORDHAUS, W D. *Economics*. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07-054879-.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za cenné rady, doporučení, ochotu a pomoc při psaní mé diplomové práce. Poděkování také patří respondentům i vedení věznic, kteří věnovali svůj čas k vyplnění dotazníků a poskytli mi důležité informace. Dále bych chtěla poděkovat mým dcerám a mému manželovi za to, že mi umožnili tuto diplomovou práci napsat a také za jejich velkou podporu.

# Příčiny fluktuace zaměstnanců ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Téma diplomové práce je věnováno fluktuaci zaměstnanců u Vězeňské služby České republiky. Cílem bylo zjistit, proč k ní dochází a v jaké míře. Teoretická část byla zpracována na základě literárních rešerší, která vymezila základní pojmy manažera, manažerského vedení a personální problematiky.

Na teoretickou část následně navázala praktická část, respondenty se stali současní a bývalí řadoví zaměstnanci a také ředitelé věznic a práce zkoumala přesně cílenými otázkami dotazníkového šetření důvody jejich přechodů mezi věznicemi, důvody ukončení pracovně právního a služebního poměru a jako protiváhu postavila stanoviska některých ředitelů věznic.

Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření, vyhodnocení se uskutečnilo pomocí statistických metod, ze kterých posléze vyplynuly poznatky a skutečné důvody. Na jejich základě autorka navrhla doporučení pro manažery a vedoucí na různých stupních a změny v koncepci, které pomohou minimalizovat odchody zaměstnanců z Vězeňské služby České republiky a stabilizují personální situaci.

**Klíčová slova:** Vězeňská služba České republiky, management, řízení lidských zdrojů, příslušníci, civilní zaměstnanci, péče o personál, služební poměr, ředitel věznice, personální management.

# **Job changing cause of employees in the company**

## **Abstract**

The theme of this diploma thesis is dedicated to fluctuation of employees in Prison services of Czech republic. The goal was to find out why it occurs and to what extent. The theoretical part was processed on the basis of literary research, which defined basic concepts of a manager, managerial management and personnel issues.

On the theoretical part subsequently followed the practical part, respondents were current and former ordinary employees and also prison directors. This thesis examined precisely targeted questions of questionnaire survey, the reasons for their transitions between prisons, the reasons for termination of employment and service relationship and counterbalanced the views of some prison directors.

The research took the form of a questionnaire survey, the evaluation was carried out using statistical methods, of which later findings and real reasons have emerged. Based on them, the author suggested recommendations for managers and leaders at various levels and changes in concept, which will help to minimize staff departures from the Prison services of Czech republic and stabilize the personnel situation.

**Keywords:** Prison services of Czech republic, management, Human Resource Management, members, civilian staff, staff care, employment relationship, prison director, personal management.



# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Úvod do problematiky .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>  | <b>13</b> |
| 2.1 Cíl práce .....  | 13        |
| 2.2 Metodika .....   | 13        |
| <b>3 Management .....</b>  | <b>14</b> |
| 3.1 Diversity management .....   | 23        |
| 3.2 Role manažera .....  | 28        |
| 3.3 Manažerské funkce a dovednosti .....                                       | 32        |
| 3.4 Personalistika .....   | 36        |
| <b>4 Praktická část práce.....</b>   | <b>39</b> |
| 4.1 Charakteristika objektu zkoumání.....                                      | 39        |
| 4.2 Určení souboru respondentů .....   | 46        |
| 4.3 Způsob zpracování zjištěných dat .....                                     | 47        |
| 4.3.1 Dotazník osob, kteří natrvalo přešli ze své věznice do věznice jiné..... | 48        |
| 4.3.2 Dotazník osob, kteří ukončili zaměstnanecký nebo služební poměr .....    | 55        |
| 4.3.3 Vyhodnocení dotazníku určeného pro ředitele věznic.....                  | 62        |
| <b>5 Zhodnocení výsledků .....</b>   | <b>71</b> |
| <b>6 Závěr.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>7 Přílohy .....</b>   | <b>79</b> |
| 7.1 Služební hodnosti, hodnostní označení a stupeň vzdělání. ....              | 79        |
| 7.2 Vyhodnocení dotazníku, kteří ukončili zaměstnání u VS ČR.....              | 80        |
| 7.3 Dotazník vyplňovaný řediteli věznic. ....                                  | 81        |
| 7.4 Dotazník, zkoumající přestupy na jiné organizační jednotky u VS ČR.....    | 84        |
| 7.5 Dotazník bývalých zaměstnanců a příslušníků VS ČR.....                     | 86        |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 – Schéma PESTLE analýza.....   | 16 |
| Obrázek 2 – Mapa organizačních jednotek VS ČR.....                               | 43 |
| Obrázek 3 – Organizačně řídicí schéma Věznice Nové Sedlo.....                    | 44 |
| Obrázek 4 – Věkové skupiny a počty respondentů - bývalých zaměstnanců VS ČR..... | 56 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 – Výše renty za odpracované roky.....   | 45 |
| Tabulka 2 – Komparace služebního a pracovního poměru.....                                   | 46 |
| Tabulka 3 – Poměr mužů a žen u VS ČR v roce 2020.....                                       | 49 |
| Tabulka 4 – Počty respondentů podle odpracovaných let.....                                  | 51 |
| Tabulka 5 – Vyhodnocení dotazníku osob, kteří přešli na trvalo do jiné vězice.....          | 54 |
| Tabulka 6 – Odpracovaná léta u VS ČR.....   | 57 |
| Tabulka 7 – Vyhodnocení dotazníků bývalých zaměstnanců a příslušníků VS ČR.....             | 60 |
| Tabulka 8 – Odpovědi respondentů - ředitelů na tvrzení s označenými shodami.....            | 64 |
| Tabulka 9 - Služební hodnosti a označení v závislosti na době trvání pracovního poměru..... | 79 |
| Tabulka 10 – Vyhodnocení dotazníků lidí, kteří ukončili zaměstnání u VS ČR.....             | 80 |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 – Rozdělení respondentů podle pohlaví.....  | 50 |
| Graf 2 – Věkové rozmezí respondentů.....   | 50 |
| Graf 3 – Počet odpracovaných let u VS ČR.....  | 51 |
| Graf 4 – Počet respondentů s nárokem na výsluhovou rentu.....                              | 52 |
| Graf 5 – Počty žen a mužů, kteří se zúčastnili výzkumu a již nejsou zaměstnanci VS ČR..... | 56 |
| Graf 6 – Věkové rozmezí respondentů, kteří ukončili poměr u VS ČR.....                     | 57 |
| Graf 7 – Počty odpracovaných let bývalých zaměstnanců VS ČR.....                           | 58 |
| Graf 8 – Respondenti s nárokem na výsluhový příspěvek.....                                 | 61 |
| Graf 9 – Vyhodnocení tvrzení „Neshody s nadřizenými“.....                                  | 71 |

## Seznam použitých zkratk

|        |  |
|--------|--|
| VS ČR  | Vězeňská služba České republiky            |
| VTOS   | Výkon trestu odnětí svobody                |
| MSp ČR | Ministerstvo spravedlnosti České republiky |

# 1 Úvod do problematiky

Vězeňská služba České republiky (dále jen VS ČR) je ustanovena dle zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážci České republiky, která zabezpečuje výkon vazby, zabezpečovací detenci a výkon trestu odnětí svobody (dále jen VTOS). Tento ozbrojený bezpečnostní sbor a současně správní úřad je řízen generálním ředitelem (VS ČR, Základní informace, 2021). V současné době v jejím čele stojí Mgr. Simon Michailidis, MBA (platné k 1.3.2022).

Dle výroční zprávy z roku 2020 dosáhl počet systemizovaných<sup>1</sup> služebních míst celkového počtu 7 505 a 4 399 míst pro civilní zaměstnance. Neobsazenost služebních míst se pohybovala v průběhu roku 2020 okolo šesti procent. V prosinci klesl počet těchto neobsazených míst na 389 (k 24.2.2022 je jich 500 – informace poskytnutá ústní formou generálním ředitelem VS ČR). Vzhledem k náročnosti profese příslušníka VS ČR je nedostatek uchazečů na tyto pozice. Uchazeč musí splnit přísnou fyzickou a zdravotní způsobilost a projít psychologickým vyšetřením. Vězeňská služba ČR od 1.1.2018 využila možnost poskytovat za účelem zajištění obsazenosti volných služebních míst náborový příspěvek, a to ve výši od 75 tisíc Kč do 150 tisíc Kč, a to podle stanovených kritérií v jednotlivých věznicích. V roce 2020 bylo nově přijato do služebního poměru 344 příslušníků, kteří obdrželi náborový příspěvek v celkové výši 36 287 464 Kč. To činí průměrně 105 486 Kč na jednoho příslušníka. Další problematikou je obsazování míst lékařů a pozic s požadavkem na odborné vzdělání a praxi. Finanční ohodnocení těchto pozic je vzhledem ke stanoveným platovým tarifům oproti soukromému sektoru nižší a současně s menší atraktivitou pracovního prostředí a omezeními, která práce ve věznicích přináší, vytváří závažnou překážku k vyhledávání těchto zaměstnanců (VS ČR, Výroční zpráva za rok 2020, 2021, s. 40-42).

Při současné situaci je tedy pro VS ČR, jako pro zaměstnavatele klíčové, o stávající zaměstnance v civilním poměru a příslušníky ve služebním poměru pečovat a vyvíjet co nejvyšší snahu k jejich udržení. Nejde jen o hmotnou péči a finanční zabezpečení, ale také o to, aby se zaměstnanci a příslušníci cítili dobře v pracovním prostředí a věděli, že se mohou,

---

<sup>1</sup> Systemizace – určitý organizační řád, roztrídění.

v případě potřeby, obrátit s důvěrou na své nadřízené. Vykonávané činnosti související s péčí o odsouzené osoby jsou leckdy velmi psychicky náročné a je velmi důležité poskytování opory zaměstnavatele ve všech směrech.

Stanovená výše náborových příspěvků je aspekt, svědčící o problematice nedostatku příslušníků ve služebním poměru. Problém také může být v předčasných odchodech ze služebního poměru do civilního sektoru.

Tato diplomová práce se zabývá odchody příslušníků a civilních zaměstnanců z VS ČR k jiným bezpečnostním složkám či do soukromého sektoru. Výzkum bude probíhat mezi zaměstnanci a civilními zaměstnanci, kteří opustili VS ČR v posledních třech letech (tj. 2018 -2021). Dále mezi těmi, kteří přešli ze své domovské věznice na trvalo do jiné. Bude zkoumat a vyhodnocovat uvedené důvody a na základě analyzovaných výsledků bude předloženo řešení této situace a doporučení, jak odchodům zabránit. Tomu bude v teoretické části předcházet charakteristika managementu, řízení lidských zdrojů a personální strategie, dále seznámení s legislativou související s VS ČR, její strukturou a jednotlivých organizačních složek.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců Vězeňské služby České republiky a navrhnout možná doporučení ke zlepšení současného stavu a zabránění odlivu kvalitních zaměstnanců. Dílčím cílem této práce je výběr a formulace relevantních výzkumných otázek, umožňujících získat prvotní údaje z oblasti dané problematiky.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zpracována na základě literárních rešerší, která vymezí základní pojmy jako je manažer, management, manažerské vedení, personální strategie a další související pojmy. Podklady do teoretické části budou čerpány z odborných knih a článků z recenzovaných databází. Po vytvoření odborného základu práce bude vytvořena teoretická část.

V úvodu této části autorka představí v charakteristice objektu zvolenou organizaci a tou je Vězeňská služba ČR a její současné a bývalé zaměstnance ve služebním a pracovně právním poměru jako respondenty, kteří se zúčastní dotazníkového šetření. Dotazníky budou pro tři skupiny respondentů, a to:

1. Dotazník pro bývalé zaměstnance VS ČR.
2. Dotazník pro současné zaměstnance, kteří na trvalo přešli do jiné věznice.
3. Dotazník pro ředitele věznic – forma řízených rozhovorů.

Všechny budou obsahovat identifikační otázky a tvrzení, která jsou pro výzkum klíčová a u dotazníků pro bývalé zaměstnance a dotazníků pro ředitele budou shodná. U třetího se budou lišit a to proto, že se týká pouze přechodů zaměstnanců mezi věznicemi. Ředitelé věznic se vyjadří formou otevřených otázek i k této problematice.

Vyhodnocení se uskuteční pomocí statistických metod, ze kterých vyplynou poznatky a důvody. Na jejich základě bude navrženo doporučení pro manažery na různých stupních a potřebné změny koncepce, které by pomohly minimalizovat odchody zaměstnanců a stabilizovat tak personální situaci u VS ČR.

### 3 Management

Management, v českém jazyce běžně užívané slovo, znamená řízení. Je to soustava teoretických a praktických znalostí vedoucích k řízení, plánování, vedení a organizování práce skupiny lidí, tak aby docházelo k plnění stanovených cílů firmy, podniku či organizace.

Dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 17) je management jednou z nejdůležitějších lidských činností. Aby lidé mohli snadněji dosahovat cílů, začali utvářet skupiny. Kvalitní řízení se stalo podmínkou pro zabezpečení souladu a úsilí vytyčeným směrem. Postupným rozmachem společnosti dochází k rozvíjení specializovaných činností, dělby práce a vlivem toho je nezbytné dosáhnout skupinového úsilí. Aby byl tento cíl naplněn, vzrostl význam lidí, zaměřených na koordinaci a řízení pracovních skupin k dosažení co nejefektivnějších výsledků. Existuje více směrů řízení, kterým je management vykonáván. Z pojmu management vychází pojmenování manažer, vedoucí pracovník. U firmy, podniku či organizace je důležité prioritní nastavení optimálního systému řízení organizace, jež vyplývá z účelu, ke kterému je zřízená. Organizační struktura vyplývá ze zvoleného systému řízení. Při každodenních činnostech se vedoucí pracovník, tedy manažer, zaobírá organizací a koordinuje chod tak, aby minimalizoval rizika, ztráty a nejistoty. Cejthamr a Dědina (2010, s. 17-18) hovoří o vertikálním a horizontálním řízení.

#### Vertikální řízení

dle Cejthamra a Dědiny (2010) převládá směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zespoda nahoru a shora dolů, k řízení lidí je využita organizační struktura (obchodní úsek, personální atp.); u VS ČR na organizačních jednotkách (věznicích), je zřízeno toto členění:

- Oddělení výkonu trestu odnětí svobody;
- oddělení vězeňské stráže;
- oddělení logistiky – zahrnuje stavební referát a referát materiálně technického zabezpečení;
- oddělení ekonomické;
- oddělení personální;
- oddělení informatiky;

- oddělení správní;
- oddělení zaměstnávání vězňených osob;
- oddělení zdravotní;
- určitá skupina pracovních pozic spadá přímo pod ředitele organizační jednotky – většinou to bývá kromě sekretariátu, pozice bezpečnostního technika a oddělení prevence a stížností, tvořících zpravidla pět až osm zaměstnanců;
- mimo celou organizační strukturu je součástí také odborová organizace, která je partnerem vedení věznice ve věcech obecné péče o zaměstnance a zajištění jeho práv.

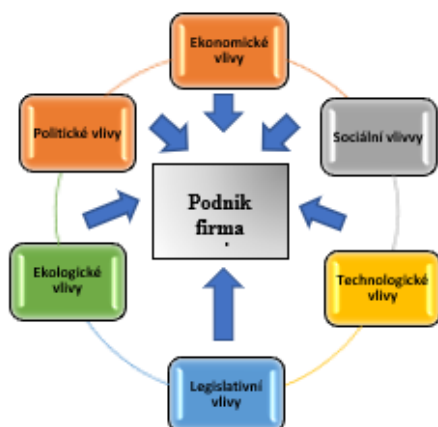
#### Horizontální řízení:

jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010, s. 18) může existovat ve stejné míře, kde management uvádí v pohyb lidské i věcné faktory k zajištění cílů podniku, firmy či organizace, a to prostřednictvím řešení a uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. Převažuje zde komunikace mezi jednotlivými specialisty organizační struktury. Jsou vytvořeny projektové týmy, které jsou zaměřeny na konkrétní zákazníky, zakázky či dílčí cíle a záměry. Tyto specialisté jsou spojeni z několika oddělení či úseků organizační struktury podniku, firmy či organizace (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18). V manažerských pozicích by se měli objevovat vůdčí typy lidí, kteří mají zvláštní schopnosti a dar motivovat své podřízené, čímž je zvyšována jejich výkonnost. Tím je zjednodušena organizační struktura a vytvořeno prostředí pro otevřenou komunikaci, která funguje na vertikální, horizontální i diagonální úrovni a vzniká i určitá forma samořízení. Výsledkem je zkrácená doba rozhodování na všech úrovních, lepší sebekontrola, menší počet neshod a komunikace je na vyspělejší úrovni (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 18).

Manažer také musí počítat s vlivy z vnějšího prostředí, které dotváří vnitřní problémy prostředí a zhoršují je. Někdy však mají i pozitivní vliv a působí jako opravný prostředek vnitřního prostředí. Manažeři potom více vnímají podněty z vnějšího prostředí, jedná se o vlivy PESTLE analýzy (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 19).

Následující obrázek graficky znázorňuje vnější vlivy na chod podniku, firmy či organizace.

**Obrázek 1 – Schéma PESTLE analýza.**



Zdroj: Vlastní zpracování.

O horizontálním a vertikálním pohledu mluví také Jermář (2013). U horizontálního pohledu je plán koordinace praktik managementu lidských zdrojů, u vertikálního pohledu musí být propojeny procesy strategického managementu organizace s praktiky managementu lidských zdrojů. Následující data uvádějí aspekty horizontální a vertikální dimenze. Toto hledisko je soustředěno na metodologii využívaných přístupů u specifík strategického managementu lidských zdrojů (Jermář, 2013).

#### Horizontální dimenze strategického managementu lidských zdrojů.

1. Mikro přístup – řeší vnitřní prostředí firmy, ale v pozadí stojí vnější vlivy a příležitosti.
2. Inside – out perspektiva (od managementu směrem ke komplexu organizace) – prosazení do strategie firmy.
3. Horizontální přiměřenost → propojení technik managementu a jejich individuálních postupů.
4. Celistvá perspektiva – hledání obecně platných stanovisek a principů.
5. Vytvoření strategie managementu – soustředí se na její tvorbu, ale méně řeší její realizaci.
6. Výkonnost – orientace na její individuální rozvoj.
7. Studium nepoznaných oblastí lidských zdrojů – obohacování managementu studiem lidských stránek organizace (Jermář, 2013).



## Vertikální dimenze strategického managementu lidských zdrojů.

1. Makro přístup – postupy jsou hledány v souvislosti firmou a je preferováno vnější prostředí organizace.
2. Outside – in (od komplexu firmy k managementu) – je sledován a reflektován vývoj firmy v souvislosti s managementem.
3. Vertikální přiměřenost – cíle firmy odpovídají postupům managementu.
4. Celistvý výhled firmy – aplikace postupů, vhodných pro současnou situaci organizace.
5. Vytvoření strategie managementu – upřednostňována její realizace.
6. Výkonnost – klade důraz na organizační výkonnost.
7. Vztah mezi lidskými zdroji a výkonností organizace – promítá vztahy, které se zobrazují mezi lidskými zdroji a výstupy firmy např. kulturní prostředí organizace (Jermář, 2013).

V každém bodě je zdůrazněn problém, se kterým se strategický management setkává v praxi. Použití mikro a makro přístupů v praxi by mělo být vyrovnané, protože upřednostnění jednoho před druhým může způsobit mylné plány. Správné rozvržení přístupů je velmi náročné. Záleží také na typu vzdělání. Manažer s kvalifikací ve strategickém řízení bude upřednostňovat makro přístup na rozdíl od manažera s psychologickým vzděláním (Jermář, 2013).

Jermář (2013) uvádí, že další předpokladem jsou kompetence manažera. Z průzkumu aktuálních kompetencí – požadavků na manažery University of Michigan Business School vyplývají tyto oblasti kompetence manažera:

- ❖ Přínos pro organizaci.
- ❖ Vědomosti s řízením firmy.
- ❖ Výkon managementu lidských zdrojů.
- ❖ Osobní kvality manažera, spolehlivost a důvěryhodnost.
- ❖ Tvorba managementu lidských zdrojů podle potřeb organizace.

Dle této studie patří přínos strategie mezi klíčové oblasti managementu lidských zdrojů. Její naplnění ovlivňuje život v organizaci. Jedná se například o management kultury, kde je efektivně realizována strategie a propojení organizace s vnějším tržním prostředím, dále realizace potřebných změn a rozhodnutí, která firmu pozitivně ovlivní nebo

angažovanost v tvorbě firemní taktiky. Jermář (2013) v závěru své práce uvádí, tři poznatky posílení přínosu managementu, které vzešli z jeho analýzy.

1. Manažer si musí nalézt soubor kompetencí, kterými uskuteční svou vizi v obvyklých aktivitách i ve sféře strategického přínosu.
2. Rozkvět managementu by měl naplňovat odborné kompetence, ale také zrcadlit strategii organizace.
3. Růst manažera lidských zdrojů ovlivňují jeho výborné znalosti o organizaci, znalosti jejích posláních a vizích a také o jejím směřování (Jermář, 2013).

### **Historie managementu**

V průběhu času se teorie managementu vyvíjela. Jak uvádí Pilařová (2016) jednotlivé teorie poukazují na různé aspekty řízení.

**Teorie vědeckého řízení** o které Pilařová (2016, s. 9) píše a jejíž autorem je Frederick Winslow (1856–1915), zavedla racionální metody řízení do výroby. Minimalizovala zbytečné úkony dělníků ve výrobě, které zpomalovaly jejich výkonnost a vyzkoumala, že pokud se dělník specializuje na jednu část úlohy je daleko výkonnější. Frederick Winslow, který se vypracoval jako velmi mladý z řadového dělníka na hlavního inženýra také zavedl úkolovou mzdu, začal používat vědecká kritéria při výběru zaměstnanců, zavedl kontroly výrobních postupů a hlavním aspektem bylo, že přesunul veškerou odpovědnost za dělníky na manažery (Pilařová, 2016, s. 9).

**Správní teorie**, kterou dále Pilařová (2016, s. 9) uvádí, zastupuje Henry Fayol (1841–1925). Za hlavní aspekt této teorie byla považována jednota a soudržnost při vedení. A to v rozhodování o dělbě práce, disciplíně, odměňování, stabilitě a pořádku. Henri Fayol stanovil pět správních činností, které by měli být vykonávány manažery na všech stupních řízení:

- ❖ Předvídání;
- ❖ organizace;
- ❖ příkazy;
- ❖ koordinace;
- ❖ kontrola.

Otevřel také cestu k dnešnímu plánování, projektování a účetnictví. Razil také přesvědčení, že manažeři mají být na tuto funkci systematicky, soustavně a trvale školeni. Novátory a následníky Fayolových myšlenek se stali L. Urwick a L. Gulick (Pilařová, 2016, s. 9).

**Teorie byrokracie**, jejíž propagátorem byl německý sociolog Max Weber (1864–1920) zaváděla prvky racionálního řízení. Weber propagoval, aby byli lidé jmenováni do funkcí na základě znalostí, vědomostí a schopností a kladl důraz na dodržování pravidel racionálního řízení:

- ❖ jednalo se o podřízenost nižšího úseku nebo oddělení vyššímu;
- ❖ přísné vymezení úkolů, pravidel a postupů;
- ❖ neosobní řízení podřízených spojené s odpovědností, autoritou a pravomocemi dle stanovených norem a předpisů (Pilařová, 2016, s. 10).

Tato teorie je v dnešních podmínkách obtížně praktikovatelná. Zavádí precizní systém administrativy, ale potlačuje osobní iniciativu a tvořivost a není realizovatelná spolupráce různých úseků organizace. Weber však svou teorií přesto inspiroval současnost např. systémem řízení kvality, který specifikuje jednotlivé činnosti a definuje podmínky na schopnosti pro danou pracovní pozici a stanovuje způsob jejich hodnocení (Pilařová, 2016, s. 10).

**Škola lidských vztahů**, kterou uvádí Pilařová (2010, s. 10), vzešla od Eltona Maya (1880-1849) postavila člověka na první místo výrobního procesu a za nejdůležitější považovala interpersonální vztahy, které jsou významnější než individuální zájmy zaměstnance nebo organizace. Tato škola vedla manažery k tomu, aby si více všímali podřízených a řešili jejich problémy a učili se, jak se k nim chovat. To znamená, že rozhodující vliv na výkon zaměstnance má hledisko psychologické a sociální, nikoliv hmotné (Pilařová, 2016, s. 10). Z toho vyplývá, že dobrá spolupráce pracovního týmu a příjemná atmosféra v něm má za následek lepší splnění individuálních a dílčích cílů organizace.

**Teorie X a Y.** Autor Douglas McGregor (1906-1964) se zabýval pracovní motivací. Obě teorie jsou rozdílné (Pilařová, 2016, s. 11).

- ❖ Teorie X – vystihuje pracovníka jako pasivního, zahálčivé a bez ambicí, bojkotujícího odpovědnost za odvedenou práci. Základními východiskem této teorie tedy je;
  - direktivní řízení;
  - systém odměn a trestů;
  - kontrola výsledků a dodržování exaktních pravidel kázně (Pilařová, 2016, s. 11).
- ❖ Teorie Y – charakterizuje pracovníka jako aktivního, samostatného, který akceptuje odpovědnost za odvedenou práci. Úkolem manažera tedy je;
  - demokratický styl řízení;
  - tvorba vhodných podmínek a metod práce, tak aby mohl zaměstnanec splnit své cíle a tím i cíle firmy či organizace;
  - zapojit podřízené do spolurozhodování (Pilařová, 2016, s. 11).

**Humanistický přístup** Chrise Argyrise (nar. 1923) se zabýval pracovní spokojeností a motivací (Pilařová, 2016, s. 11). Nadměrná kontrola a direktivní řízení u pracovníka způsobuje demotivaci a frustraci, ten ztrácí zájem o práci, o dosažení dobrých výsledků, obchází pravidla a převádí hodnotu na peníze (Pilařová, 2016, s. 11). Dle Agrisovo přístupu je na vině pasivita způsobená nevhodným stylem řízení (Pilařová, 2016, s. 11).

**Teorie managementu**, jejíž autorem je Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), pokládá řízení za samostatný obor a zvyrazňuje nezbytnost profesionalizace manažera. Manažer musí vymezit cíle organizace, najít způsob, jak jich dosáhnout, vytvářet organizační struktury zabezpečit stimulační náměty, zformovat pracovní skupinu a zajistit její funkčnost, provádět analýzu jednotlivých činností, nastavit normy a hodnocení vykonané práce (Pilařová, 2016, s. 11). Nezbytná je také podpora individuálního růstu pracovníků a nastavení komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Klíčové podle Druckera je schopnost přenesu svých myšlenek do povědomí podřízených a naopak. K pokračovatelům této teorie se řadí Henry Ford nebo Tomáš Baťa (Pilařová, 2016, s. 11).

**Komplexní teorie řízení a organizace**, uvádí Pilařová (2016, s. 12) jako další, autor je Chester Irwing Barnard (1886-1961), dle autora je organizace systém vzájemných vztahů. Klíčová je kvalita těchto vztahů a podstatou fungování je rovnováha mezi vydaným úsilím zaměstnance a jeho maximálním uspokojením. Manažer musí zajistit minimálně některé z pozitivních podnětů např. atraktivitu práce, vhodné pracovní podmínky, možnost participace v rozhodování, zajištění dobrých vztahů v pracovní skupině atd. Hlavními aspekty jsou;

- ❖ hmotné a nehmotné pobídky;
- ❖ vhodné fyzické pracovní podmínky;
- ❖ duševní stimuly.

Barnard nastínil uspořádání na bázi racionální analýzy, logickém úsudku a kalkulaci a zdůraznil význam plánování (Pilařová, 2016, s. 12).

**Rozhodovací škola**, jejíž představitelem byl Herbert Simon (1916-2001), preferovala rozhodovací moc managementu. Klád se důraz na odpovědnost manažera za jeho rozhodování, efektivitu rozhodnutí rutinních, opakovatelných a jedinečných a rozdělení rozhodování do tří stádií:

- ❖ Definice problematiky;
- ❖ zjištění varianty východiska;
- ❖ volba nevhodnější varianty (Pilařová, 2016, s. 13).

**Obecná teorie systémů**, autorem je biolog Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), který aplikoval své poznatky ze studia biologických systémů do oboru managementu, a to v padesátých letech 20. století (Pilařová, 2016, s. 13). K hlavním aspektům této teorie patří:

- ❖ Organizace je struktura jednotlivých systémů ve vzájemném souladu;
- ❖ základním parametrem pro funkčnost organizace je prostředí;
- ❖ organizace je viditelné uspořádání, dochází v něm k neustávající výměně síly s prostředím;
- ❖ kapacita rozvoje systému závisí na jeho schopnosti přizpůsobení se komplikovanější formě diferenciaci a integraci, které zprostředkuje výhodnější adaptaci k prostředí;

- ❖ systém umožňuje více způsobů, jak docílit žádoucího postavení;
- ❖ vlivem negativní zpětné vazby dochází k nápravě.

Nejvýznamnějším posláním manažera je vymezení cílů a priorit organizace a jejich splnění při vynaložení minimálních nákladů (Pilařová, 2016, s. 13).

**Kontingenční teorie**, zpochybňovala předchozí teze, že existuje jediný správný způsob řízení. Představitelé této teorie Tom Burns a George MacPherson propagovali, že každá situace vyžaduje jiný typ řízení (Pilařová, 2016, s. 14). Definovali dva druhy:

- ❖ Mechanistický typ organizace
  - direktivní styl chování spojený s vysokou kontrolou chování zaměstnanců;
  - stejné pracovní postupy, stabilní prostředí, značná specializace práce, přesné plnění postupů, přísné dodržení daných norem (Pilařová, 2016, s. 14).
- ❖ Organický typ organizace
  - flexibilita, malá specializace práce, kreativita; mnoho směrů, jak dojít k cíli;
  - styl řízení, který umožní podněty a činorodost, konstruktivnost a tvůrčí produktivnost zaměstnanců (Pilařová, 2016, s. 14).

### **Současný strategický management**

Jako jeho představitel Jermář (2013) představuje **Davidu Ulricha (\*1953)**, současného teoretika managementu lidských zdrojů a autora několika publikací z této oblasti. Ten uvádí, že manažer má být pro firmu strategický partner, měl by se podílet na tvorbě a realizaci strategie organizace. Vedení firmy by mělo manažera respektovat jako hráče na stejné úrovni, tím se klade důraz na důležitost liniových vedoucích při vedení lidí. Ti sami sebe musí vnímat jako lídry, kterým jde o tvorbu lidského kapitálu. Byly propracovány jednotlivé role personálního managementu a jeho postupů. Dříve se vyvíjel bez kladení důrazu na provázání strategie firmy s jednotlivými funkcemi. Rozvoj této strategie pozměnil přístup ve výběru, rozvoji a odměňování. Byla propojena oblast se širším

prostředím firmy, a to vnitřním i vnějším. Tento makro přístup je pokládán za diferencující atribut strategického managementu (Jermář, 2013).

Jermář (2013, s. 52) uvádí, že změny se odrazily ve studiích managementu, uvádí, že Golden a Ramanujam z roku 1985 ve své studii zkoumali propojení managementu při tvorbě organizace. Byly popsány 4 vazby:

1. Administrativní vazba – znamená, že od strategie firmy je úplně oddělené fungování managementu lidských zdrojů.
2. Jednocestná vazba – značí, že úkolem managementu je vytváření postupů k naplnění podnikové strategie a tím bude zaručena její implementace.
3. Dvoucestná vazba – top management využívá ve své strategii management lidských zdrojů, jeho informací, jejíž aktivita naplňuje strategii.
4. Integrativní vazba – členem týmu, který se podílí na tvorbě strategie firmy je manažer lidských zdrojů (Jermář, 2013).

V původní studii z roku 1985 byly poslední dvě jmenované vazby jen v malém měřítku, nicméně po několika letech byla studie opakována a již se objevily ve vyšším rozsahu. Strategický management byl vymezen jako souhrn opatření vedoucích k dosažení cílů firmy, a tedy strategický management lidských zdrojů je prostředek, jenž jej podporuje (Jermář, 2013, s. 52).

### **3.1 Diversity management**

Slovo diverzita znamená rozmanitost. Diversity management je pojetí a prvek strategie řízení lidských zdrojů. Bojuje proti diskriminaci a zlepšuje atmosféru v organizaci, firmě či podniku. Je založený na rozmanitosti zaměstnanců ve firmě, na úctě k jejich kulturním, náboženským, rasovým či jiným odlišnostem. Jejím aspektem je princip rovných příležitostí ((ManagementMania, Diversity management, 2021).

Koncepce byla rozvinuta v 80. letech 20. století v USA a v 90. letech téhož století přišla do Evropy. V Evropské unii je aplikována v posledních letech, v České republice se teprve rozvíjí. Hlavní problém současné doby je pokles porodnosti. Dle Horvátové a kol (2016) je následkem stárnutí populace a potíže s důchodovým systémem a s tím související nábor kvalitních zaměstnanců. V dřívějších letech měl zaměstnavatel na výběr z více

kvalitních uchazečů, dnes je situace opačná. Uchazeč je často jen jeden, a ještě nemá potřebnou kvalifikaci. Organizace to řeší výchovou odborníků, která ale často stojí nemalé finanční prostředky. Má tato situace řešení? (Horváthová a kol, 2016, s. 166).

Dle Horváthové a kol (2016) by bylo řešením začlenit do pracovního procesu skupiny lidí, které nebyly dosud příliš zacíleny. Jedná se např. o maminky na mateřské dovolené, absolventy bez praxe, lidé v důchodovém věku či integrace emigrantů. Tyto skupiny lidí by mohli představovat potenciál, jak obrodit pracovní tým a zabezpečit v něm potřebnou diversitu. Představují nevyužité rezervy. Diversita řeší prosazování pravidel rovných příležitostí a odbourává předsudky.

Diversity management se stal dle Horváthové a kol (2016, s. 167) nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů v organizacích, firmách a podnicích a může pozitivně ovlivnit jejich fungování v současné globalizaci. Tvorba týmů složených z mužů, žen, lidí různého stáří, příslušníků menšin a dalších skupin vede ke kombinaci různých přístupů a způsobů řešení, metod a postupů a tím se zvýší úspěch nejen pracovního týmu, ale celé organizace, podniku či firmy. Manažeři si musí osvojit takový styl práce, aby respektovali veškeré individuality jednotlivých zaměstnanců. Pokud se přizpůsobí nárokům na rostoucí diversitu bude firma nadále nejen úspěšná, ale bude dále i růst. Evropská komise zpracovala studii *The Costs and Benefits Diversity*, kde uvádí pět přínosů (Horváthová a kol, 2016, s. 167):

- ❖ Utužení kulturních hodnot organizace, podniku či firmy;
- ❖ Zlepšení pověsti firmy, organizace či podniku;
- ❖ přilákat a udržet lidi s talentem a vysokou kvalifikací;
- ❖ zvýšení výkonu a nalezení silnější motivace u stávajících zaměstnanců;
- ❖ kvalitnější a vyšší zavedení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci (Horváthová a kol, 2016, s. 167).

Pokud budou tyto principy dodrženy z dlouhodobého hlediska, dojde u organizace, podniku či firmy ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti, udržení stabilního cash flow a spokojenosti akcionářů a bude vybudována dobrá pověst organizace. Diversita musí být vnímána jako pozitivum a něco spojujícího. Může být také kategorizována. Dle Horváthové a kol (2016) jedna z forem kategorizace vzniká z pojetí čtyř dimenzí:



### 1. Organizační dimenze.

- Prvky této dimenze jsou určeny organizační či institucionální kompetencí;
- patří sem oddělení či úsek, místo výkonu práce, náplň práce, zařazení, manažerská funkce, příslušnost k odborové organizaci (Horváthová a kol, 2016, s. 173).

### 2. Vnější dimenze.

- Určeny svou proměnlivostí;
- rodinný stav, osobní zvyky, vzdělání, volný čas, příjem, bydliště, náboženství, rodičovství, pracovní zkušenosti (Horváthová a kol, 2016, s. 173).

### 3. Vnitřní dimenze.

- Souhrn znaků, které nelze změnit;
- fyzická a mentální kvalifikace, pohlaví, etnická příslušnost, věk, sexuální orientace (Horváthová a kol, 2016, s. 173).

### 4. Osobnostní dimenze.

- Aspekty individuální osobnosti, vrozené a získané – charakterové rysy, schopnosti, temperament (Horváthová a kol, 2016, s. 173).

Dalším rozdělením může být na primární a sekundární dimenze. Pod primární lze zařadit ty, které jsou umístěny v předchozím rozdělení pod vnitřní a pod sekundární patří ty, které jsou řazeny pod organizační a vnější dimenzi. Další třídění diversity může být genderová, etnická a věková (Horváthová a kol, 2016, s. 174-175).

**Genderová diversity** byla jednou z priorit Evropské unie, prosazována formou projektů u předvstupních programů. Diskutuje se od 90. let 20. století a zabývá se jí mnoho neziskových organizací, které nejsou provozovány státem. Zmínky o **etnické diversitě** jsou ve spojitosti s romským etnikem. Nejméně diskutovaná **věková diversity** se stává důležitým tématem v kontextu s přibýváním starších lidí a skupina 50+ začíná být podporovanou skupinou lidí na pracovním trhu. České firmy přicházejí na skutečnost, že kvalitní tým s nízkou fluktuací jim může přinést konkurenční výhodu. Diversity management

orientovaný na věkovou diversitu by pro organizaci mohlo znamenat určitou stabilitu (Horváthová a kol, 2016, s. 175-176).

Jak také uvádí ve svém díle Benschop a kol (2015) z Oxfordské university, diversita v dnešním globalizovaném světě z hlediska pohlaví, etnicity, věku či třídy se stala stěžejním zájmem organizací, firem a podniků jak z veřejné sféry, tak soukromého sektoru. Důvodem je pohled na pracovní sílu z hlediska zkušeností, vědomostí a kompetencí, kdy je vyžadována různorodost. Důležitost diversity nelze zpochybnit, složitější však je dosáhnout organizačních změn tak, aby firma byla schopna vytvořit prostředí pro různorodé pracovní pozice. Stále nejsou jednotné postupy, které by byly určeny jako nejúčinnější. Pro diversitu obecně byly navrženy různé taktiky, které by měli znamenat změnu, a to zejména co se týče začlenění mužů a žen. Transformativní strategie jsou zaměřené na rozdělení práce, její organizaci a odměňování. To se zdá jako nejvíce účinné proti nerovnosti u mužů a žen (Benschop a kol, 2015).

Benschop a kol (2015) uvádí jako příklad post-equity přístup, který je zaměřen na ukončení procesů, které vytváří genderové nerovnosti. Dalším je diversity/gender mainstreaming<sup>2</sup>. Cílem je zajistit, aby zásady organizace, firmy nebo podniku měly stejný dopad a byly odstraněny všechny formy diskriminace. Snaha je vytvořit takové strategie, aby byly využity rozmanité znalosti a perspektivy, které přinášejí zaměstnanci různých skupin. Je třeba podle toho formovat management i operační systémy firmy a přizpůsobit i základní hodnoty a předpoklady firmy. Nicméně management diversity je ve firmách stále zaveden velmi zřídka, protože politiky firem a její praktiky jen neochotně mění organizační hodnoty a postupy a chybí podrobný návod, jak transformace dosáhnout. Transformační potenciál znamená metodiku, která by pomohla vyloučit rozdíly mezi pohlavími a vyvolala změnu v pracovních postupech, normách a v rutíně organizace (Benschop a kol, 2015).

Benschop a kol (2015) proto představil model, který umožní systematické srovnání potenciálu diversity, mentoringu a sítí. Pak byl proveden souhrn těchto tří postupů a posouzen jejich transformační potenciál. Cílem tohoto modelu bylo strukturalizovat rozsah v manažerských strategiích v souvislosti s genderovou rovností. Model byl nazván

---

<sup>2</sup> Diverzifikační přístup, který je zaměřen na rovné postavení žen a mužů, zohledňuje jejich rozmanitost a ekonomický užitek staví spíše do pozadí.

3D - model. Je to matice, která poskytuje mnoho kombinací. Programy genderové rovnosti jsou individuální, vícerozměrné nebo zčásti či zcela chybí. Zaměřují se na menšinové, většinové či smíšené skupiny. To platí i pro iniciativy začleňování a programy rozmanitosti. Program diversity může být zaměřen na smíšenou skupinu a interpersonální design nebo na kombinaci interního a externího programu s vícerozměrným a interaktivním přístupem (Benschop a kol, 2015).

Podle Benschopa a kol (2015) 3D model může sloužit:

- ❖ Jako analytický rámec k porovnání postupů, důsledků a výsledků řešení různých praktik diversity v organizacích;
- ❖ k identifikaci;
- ❖ jako akademický nástroj kvalitativního hodnocení pro odborníky z praxe hodnotící intervence managementu;
- ❖ může systematizovat různé možnosti a kombinace, které je možné použít při tvorbě postupů a nastaví srovnávací analýzu, jak budou různé postupy vypadat, ukáže i důsledky nastavených opatření;
- ❖ je složen ze tří stupňů; náplně, aktérů a úrovně, které se ještě dělí na:
  - zaměření a perspektivu;
  - cílovou skupinu a její přidružení → cílová skupina se týká účastníků, může zahrnovat ženy, etnické menšiny nebo mladé lidi, ale vždy záleží na organizaci ve firmě. Intervence může probíhat interně nebo externími společnostmi a konzultanty a účastníci mohou být z různých firem. Možností je i kombinace vnějšího a vnitřního programu;
  - frekvenci – objem zásahu; např. jedna přednáška či seminář nebo může být rozdělena do celého vícedenního opakovaného kurzu;
  - design – zavedené způsoby organizace a intervence zaměřená na diversitu (Benschop a kol, 2015).

Způsob může být jednosměrná komunikace k zaměstnanci nebo je program vybudován na větším množství procesně orientovaných a interaktivních přístupů, které jsou postaveny na výměně mezi organizátorem a účastníkem. Někdy jsou zaměřené na transformaci firmy (Benschop a kol, 2015).

Benschop a kol (2015) uvádí, že každou tuto dimenzi lze v matici kombinovat různými způsoby. Cílem je nastavení takové strategie, která porozumí znalostem a vztahům ve firmě, ty budou buď opakovaně používány nebo zpochybněny. Nezbytnou součástí těchto programů je školení v organizacích s cílem naučit zaměstnance, jak efektivně spolupracovat s různými lidmi. To zvýší úspěch firmy i jednotlivce. Je nezbytné předat povědomí o problémech spojených s nedostatkem diversity nebo jejím špatným řízením. Více participativní přístup má za úkol procvičovat komunikaci a zvyšuje povědomí o vnímání diversity (Benschop a kol,2015).

Klíčová je role manažera, jeho osobnost, kompetence a přístup k zaměstnancům.

## 3.2 Role manažera

U každé pracovní pozice<sup>3</sup> je očekávána nějaká forma chování, z které vyplývá plnění pracovních úloh. U manažerské pozice dle Pilařové (2016) to jsou tři role.

### 1. Interpersonální<sup>4</sup> role.

Realizuje komunikaci v pozici manažera.

- a. Role představitele – reprezentace při ceremoniálech jako je slavnostní předávání ocenění nejlepším zaměstnancům; zastupování firmy, podniku či organizace při komunikaci s reprezentanty jiných firem, podniků či organizací; zahajování nových částí provozů organizace; jeho přítomnost značí důležitost dané záležitosti (Pilařová, 2016, s. 19).
- b. Role vedoucího – realizuje cíle organizace prostřednictvím podřízených; jeho úkolem je plánování, zadávání úkolů, motivace zaměstnanců a jejich hodnocení (Pilařová, 2016, s. 19).

---

<sup>3</sup> Pracovní pozice – název pracovního místa = oficiální označení pracovního místa v organizační struktuře podniku, firmy či organizaci; poslání a úkoly, které vykonává zaměstnanec na pracovišti, na konkrétním pracovním úseku či oddělení.

<sup>4</sup> Interpersonální znamená mezilidská; komunikace mezi lidmi.

- c. Role spojovatele – spojuje podřízené a nadřízené a s ostatními provozní organizace a vnějším světem; řídí koordinaci svého úseku s prací ostatních částí organizace; buduje vnější i vnitřní vztahy (Pilařová, 2016, s. 19).

## 2. Informační role.

Dle Pilařové (2016, s. 19) souvisí s jeho zadanými úkoly, jeho umění pracovat s informacemi, na jejichž základě se rozhoduje při řešení různých úkolů. Může být dále dělena na role:

- a. Příjemce – získává informace z formálních (meetingy, porady, tisk, internet) a neformálních zdrojů (recepce, neformální setkání).
- b. Šířitele informací – zpracovává informace z vnějšího prostředí (dodavatelů atp.) a předává je zaměstnancům.
- c. Mluvčího – reprezentace organizace do vnějšího prostředí a vlastního oddělení do ostatních částí firmy, podniku či organizace (Pilařová, 2016, s. 19).

## 3. Rozhodovací role.

Realizace rozhodování v pozici manažera.

- a. Podnikatel – činnosti a reformy vedoucí k rozvoji organizace; rozhoduje o úkolech, kterými se bude jeho oddělení zabývat, posuzuje rizikovost aktivit (Pilařová, 2016, s. 20).
- b. Řešitel problémů – stabilizuje chod organizace či svého oddělení; řeší provozní problémy, minimalizuje nebo odstraňuje překážky, aby dosáhl stanovených cílů; urovnává konflikty a rozpory mezi podřízenými (Pilařová, 2016, s. 20).
- c. Distributor zdrojů – hospodaří s přidělenými finančními prostředky, materiálem či lidskými zdroji; rozhoduje o jejich efektivním a maximálním využití; rozděluje je na realizaci stanovených cílů a rozhoduje o místě a času realizace (Pilařová, 2016, s. 20).
- d. Vyjednavač – rozhodování o sjednávání různých dohod, a to se všemi stranami (nadřízení, podřízení, manažeři na stejné úrovni) a také vyjednávání dohod s externími partnery (Pilařová, 2016, s. 20).

Dle Plamínka (2017) byl rozvoj v podnikání v posledních sto letech usilovný a nabídl několik uznávaných rolí. Plamínek (2017) je dělí na lídry, manažery a vykonavatele. Rozdělení těchto rolí je důležité, úkolem lídrů a vykonavatelů je stanovit, jaké má firma cíle. Lídr pracuje v dlouhodobém výhledu a určuje vize firmy, podniku či organizace, vykonavatelovou úlohou je jich dosáhnout. Oba musí být spolu sehraní. To je složité hlavně u velkých firem. Pokud se jedná o malého podnikatele, je situace jednodušší. Mají stejné potřeby, a to je idea a její uskutečnění.

Plamínek (2017, s. 10) uvádí, že: „*Vize bez výkonu je pouhým sněním. Kdo pouze sní, není lídr, ale snílek. Výkon bez smyslu v podobě nějaké vize či užitku je zase pouhým blouděním. Kdo bloudí, vydává se do rukou náhody – možná přežije, pravděpodobně ne*“. To znamená, že mezi nápadem a skutkem je potřeba vytvořit pojítka. A tím je manažer. Spojuje vizi a cestu k ní, co vymyslí lídr, vykonavatel uskuteční. P. F. Drucker vymezil manažera jako někoho, kdo dosahuje cílů prostřednictvím jiných lidí. Problémem je dostatek lídrů i vykonavatelů, ale nedostatek manažerů. Musí dokázat převést vizi do praxe, sestavit, naplánovat a zorganizovat pracovní tým tak, aby byli členové spokojeni a podali takový výkon, aby byl splněn cíl (Plamínek, 2017, s. 9-10).

Sklony k vedení lidí tedy musí být částečně vrozené, něco, co má člověk v sobě, nelze to úplně naučit. A také je to o získaných zkušenostech.

Dle Plamínka (2017) cirkulují ve firmách dva rozdílné pohyby:

1. Setrvačné pohyby.
2. Vývojové pohyby.

### 1. Setrvačný pohyb

dle Plamínka (2017) pěstuje firemní systém, ideálem je jeho stabilita. Opírá se o vstupy, zdroje a produkty. To znamená, že ze zdrojů vznikají procesy, ze kterých je výsledný produkt. Užitečnost produktů a jejich efektivita využití a spotřeba zdrojů rozhoduje o krátkodobém úspěchu. Výrobní proces ve firmě je stejný jako metabolismus v těle, platí zde zákon setrvačnosti.

### 2. Vývojový pohyb

dbá na změnu. Respektuje, že každý den jsou nějaké změny, optimální je stabilní rychlost vývoje. Schopnost reakce, předvídání a činorodé ovlivňování zajistí

úspěšné zdolání všech změn. Je to jako vývoj = minulost → přítomnost → budoucnost (Plamínek, 2017).

Dle Plamínka (2017) se oba doplňují a nelze, aby byly jeden bez druhého. V procesech se protínají. Z toho vyplývá, že pro organizaci, firmu nebo společnost je prospěšné, když lídři vnáší vývojový aspekt do rovnováhy, kterou nastaví manažer, tzn. že příjmy převyšují náklady (Plamínek, 2017).

Plamínek (2017) uvádí, že vize by měla být motivací pro manažery a všechny ostatní zaměstnance firmy i pro jejich dodavatele. Poslání je stimulací pro zákazníky a zájmové komunity spolupracující s firmou, organizací či podnikem. Plamínek (2017) uvádí: *“Jako je vize matkou všech cílů, hodnoty jsou rodiči našich cest, protože spolu s cíli určují metodiky a způsoby, jimiž budeme cílů dosahovat.”* Potřeby marketingu ovlivňují poslání, oproti hodnotám, které vychází z našich pocitů a odolají krizi i zátěži (Plamínek, 2017).

Vykonavatelé pracují v operativním intervalu a může se jich týkat i manažerem daná povinnost připravit se na činnost v budoucím intervalu. Další vzdálenější intervaly se jich netýkají (Plamínek, 2017).

Manažeri řídí jejich práci nebo práci podřízených manažerů, kontrolují a řídí, určují zdroje, procesy, produkty a kompetence ve vztahu k budoucnosti a také rozvíjejí své kompetence ve vztahu ke vzdálenější budoucnosti, aby byla zachována funkčnost i v následujícím období (Plamínek, 2017).

Lídři stanovují strategický rámec pro blízkou budoucnost, tedy připravují podmínky manažerům, kontrolují a podporují je a připravují je i pro vzdálenější budoucnost. Vše probíhá v přítomnosti a v pozadí těchto procesů počínají dispozice pro úspěšnou budoucnost (Plamínek, 2017).

Role lídrů, manažerů a vykonavatelů je třeba rozlišovat a respektovat, organizaci to přináší uspořádání v neustálých změnách. Všichni zaměstnanci by měli vědět, kam organizace směřuje, co je jejím cílem a jak jich dosahovat. To je důvodem rozlišení manažera a lídra, a to platí i v případě, že obě role vykonává jeden a tentýž člověk (Plamínek, 2017).

Šedivý a Medlíková (2017) zase specifikují manažera spíše jako akčního operativního člověka, který pracuje s útržkovitými informacemi a intenzivně využívá svůj úsudek a schopnost bleskového poznání bez použití racionality. Dle těchto autorů literatura obecně uvádí rozdíl mezi efektivním a neefektivním manažerem takto:

### **Neefektivní manažer**

zaměřen více na odbornost, než na práci s lidmi; nedeleguje pravomoci; neumí se rozhodovat; udržuje stávající stav a nepřináší novinky; situace, které neovládá řeší autoritativním rozhodnutím (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 98).

### **Efektivní manažer**

Kombinuje odbornost a práci s lidmi, vytváří pracovní týmy; spolupracuje na bázi dobrovolnosti; hledí v rozsáhlejších spojitostech, má vizi; inovuje a řeší problémy; umí se adaptovat a je loajální k organizaci; zná své slabé i silné stránky a podporuje své podřízené (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 98).

## **3.3 Manažerské funkce a dovednosti**

Jak již bylo výše zmíněno dynamiku sil a funkce v současné společnosti přebrali manažeři, jejich podíl na vedení organizací, firem a podniků se zvyšuje. Jak uvádí Lojda (2011) mají odpovědnost za plánovací, řídicí, kontrolní a organizační pochody. Aby byl manažer úspěšný, musí umět předvídat. Znamená to mít také mimo jiné schopnost ovládat manažerské dovednosti, umět přijímat změny, ochotu neustále se učit a další vhodné dovednosti. Neméně důležité jsou také jeho osobní kvality a to, jaký je člověk. Musí být schopen sebereflexe<sup>5</sup>, reflexe a sebeřízení. Organizace vymezuje své požadavky na jeho dovednosti. Očekává se, že u svých podřízených odhalí silné i slabé stránky, jejich schopnosti a dovednosti a dovede je zužitkovat ku prospěchu organizace a k dosažení jejich cílů. Manažer slouží organizaci, aby jí pomohl dosahovat jejích cílů, a proto je u něj předpoklad výtečných schopností, které se týkají organizování, motivace a ovlivňování lidí a vyjednávání a také povědomí o manažerských technikách, postupech a metodách (Lojda, 2011).

---

<sup>5</sup> Sebereflexe = sebehodnocení. Způsobilost posoudit objektivně vlastní jednání, své pohnutky vedoucí k určitému chování. Je podmínkou pro odpovědnost za své činy, evaluaci vlastního jednání a pro morálku. Je projevem inteligence jejíž prostřednictvím dochází k uvědomění svých pocitů, schopností a talentu a odráží i vztah k lidem okolo sebe. Pomáhá při řešení pracovních úkolů. Zdroj: APAS, vzdělávací společnost. *Slovníček pojmů* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/sebereflexe/>



Aby byly složky osobnosti jasně rozpoznatelné a analyzovatelné, rozdělujeme je do tří základních skupin:

1. Vlastnosti, projevy, charakter, temperament a chování manažera.
2. Dovednosti, kompetence, znalosti manažera.
3. Potřeby, zájmy, osobní motivy, hodnoty, postoje manažera (Lojda, 2011).

Dle Lojda (2011) charakter manažera utváří jeho výchova a sebevýchova a je vyjádřením jeho vztahu k realitě. Rozlišujeme morální a volní vlastnosti. U volních rozhoduje vůle a jejich prostřednictvím vyjadřuje cílené či záměrné dosahování cílů, překonává překážky a plní úkoly (Lojda, 2011).

**Volní vlastnosti** – odpovědnost, svědomitost, vytrvalost, sebekontrola. Jsou získané výchovou.

**Morální vlastnosti** – ztvárňují etické zásady manažera, jsou jeho svědomí, postoj a hodnotová orientace. V závislosti na jeho charakteru lze vztah jednotlivce rozčlenit na 4 kategorie:

1. Vztah k sebe sama – míra sebejistoty, míra sebekritiky, míra odvahy, rozhodování, skromnost (Lojda, 2011).
2. Vztah k ostatním lidem – jeho postoj → míra nedůvěry, upřímnost, obětavost, družnost, altruismus, konfliktnost (Lojda, 2011).
3. Vztah k práci – míra svědomitosti a smysl pro povinnost, pracovitost, povrchnost, lenost, nespolehlivost a iniciativnost (Lojda, 2011).
4. Vztah k hodnotám a světu – fair play, náboženství, humanistické smýšlení, čest, zásady, ale také míra lhaní či sklony k fanatismu (Lojda, 2011).

Pokud výše uvedené shrneme, součástí klíčových vlastností charakteru manažera by tedy měly být:

**Rozhodnost; komunikativnost a schopnost spolupráce; odpovědnost; samostatnost a iniciativa; důslednost; pracovitost a vytrvalost; sebejistota, smysl pro povinnost** (Lojda, 2011).

Lojda (2011) uvádí, že teoretické informace a poznatky jsou znalosti, které se manažer naučí. Pro výkon manažerské funkce je nutná odbornost a vědomosti z managementu. Postupem času se poměr těchto dvou částí mění. Čím více praxe, tím má

manažer větší šanci na vyšší manažerskou funkci. To znamená vyšší požadavky na vzdělání a kompetence. V současnosti jsou aktuální teorie, které říkají, že pokud má manažer kvalitní vzdělání, je schopen adaptace na jakoukoliv firmu bez ohledu na její zaměření. To však sebou nese riziko, že se manažer přibližně do tří let profesně vyčerpá a je nutné ho nahradit. Praxe už tyto případy potvrdila (Lojda, 2011).

### **Dovednosti**

jsou získávány výcvikem nebo praxí, musí na to být dostatek času a souvisí s konkrétními schopnostmi manažera. Je to individuální proces, závisející na umění se obohacovat praktickými vědomostmi. Patří sem, jak již bylo zmíněno:

- ❖ Poznání sebe sama, schopnost sebereflexe a reflexe;
- ❖ umění využívat příležitosti, plánování cílů a vizí organizace;
- ❖ schopnost vést a motivovat podřízené, delegování a vyjednávání;
- ❖ schopnost uplatnění manažerských dovedností a odbornosti (Lojda, 2011).

### **Kompetence (pravomoc)**

představuje Lojda (2011) jako způsobilost zaměstnance, provést činnost v požadované kvalitě, v určitém čase a požadovaném rozsahu, dosáhnouti samostatně stanoveného cíle za použití flexibility při případně se měnících okolních podmínkách. Zahrnujeme sem:

- ❖ Samostatné rozhodování, flexibilita, dokončení rozpracovaných záležitostí;
- ❖ nikdy nekončící sebevzdělávání, inovativnost.

Při přijímání manažera jsou kompetence klíčové. Úroveň vzdělání je údaj z minulosti, který nevypovídá nic o znalostech a praxi (Lojda, 2011).

Beenen a kol (2021) provedl výzkum ve čtyřech studiích, jak odlišit manažery z hlediska dovedností potřebných pro výkon pozice manažera. Tento problém byl řešen vývojem koncepčního modelu dovedností specifických pro manažerskou roli a ověřováním míry těchto dovedností. Výzkum proběhl ve velké zdravotnické organizaci.

Beenen a kol (2021) prokázali, že manažer musí mít určitou formu sebevědomí a zvládnout řídit sám sebe, dále musí mít vyvinuty efektivní komunikativní schopnosti

a umět naslouchat. Tento prvek je tvořen třemi dimenzemi a to – podpora, motivace a zvládání konfliktů. Nezbytné je rozvíjení podpůrných vztahů a projevování zájmu o podřízené. Pokud se tak neděje, lze říci, že snahy o motivaci budou méně efektivní. Základem efektivního zvládnutí konfliktů je pochopení potřeb a zájmů podřízených. Bylo prokázáno, že manažeři, kteří více vynikali v podpoře a motivaci svých podřízených zvládli lépe porozumět a vyjít s podřízenými, kteří měli konfliktnější povahu. Základem každé z výše uvedených dimenzí je individualizace a schopnost přizpůsobení zpětné vazby na míru jednotlivcům a pochopení jejich zázemí, porozumění jejich problémů, které musí řešit (Beenen a kol, 2021).

Beenen a kol (2021) na základě teorie pracovních požadavků navrhl, aby manažerské dovednosti sloužili i jako klíčový zdroj pracovních míst pro zaměstnance, to znamená propojeny pracovní postoje a výkon. Studie č. 3 prokázala rozdíly v pracovní spokojenosti a důležitost zkušeností s nadřízenými, byl zde také hodnocen výkon nadřízených. Tato studie je jedna z prvních, která prokázala souvislost mezi výkonem zaměstnance a vnímáním výkonu jeho manažera. Ve studii č. 4, kde hodnotili zaměstnanci výkon manažera a jeho emocionální a kulturní inteligenci jsou predikovány výsledky pracovního postoje a výkonu manažera. Z toho vyplývá, že manažeři by měli být školeni hlavně na podporu, motivaci a zvládání konfliktů. Orientace by měla být zejména na budování podpůrných vztahů prostřednictvím aktivního naslouchání, motivace zaměstnanců, sdělování jasných cílů a očekávání a diagnostika zdroje konfliktu nebo problému a jasná formulace jeho efektivního vyřešení. Manažer by měl být individuálně zaměřen na každého podřízeného, rozeznat jeho vlastní potřeby a poznat potřebu míry motivace (Beenen a kol, 2021).

Koncepční model dovedností specifických pro manažerské role je měřítko vyvinuté a speciálně navržené pro praktické využití v organizacích (Beenen a kol, 2021).

Nezbytnou součástí každé firmy, organizace či podniku je personalistika. Je to obor, který má za úkol získávat jednak kvalifikované zaměstnance pro různé provozy podniku a dále má za úkol jejich odměňování a motivaci.

### 3.4 Personalistika

Fungování každé organizace je závislé na lidech. Personální strategie by tedy měla být promyšlená a vycházet z poslání a existence organizace a je jím zpětně ovlivňována jako ostatní strategie organizace (Šedivý, Medlíková, 2017).

Šedivý a Medlíková (2017) zahrnují do personální strategie tyto oblasti:

1. Rozvrhnutí počtu pracovníků, jejich nábor a volba → určuje poslání organizace, z jejího vnitřního uspořádání a pracovních pozic, které jsou nutné.
2. Metoda výběru zaměstnanců → organizace si stanoví principy, podle kterých zaměstnance volí a určuje, jaké vzdělání či kvalifikaci musí mít.
3. Proces adaptace nových pracovníků → nastaví zaučovací procesy nových lidí a stanoví služebně starší zaměstnance, kteří zodpovídají za jejich zaškolení.
4. Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců → motivačním programem může být:
  - ❖ Renovace kanceláří;
  - ❖ kratší pracovní doba, firemní školka, práce z domova a také jen v určitých dnech;
  - ❖ zapůjčení firemní techniky domů (např. služební notebook);
  - ❖ zajištění pitného režimu a stravenek;
  - ❖ dobrý kolektiv, kvalitní výběr lidí do pracovního týmu, teambuildingové aktivity, oslavy výročí jednotlivých zaměstnanců a setkání v mimopracovní době atp.;
  - ❖ dobře nastavené procesy, srozumitelné zásady práce;
  - ❖ neformální, ale kvalitní hodnocení – možnost anonymních stížností či zlepšováků;
  - ❖ zveřejňování úspěchů firmy, její výsledky, zviditelnění nejlepších zaměstnanců časového úseku např. měsíce;
  - ❖ stáže v sesterských organizacích;
  - ❖ vzdělávací programy, supervize, koučování, mentor;
  - ❖ ovlivňování firemní kultury, participace na strategii organizace, účast na řízení (Šedivý, Medlíková, 2017).

5. Růst a školení pracovníků – důležitá je politika rozvoje organizace, musí se však vzít v úvahu potřeby a cíle zaměstnanců.
6. Vnitřní uspořádání, pracovní pozice v organizaci.
7. Metoda ukončování zaměstnaneckých poměrů – jsou dané legislativou.
8. Evidence pracovníků (Šedivý, Medlíková, 2017).

Dle Jermáře (2013) se personální strategie musí orientovat na tuto problematiku:

- ❖ Míra souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci.
- ❖ Míra souladu mezi produktivitou práce a osobní spokojeností zaměstnanců.

Pro strategii lidských zdrojů je klíčová i míra participace zaměstnanců na rozhodování; tvorba organizace práce – využití technologií, koordinace činností a snaha o to, aby se zaměstnanci s danými cíli a úkoly sžili; mobilita pracovních sil, kde musí být v souladu činnost personalisty a liniových vedoucích a systém odměňování (Jermář, 2013).

Jakých změn je potřeba docílit, aby bylo docíleno žádoucích souladů? Dle Jermáře (2013) je to tvorba nosné strategie řízení lidských zdrojů. Ta obnáší:

- Pozorování a výzkum vnějšího prostředí;
- řešení problémů pomocí vytyčení nějaké strategie;
- určení podnikatelských projektů (Jermář, 2013).

Dle Jermáře (2013) je nezbytné manažerské přístupy zakomponovat do souhrnného komplexu. Pro stanovení strategie managementu lidských zdrojů tak, aby byly plněny cíle firmy, jsou důležité oblasti, které mají tyto návaznosti:

- Lidský kapitál → plnění cílů organizace či podniku.
- Management lidských zdrojů → potenciál organizace či podniku.
- Manažerské metody, organizační struktura, kultura, orientace → rozvoj potenciálu firmy.
- Orientace organizace → zdroje organizace (Jermář, 2013).

Z výše uvedeného vyplývá, že oblast problematiky je pestrá a personální manažer je musí znát nebo o nich alespoň něco vědět (Jermář, 2013).

V této souvislosti uvádí Myslivcová (2019, s. 29-30) pojem **personální marketing**. Jeho gró tvoří inovativní přístup založený na marketingových principech. Efektivní využití lidského kapitálu a jeho řízení vytváří význačnou konkurenční výhodu, která ovlivňuje produktivitu podniku. Je to obor, který je dosud málo publikovaný, a proto má nejednoznačnou definici. Může jí být HR marketing či internal nebo personal marketing. Ač se vymezení pojmu liší, styčným bodem je aplikace marketingových přístupů. To znamená, že zaměstnanec je brán jako zákazník. Snahou je zformovat a udržet potřebnou pracovní sílu firmy a v souvislosti s aktivitami, které využívají lidský potenciál k plnění strategických záměrů a cílů firmy, a to vše v souladu s firemní kulturou. K tomu je potřeba dlouhodobě posilovat komunikaci s trhem práce a zjišťovat potřeby a očekávání nejen současných, ale i potenciálních zaměstnanců a vnímat je jako zákazníky a účastníky vztahu, než jen jako pouhé uchazeče (Myslivcová, 2019, s. 29-30).

Totéž se týká nejen soukromých společností, firem a organizací, ale také státních institucí a organizačních složek státu. V praktické části bude popsána, k lepšímu pochopení, organizační struktura VS ČR. Organizační jednotky VS ČR mají jiný režim přijímání pracovníků než například soukromé firmy. Důvodem jsou bezpečnostní hlediska. Uchazeč, který má zájem o práci ve věznici musí počítat s řadou omezení (např. zákaz mobilního telefonu na pracovišti) a zjišťuje se u ní nejen míra kvalifikace a vzdělání, ale také to, zda bude schopna pracovat s osobami, které páchali trestnou činnost.

## 4 Praktická část práce

### 4.1 Charakteristika objektu zkoumání

#### Legislativa Ministerstva spravedlnosti a některých organizačních složek státu

Působnost Ministerstva spravedlnosti České republiky (dále jen MSp ČR) vyplývá ze zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky a zastřešuje soudy, státní zastupitelství a ostatní resortní složky. Vězeňská služba České republiky patří pod jednu z resortních složek MSp ČR. V jeho vedení je v současnosti JUDr. Pavel Blažek, Ph.D. (platné k datu 11. 3. 2022). MSp ČR zajišťuje legislativní činnost v oblastech práva občanského, hmotného, profesního, trestního, procesního a insolvenčního (MSp ČR, Základní informace, 2021).

Organizační složkou státu dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 4) je samostatná účetní jednotka, jejíž jednání lze považovat za jednání státu. Patří sem ministerstva a následují správní úřady, soudy a další. Tyto organizační složky státu zřizují své organizační jednotky. Příkladem mohou právě věznice řízené VS ČR a ta je organizační složkou státu.

Rozpočet organizačních složek státu je součástí rozpočtu svého zřizovatele. Organizační složky musí dbát na plnění rozpočtové kázně. Zajišťují operativně běžné a pravidelné činnosti na níž jsou vyčleněny finanční prostředky. Ty jsou poskytovány formou záloh nebo převodem na zřízený běžný účet v bance. Zřizovateli odpovídá za hospodaření a správné vedení účetnictví (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 17).

Dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 18) může být organizační jednotka pověřena vybíráním některých příjmů z její činnosti. U věznic je to například služba poskytovaná civilním zaměstnancům a příslušníkům, a to je mytí a opravy soukromých automobilů. Tato služba je realizována v dílnách jednotlivých věznic, které jsou prioritně určeny pro opravy a údržby služebních automobilů. Tyto služby je možné provádět pouze v době, kdy jsou dílny volné. Je zajišťována zaměstnanými odsouzenými osobami. Příjmy jsou odváděny do státního rozpočtu a nesmí z nich být hrazeny žádné výdaje dané věznice.

Zásady hospodaření ve veřejném sektoru dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 8)

Jsou založeny na principu **3E**:

1. Hospodárnost (Economy) – výkon ve vztahu s cenou, tj. co nejnižší náklady za co nejvyšší poskytnutou kvalitu. Dodržení zásady levných nákupů.
2. Účelnost (Effectiveness) – dosažení správných předem stanovených cílů a to takových, které naplní smysl účelu dané záležitosti.
3. Efektivita (Efficiency) – efektivita je znázorněná minimálními ztrátami, kdy účinek použitých zdrojů vytvoří maximální užitek na výstupu.

Pojetí **modelu 3E** je základem pro vstupy, tj. zdroje, které jsou přetvářeny do výstupů. Jedná se o zdroje personálního i obsahového charakteru. Výstupy jsou cíle snažení. Cíle musí být plánované a efektivita spočívá v kontrole dosahování těchto cílů (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 9).

Vězeňská služba ČR byla zřízena podle zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky. Dle §1 zákona o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky (1992) zajišťuje výkon vazby a zabezpečovací detence a výkon trestu odnětí svobody (dále VTOS) odsouzených osob a zabezpečuje ochranu a pořádek při konání soudních řízení a při působení státních zastupitelství. Vede ji generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti, jemu také odpovídá za činnost VS ČR.

Dalším neméně důležitým ustanovením je zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dle vymezení zákona o služebním poměru (2003) je upraven právní poměr fyzických osob → příslušníků, které v bezpečnostním sboru konají službu. Je zde ošetřeno jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a další služební vztahy.

### **Organizační struktura Vězeňské služby České republiky**

V teoretické části bylo popsáno, že manažer (vedoucí pracovník) by měl znát nejen organizační strukturu v tomto případě věznice a vnější a vnitřní vlivy, které na její provoz působí, ale také mít znalosti o svých podřízených, mít povědomí o jejich osobnosti, schopnostech, problémech. Jak zmínil Beenen a kol. (2021) vedoucí pracovník, potažmo manažer, by měl být individuálně zaměřen na každého podřízeného, rozeznat jeho vlastní



potřeby a poznat potřebu míry motivace. V této podkapitole bude uvedena organizační struktura VS ČR, jejíž složitý mechanismus popisuje vedoucí pracovníky VS ČR.

VS ČR vévodí Generální ředitelství a v jeho vedení je generální ředitel jmenovaný ministrem spravedlnosti a přímo řídí následující odborné pozice.

## 1. Náměstky

- Náměstka pro vzdělávání a odborné zacházení; jeho úkolem je řídit
  - ❖ ředitele správního odboru;
  - ❖ ředitele odboru výkonu vazby a trestu;
- náměstka pro bezpečnost a kontrolu; jeho úkolem je kontrola
  - ❖ ředitele odboru kontroly;
  - ❖ ředitele odboru právního;
  - ❖ ředitele odboru vězeňské a justiční stráže.
- náměstka pro ekonomiku, investice a zotavovny; ten zajišťuje
  - ❖ kontrolu ředitele ekonomického odboru;
  - ❖ dohled nad ředitelem odboru investic a fondů EU.
- náměstka pro logistiku, IT a zdravotnictví; ten řídí
  - ❖ ředitele odboru logistiky;
  - ❖ ředitele odboru informatiky;
  - ❖ ředitele odboru zdravotnické služby (VS ČR, Organizační řád Generálního ředitelství č. 22, 2018).

## 2. Ředitele

- vazebních věznic, věznic a ústavů pro výkon zabezpečovací detence;
- ředitele Středního odborného učiliště,
- ředitele Akademie VS ČR;
- ředitele své kanceláře zabezpečující organizační stránku celého chodu a vnější vztahy;
- ředitele personálního odboru;
- ředitele bezpečnosti (VS ČR, Organizační řád Generálního ředitelství č. 22, 2018).

### 3. Ostatní odborné pozice

Vedoucího interního auditu; pověřenec pro ochranu osobních dat; hlavního požárního technika VS ČR; vrchního technika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci VS ČR (VS ČR, Organizační řád Generálního ředitelství č. 22, 2018).

#### Věznice

**Vazební věznice** jsou rozseté po celé České republice a je jich deset:

Vazební věznice a ÚPVZD (Ústav pro výkon zabezpečovací detence) Brno, Vazební věznice České Budějovice, Vazební věznice Hradec Králové, Vazební věznice Liberec, Vazební věznice Litoměřice, Vazební věznice Olomouc, Vazební věznice Ostrava, Vazební věznice Praha Pankrác, Vazební věznice Praha Ruzyně a Vazební věznice Teplice (Vazební věznice Brno, Základní informace, 2021).

Zajišťují výkon vazby obviněných mužů, žen a mladistvých. Součástí Vazební věznice Brno je i Ústav pro výkon zabezpečovací detence a nemocnice se specializovanou péčí a psychiatrickým pavilonem pro odsouzené osoby (Vazební věznice Brno, Základní informace, 2021).

**Věznice** → po celé České republice je 25 věznic. Jedná se o věznice v Bělušicích, Břeclavi, Heřmanicích, Horním Slavkově, Jiřicích, Karviné, Kuřimi, Kynšperku nad Ohří, na Mírově, v Novém Sedle, Odolově, Oráčově, Ostrově, Pardubicích, Plzni, Příbrami, Rapoticích, Rýnovicích, Stráži pod Ralskem, Světlé nad Sázavou, Valdicích, Vinařicích, Všehrdech a Znojmě.

Následující obrázek graficky znázorňuje, kde se všechny věznice nachází. Nejvíce jich je v Ústeckém a Jihomoravském kraji (VS ČR, Základní informace, 2022).

Obrázek 2 – Mapa organizačních jednotek VS ČR.



Zdroj: VS ČR. Vězeňská služba České republiky. *Výroční zpráva za rok 2020* [online]. (PDF). [cit. 2021-11-01]. s. 17. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/odbor-spravni/statistiky/rocniky/statisticka-rocenka-2020.pdf>

V roce 2017 proběhla změna vnější diferenciacce, která povstala z nutnosti tvorby moderního penitenciárního<sup>6</sup> jednání s odsouzenými osobami ve VTOS. Cílem bylo vyvinout takové předpoklady, aby se osoby propuštěné z VTOS resocializovali, a bylo tak sníženo riziko návratu zpět do vězení. Od roku 2017 rozhoduje o umístění do konkrétního typu věznice VS ČR (VS ČR, Změna vnější diferenciacce v roce 2017, 2022).

### Organizační struktura věznice

Pro příklad organizační struktury věznice jsem použila věznici Nové Sedlo nacházející se v Ústeckém kraji, v okrese Louny. Věznice je charakterizována jako věznice s ostrahou a jsou zde odsouzené osoby s poruchou chování zaviněnou užíváním návykových látek. Oddělení jsou členěna na nízký, střední a vysoký stupeň pro muže. Pod tuto věznici organizačně patří objekt Drahonice se stejným zaměřením a jsou zde vězněny ženy. Celková kapacita je 479 odsouzených. Počet zaměstnanců činí cca 306 osob. (VS ČR, Základní informace, 2022).

---

<sup>6</sup> Penitenciární – speciální výchovné jednání (týká se osob ve VTOS). Zdroj: KROUPOVÁ, K. a kol. 2016. *Slovník speciálně-pedagogické terminologie: Vybrané pojmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9345-5.

Za provoz věznice zodpovídá její ředitel. Řediteli organizačně podléhá zástupce ředitele věznice pro civilní záležitosti a 1. zástupce ředitele pro záležitosti příslušníků.

**Zástupci ředitele pro civilní záležitosti podléhá:**

Vedoucí oddělení ekonomického, vedoucí oddělení zaměstnávání vězňených osob, vedoucí oddělení informatiky, vedoucí zdravotnického středisko, vedoucí oddělení logistiky - oddělení je ještě členěno na stavební referát a referát materiálně-technického zabezpečení. Tyto referáty mají svoje vedoucí.

**Zástupci pro záležitosti příslušníků podléhá:**

1. Vedoucí oddělení vězeňské stráže.
2. Vedoucí oddělení výkonu trestu.

Následující grafika znázorňuje organizační strukturu věznice Nové Sedlo. V objektu Drahonice některé pracovní pozice nejsou vytvořeny a organizačně spadají pod různá oddělení ve věznici Nové Sedlo.

**Obrázek 3 – Organizačně řídicí schéma Věznice Nové Sedlo.**



Zdroj: VS ČR. Vězeňská služba České republiky. *Organizační struktura věznice Nové Sedlo*. [online]. [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-nove-sedlo/sekce/organizacni-struktura>

## Služební a zaměstnanecký poměr

Personál VS ČR tvoří příslušníci ve služebním poměru, dle již zmíněného zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (2003) a zaměstnanci v pracovně právním vztahu dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Služební poměr má oproti zaměstnanecké poměru řadu specifíků, která se liší. **Služební poměr** uzavírají fyzické osoby, které následně vykonávají službu v bezpečnostních sborech, mezi které se VS ČR řadí příslušníci dosahují služebních hodností, a to podle trvání služebního poměru. Tabulka s uvedenými služebními hodnostmi, hodnostními označeními, požadovaným vzděláním a délkou pracovního poměru je uvedena v příloze této práce (Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003).

Služební poměr může být stejně jako zaměstnanecký na dobu určitou nebo neurčitou. Podmínkou je vykonání služební zkoušky, která tvoří písemnou, ústní a v odůvodněných případech i praktická (Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003).

Za předem stanovených podmínek má nárok na výsluhovou rentu. Nárok vzniká po 15 odpracovaných letech. Následující tabulka znázorňuje výměru výsluhové renty v jednotlivých letech (Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003).

**Tabulka 1 – Výše renty za odpracované roky.**

| <i>odpracované roky</i>  | <i>renta v %</i> | <i>odpracované roky</i> | <i>renta v %</i> | <i>odpracované roky</i> | <i>renta v %</i> |
|--|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| 15   | 20               | 21                      | 34               | 27                      | 44               |
| 16   | 23               | 22                      | 36               | 28                      | 45               |
| 17   | 26               | 23                      | 38               | 29                      | 46               |
| 18   | 29               | 24                      | 40               | 30                      | 47               |
| 19   | 31               | 25                      | 42               | 31                      | 48               |
| 20   | 32               | 26                      | 43               | 32                      | 49               |
| <i>Maximální výše výsluhy dosahuje 50 % měsíčního služebního příjmu<sup>7</sup>.</i> |                  |                         |                  | 33                      | 50               |

Zdroj: Vlastní zpracování, sloupec s rentou je uveden v %; data ze Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Renta se zvyšuje stejně jako procentní výměra důchodů podle zvláštního právního předpisu a činí jednu polovinu zvýšení procentní výměry důchodů.

<sup>8</sup> Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003. Zákon č. 361/2003 Sb. [online]. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/55966/1/2/zakon-c-361-2003-sb-o-služebním-poměru-příslušníků-bezpečnostních-sborů>>

Zaměstnanci v pracovně právním poměru nárok na výsluhu nemají. Následující tabulka přehledně uvádí rozdíly mezi služebním a pracovně právním poměrem.

**Tabulka 2 – Komparace služebního a pracovního poměru.**

| <i>Pracovní poměr</i>   | <i>Služební poměr</i>  |
|---|--|
| <i>Zkušební doba 3 měsíce (výjimka je u vedoucích pracovníků, kde je lhůta 6 měsíců).</i>                           | Zkušební doba 6 měsíců   |
| <i>Týdenní pracovní doba je 40 hodin.</i>   | Týdenní pracovní doba je 37,5 hodiny.  |
| <i>5 týdnů dovolené.</i>  | 6 týdnů dovolené.  |
| <i>Zaměstnanec má nárok na náhradu mzdy ve výši 60 % a v prvních 14 dnech je vyplácí zaměstnavatel<sup>9</sup>.</i> | Příslušníkovi se poskytuje služební příjem i po dobu prvního měsíce neschopnosti nebo v dalších odůvodněných případech (Zákon o služebním poměru, 2003). |

**Zdroj:** Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 2 vyplývá, že příslušníci mají jednoznačně více výhod než civilní zaměstnanci. Ty jsou však kompenzované také rozsáhlejšími povinnostmi a větším rizikem, než je u civilních zaměstnanců.

## 4.2 Určení souboru respondentů

Data byla získána formou dotazníkového šetření. Toho se zúčastnilo celkem 83 respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo od 1.9.2021 do 31.12.2021.

Byly vytvořeny dva základní soubory respondentů.

1. Základní soubor respondentů tvořili příslušníci, ve služebním poměru podle Zákonu o služebním poměru (2003) a zaměstnanci v pracovně právním vztahu definovaném v Zákoníku práce (2006). Jsou to muži a ženy ve věku od 18 do 65 let. Vzhledem k psychicky a fyzicky náročnému prostředí věznice převažují v dotazníkovém šetření

---

<sup>9</sup> Zákoník práce, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.6.2006 [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2> >

muži, kteří jsou zaměstnaní hlavně na oddělení výkonu trestu odnětí svobody. Bylo 30 respondentů.

2. Základní soubor respondentů sestavený z bývalých zaměstnanců a příslušníků. Obě skupiny byli původně zaměstnanci věznic a vazebních v ČR. Jsou to muži a ženy ve věku od 18 do 65 let. Bylo 50 respondentů.

Byly provedeny také tři řízené rozhovory s řediteli věznic. Otázky v rozhovoru se prolínaly s otázkami v dotazníku pro zaměstnance. Jejich názor na zkoumanou problematiku byl porovnán s výsledky dotazníků pro zaměstnance, na kolik se tyto skutečnosti liší.

### 4.3 Způsob zpracování zjištěných dat

V dotaznících byly zadány identifikační otázky zjišťující pohlaví, věk a délku služebního či zaměstnaneckého poměru. Dále klíčová tvrzení vztahující se k odchodům u VS ČR a přestupům v rámci VS ČR. Respondenti volili možnosti na hodnotící škále 1 až 4, jaký význam pro ně daná možnost měla (1 = žádný význam, 2 = nízký význam, 3 = střední význam, 4 = zásadní význam). U každého tvrzení volili jednu možnost.

K analýze byly využity tyto statistické ukazatele:

#### Vážený aritmetický průměr

Abstrahuje aritmetický průměr, který je součtem všech hodnot vydělených jejich počtem. Vážený průměr se používá v případech, kde hodnoty nemají stejnou váhu. Ty v tomto případě byly ovlivněny různými kritérii a každá má pro konečný výsledek nějakou důležitost.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Kde

$\bar{x}$  je aritmetický průměr všech hodnot;

$x_i$  jsou jednotlivé hodnoty;

$w_i$  jsou váhy jednotlivých hodnot

## Rozptyl

Definuje rozptýlení hodnot v základním souboru od průměrných hodnot.

$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2$$

Kde  $s$  je směrodatná odchylka.

## Směrodatná odchylka

Byla nutná jako mezivýpočet k výpočtu variačního koeficientu. Určuje míru statistické variability. Vypovídá o tom, o kolik se liší jednotlivé odpovědi zkoumaných hodnot u jednotlivých respondentů, a o kolik jsou rozptýleny od průměru.

$$\sigma = \sqrt{s^2}$$

## Variační koeficient

Je statistickým měřítkem rozptylu datových bodů kolem průměru. Čím větší variabilita, tím větší nerovnost odpovědí. Byla posouzena relativní velikost rozptýlenosti dat vzhledem k průměru a uvedena v %. Porovnála variabilitu hodnot, jejichž průměry nebyly stejné.

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \cdot 100 [\%]$$

V dalších podkapitolách následuje samotné vyhodnocení jednotlivých dotazníků.

### 4.3.1 Dotazník osob, kteří natrvalo přešli ze své věznice do věznice jiné

Ve výzkumu bylo osloveno 40 respondentů, z toho bylo řádně vyplněných 30 dotazníků. Ostatní museli být vyřazeni z důvodu neúplného vyplnění. Úspěšnost



vyplněných dotazníků tedy činila 75 %. Některé dotazníky byly vyplněny na internetové platformě a malá část v papírové podobě.

### **Otázka č. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.**

Většinu respondentů tvořili muži, žen bylo pouze sedm. U VS ČR je celkově zaměstnán nižší počet žen. Tato skutečnost je daná větším počtem mužských než ženských věznic. Následující tabulka to potvrzuje.

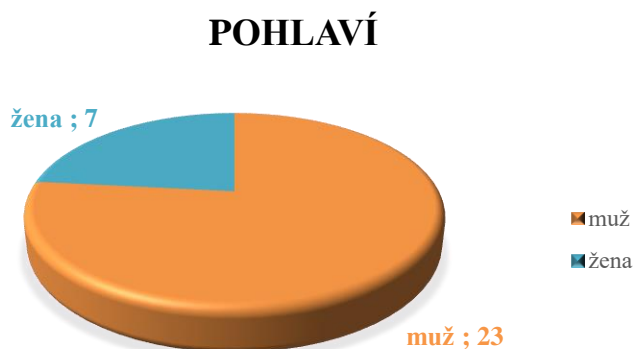
**Tabulka 3 – Poměr mužů a žen u VS ČR v roce 2020.**

| <i>personál v roce 2020</i> |                    |                    |                    |   |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|
| muži                        |                    | ženy               |                    |   |
| <i>příslušníci</i>          | <i>zaměstnanci</i> | <i>příslušníci</i> | <i>zaměstnanci</i> |   |
| 6016                        | 977                | 2181               | 2144               |   |
| <i>muži celkem</i>          |                    | <i>ženy celkem</i> |                    | <i>součet všech zaměstnanců a příslušníků</i> |
| 6993                        |                    | 4325               |                    | 11318   |
| 62%                         |                    | 38%                |                    | 100%  |

Zdroj: Vlastní zpracování. Data dostupná z <https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/odbor-spravni/statistiky/rocenky/statisticka-rocenka-2020.pdf>

Jsou to tedy převážně muži, kteří jsou v příslušnických uniformách. Výjimku tvoří personál ženských věznic, kde ženy buď převyšují nebo je poměr vyrovnaný. Následující graf zobrazuje rozdělení respondentů podle pohlaví.

**Graf 1 – Rozdělení respondentů podle pohlaví.**

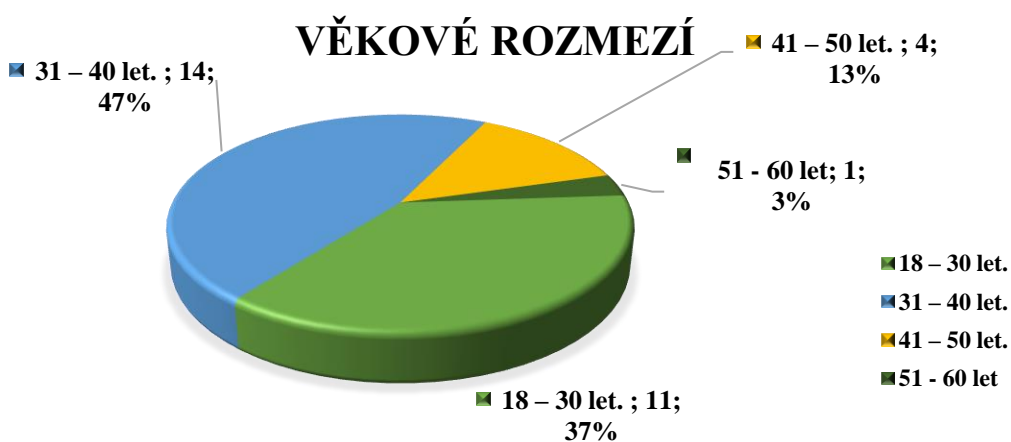


Zdroj: Vlastní zpracování.

**Otázka č. 2: Rozdělení respondentů podle věku.**

Věk respondentů byl rozdělen do čtyřech skupin. Největší skupina lidí, která přešla nastálo do jiné věznice byla ve věku 31 – 40 let, a to celkově 14 respondentů. Nejméně respondentů to bylo ve skupině 51 – 60 let, a to pouze 1 respondent. Toto zjištění svědčí o předpokladu, že lidé ve vyšším věku již nejeví tolik nadšení pro změny a zůstávají, a to i za předpokladu, že jsou v určitém směru nespokojení. Na níže uvedeném grafu je to viditelně zobrazeno. V rozmezí 18 – 30 let věku to bylo 11 osob, což tvoří 37 % z celkového počtu a v rozmezí 41 – 50 let bylo 4 osoby, což činí podíl 13 % na celkovém počtu všech zúčastněných.

**Graf 2 – Věkové rozmezí respondentů.**



Zdroj: Vlastní zpracování.

**Otázka č. 3: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnaneckého (služebního) poměru.**

Respondenti byli rozděleni podle počtu dosavadně odpracovaných let. V tabulce č. 4 je to přehledně uvedeno.

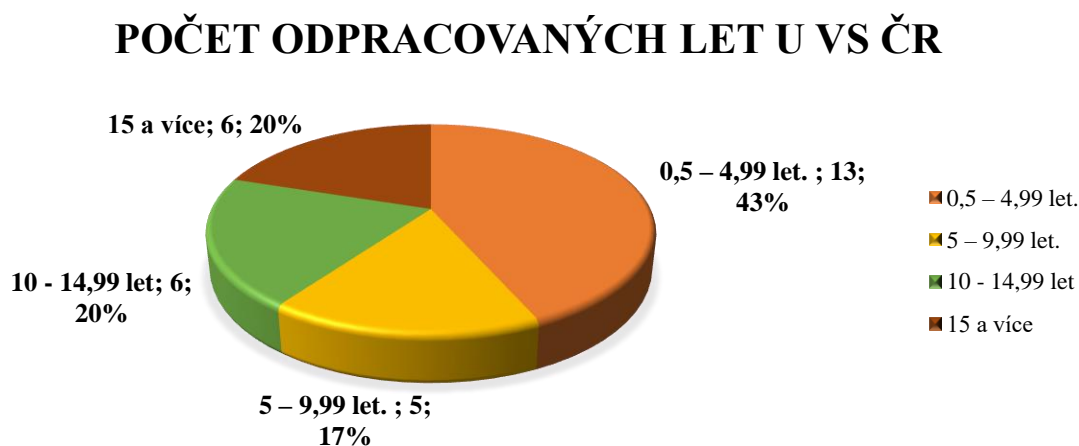
**Tabulka 4 – Počty respondentů podle odpracovaných let.**

| <i>Odpracovaná léta u VS ČR.</i> | <i>Počet respondentů.</i> |
|----------------------------------|---------------------------|
| <i>0,5 – 4,99 let</i>            | <b>13</b>                 |
| <i>5 – 9,99 let</i>              | <b>5</b>                  |
| <i>10 – 14,99 let</i>            | <b>6</b>                  |
| <i>15 a více</i>                 | <b>6</b>                  |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující graf č. 3 nám řekl, že v rozmezí 0,5 roku až 4,99 let se jednalo o 13 respondentů a to činí 43 % z celkového počtu respondentů; dále počet osob, kde poměr trvá 5 až 9,99 let, je 5, a to činí 17 % z celkového počtu; doba trvání poměru od 10 do 14,99 let bylo 6 respondentů a tvoří 20 % z celkového počtu a nakonec více než 15 let, a to bylo 6 respondentů a 20 % z celkového počtu.

**Graf 3 – Počet odpracovaných let u VS ČR.**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, minimální počet odsloužených let pro nárok na rentu je 15 let. Dostupná data nám tedy také řekli, že jen několik málo respondentů, z těch co přešli nastálo jinam, mělo nárok na výsluhovou rentu. Graf č. 4 to dokazuje.

**Graf 4 – Počet respondentů s nárokem na výsluhovou rentu.**



Zajímavostí tedy je, že nárok na výsluhovou rentu mělo jen 25 % zaměstnanců, a z tohoto faktu lze dovodit, že všechny tyto osoby byli příslušníci ve služebním poměru.

**Zdroj: Vlastní zpracování.**

V další části bylo **9 tvrzení hodnocených mírou významu** pro daného respondenta. Respondenti se měli pokusit identifikovat důvody, kvůli kterým přešli do jiné věznice. U každého tvrzení byly tyto možnosti:

- A – žádný význam** → na přechod nemělo žádný vliv.
- B – nízký význam** → nemělo vliv, ale možnost byla brána v potaz.
- C – střední význam** → mělo vliv na rozhodování, ale nebyl to ten hlavní důvod pro přechod.
- D – vysoký význam** → to byl ten důvod, proč respondent přešel jinam.

Tato tvrzení měla přidělené body → A = 1; B = 2; C = 3; D = 4. Tvrzení jsou uvedena v následující tabulce a tam jsou také uvedeny výsledky statistických ukazatelů. Postup výpočtů:

Např. řádek č. 1 (Tvrzení č. 1)

|                         |           |                             |               |
|-------------------------|-----------|-----------------------------|---------------|
| <b>16</b> (respondentů) | <b>*1</b> | (hodnota žádného významu)   | = <b>16</b> ; |
| <b>1</b> (respondent)   | <b>*2</b> | (hodnota nízkého významu)   | = <b>2</b> ;  |
| <b>2</b> (respondenti)  | <b>*3</b> | (hodnota středního významu) | = <b>6</b> ;  |
| <b>11</b> (respondentů) | <b>*4</b> | (hodnota vysokého významu)  | = <b>44</b> . |

Respondentů bylo celkem **30**.

Tyto výpočty byly provedeny ve všech řádcích tabulky č. 5 a podle předchozích vzorců vypočten průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Podle výsledků bylo stanoveno pořadí významu. Sloupce v postupném pořadí uvádí číslo tvrzení, tvrzení samotné, v čtyřech následujících sloupcích jsou významy v různých stupních důležitosti a následují již zmíněné výpočty, jako poslední je přidělené pořadí významu.

**Tabulka 5 – Vyhodnocení dotazníku osob, kteří přešli na trvalo do jiné vězice.**

| <b>Vyhodnocení tvrzení dotazníku u lidí, kteří přešli na trvalo do jiné věznice</b> |   |              |              |                |               |           |      |                |                |
|---|---|--------------|--------------|----------------|---------------|-----------|------|----------------|----------------|
| č.  | Tvrzení   | žádný význam | nízký význam | střední význam | vysoký význam | $\bar{x}$ | s    | var. koef. (%) | pořadí významu |
| 1   | <i>Přechod na jinou pracovní pozici, která byla v domovská věznice obsazená.</i>  | 16           | 2            | 6              | 44            | 2,3       | 1,41 | 62,32          | 2              |
| 2   | <i>Jsem příslušník a přešel jsem na místo civilního zaměstnance v jiné věznici.</i>   | 26           | 0            | 0              | 16            | 1,4       | 1,02 | 72,84          | 5              |
| 3   | <i>Jsem civilní zaměstnanec a přešel jsem na místo příslušníka v jiné věznici.</i>  | 30           | 0            | 0              | 0             | 1         | 0,00 | 0,00           | 9              |
| 4   | <i>Z časových důvodů, je blíže mému bydlišti.</i>   | 9            | 4            | 9              | 64            | 2,9       | 1,33 | 46,57          | 1              |
| 5   | <i>Změna bydliště.</i>  | 18           | 0            | 6              | 40            | 2,1       | 1,41 | 66,00          | 3              |
| 6   | <i>Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.</i>   | 29           | 0            | 0              | 4             | 1,1       | 0,54 | 48,95          | 8              |
| 7   | <i>Neshody v kolektivu spolupracovníků.</i>   | 26           | 6            | 0              | 4             | 1,2       | 0,60 | 50,00          | 7              |
| 8   | <i>Neshody s nadřízenými.</i>   | 22           | 4            | 3              | 20            | 1,6       | 1,14 | 69,77          | 4              |
| 9   | <i>Neochota zaměstnavatele při plánování dovolené. Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb domovské věznice či kolegů.</i> | 26           | 2            | 6              | 4             | 1,3       | 0,73 | 57,41          | 6              |

**Zdroj:** Vlastní zpracování.

Na prvním místě ve významnosti se umístilo tvrzení č. 4. Z toho se dá vyvodit, že zaměstnanci či příslušníci začali prvotně pracovat ve věznici, která byla vzdálenější k jejich bydlišti. Časem tito lidé z důvodu úspory času, požádali o umístění ve věznici, kterou mají z bydliště blíže.

Tvrzení č. 1 se umístilo jako druhé nejdůležitější. Jednalo se o přechod z důvodu uvolnění žádanější pracovní pozice v jiné věznici než té, kterou vykonávali v původní věznici.

Jako třetí nejdůležitější pro přechod do jiné věznice bylo tvrzení č. 5, a tou byla změna bydliště, zásadní význam to mělo pro 25 % lidí, nebyl to však jediný důvod, u 5 % lidí měli střední význam ještě jiné důvody.

Tvrzení č. 8 se umístilo jako čtvrté nejdůležitější, jednalo se o neshody s nadřízenými. Variační koeficient je však poměrně vysoký a svědčí o tom, že roli hrály i jiné důvody než tento. To dokazuje, že vysoký význam tento důvod měl jen pro menší část respondentů.

Na pátém místě významnosti je tvrzení, že příslušník skončil ve služebním poměru a přešel na místo v jiné věznici jako civilní zaměstnanec v pracovně právním poměru. To může svědčit o tom, že v jeho původní věznici toto místo nebylo volné a aby ho získal, přešel jinam.

Zbýlá tvrzení měla vysokou důležitost jen pro malou část respondentů nebo vůbec žádného.

#### **4.3.2 Dotazník osob, kteří ukončili zaměstnanecký nebo služební poměr**

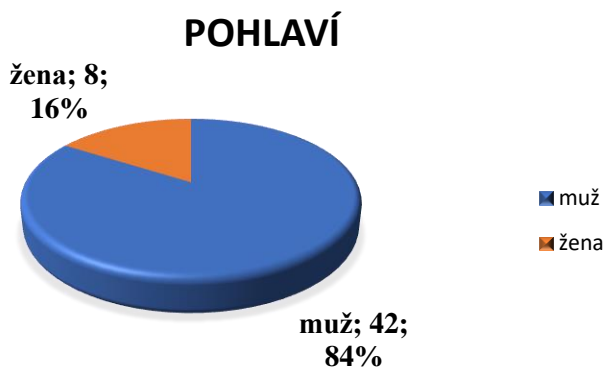
Bylo dotazováno 65 respondentů, na otázky řádně odpovědělo 50 respondentů. Neúplně dotazníky byly vyřazeny. Úspěšnost vyplněných dotazníků tedy činila 76 %. Všechny dotazníky byly vyplněny stejně jako ty předchozí na internetové platformě a malá část v papírové formě. Všichni uvedení respondenti podali výpověď a skončili v období od ledna roku 2020 do června 2021.

Jako první následuje vyhodnocení identifikačních otázek.

##### **Otázka č. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.**

Většinu respondentů tvořili muži, žen bylo osm. Graf č. 5 tyto skutečnosti znázorňuje.

**Graf 5 – Počty žen a mužů, kteří se zúčastnili výzkumu a již nejsou zaměstnanci VS ČR.**

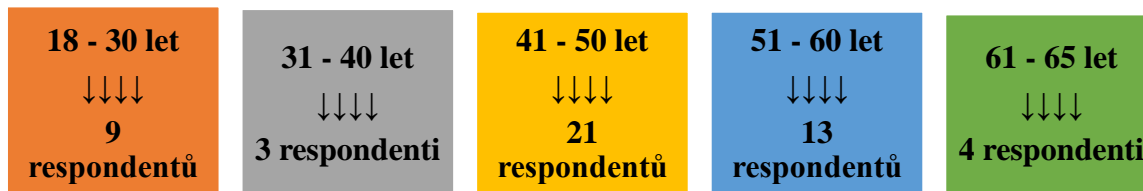


**Zdroj: Vlastní zpracování.**

**Otázka č. 2: Rozdělení respondentů podle věku.**

Věk respondentů byl rozdělen do pěti skupin. Níže je je grafické znázornění.

**Obrázek 4 – Věkové skupiny a počty respondentů - bývalých zaměstnanců VS ČR.**

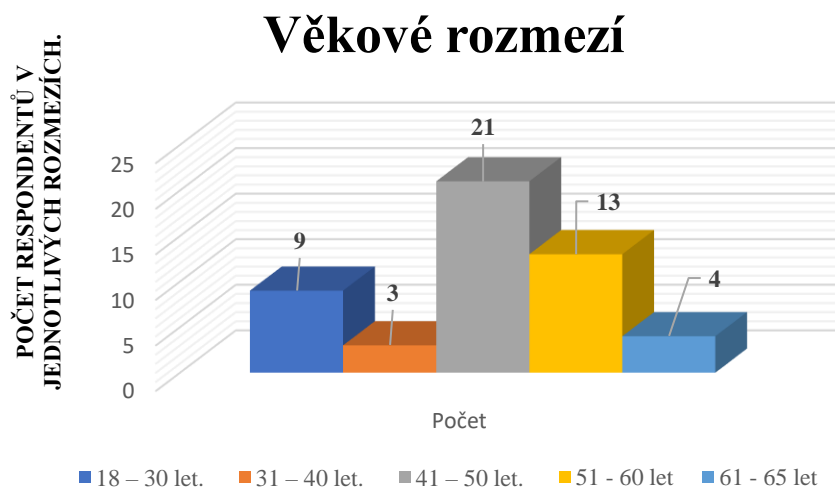


**Zdroj: Vlastní zpracování.**

Největší počet respondentů, kteří odešli z VS ČR bylo ve věku 41 – 50 let, těch bylo 21; další významná skupina byla v rozmezí 51 – 60 let, těch bylo 13; jen tyto dvě skupiny činily 68 % ze všech zúčastněných respondentů. Méně významnou skupinou byla ta ve věku 18 – 30 let, tam bylo 9 respondentů. Souvislost může být i se skutečností, že této skupině ještě nevznikl nárok na výsluhovou rentu. Jak je vidno z rozmezí věku, nemohli dosáhnout minimálního počtu odpracovaných 15 let, i kdyby se jednalo jen o příslušníky. Následující graf č. 6 je toho důkazem.



**Graf 6 – Věkové rozmezí respondentů, kteří ukončili poměr u VS ČR.**



**Zdroj: Vlastní zpracování.**

**Otázka č. 3: Rozdělení respondentů podle ukončeného zaměstnaneckého (služebního) poměru.**

Další otázkou v tomto dotazníku byla na délku již ukončeného zaměstnaneckého nebo služebního poměru. Tabulka č. 6 člení věkové rozmezí po pěti až deseti letech. Ze získaných údajů vyplývá, že největší část respondentů ukončila pracovní nebo služební poměr mezi 20 a 29,99 lety. Možností, proč tito lidé skončili může být například u služebního poměru již dostatečná výše renty a zaměstnaneckého poměru vyhoření z této práce. Výsledky budou jasné vzápětí u další otázky.

**Tabulka 6 – Odpracovaná léta u VS ČR.**

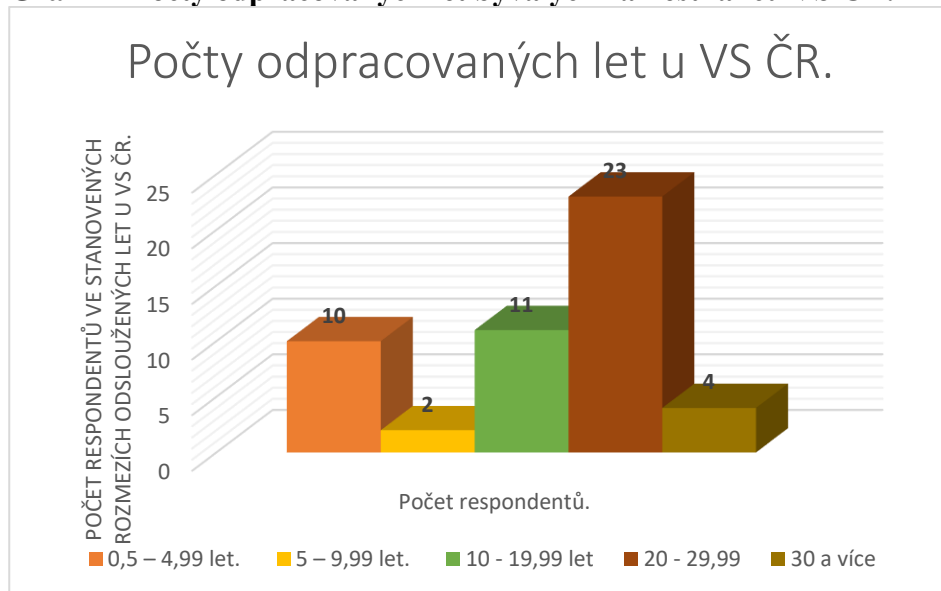
| <i>Odpracovaná léta u VS ČR.</i> | <i>Počet respondentů.</i> |
|----------------------------------|---------------------------|
| <i>0,5 – 4,99 let</i>            | <b>10</b>                 |
| <i>5 – 9,99 let</i>              | <b>2</b>                  |
| <i>10 – 14,99 let</i>            | <b>11</b>                 |
| <i>20 – 29,99 let</i>            | <b>23</b>                 |
| <i>30 a více let</i>             | <b>4</b>                  |

**Zdroj: Vlastní zpracování.**

Graf č. 7 přehledně zobrazuje zjištěné výsledky délky služebního nebo zaměstnaneckého poměru. Nejméně opouštěli VS ČR ti lidé, kteří měli odpracováno mezi 5 a necelými 10 lety. Poměrně vysoký počet, to je 25 % respondentů opustilo VS ČR

v prvních pěti letech poměru. To může svědčit o tom, že jim práce buď nevyhovovala, nezvládli ji, nebyl spokojený zaměstnavatel nebo také např. zdravotní důvody.

**Graf 7 – Počty odpracovaných let bývalých zaměstnanců VS ČR.**



**Zdroj: Vlastní zpracování.**

V další části bylo, tak jako v předchozím dotazníku, několik tvrzení. V tomto dotazníku jich bylo více, a to **16 tvrzení, také hodnocených mírou významu** pro daného respondenta. Respondenti se měli pokusit identifikovat důvody, kvůli kterým skončili svůj pracovní nebo zaměstnanecký poměr u VS ČR. U každého tvrzení byly tyto možnosti:

- A – žádný význam** → na odchod z VS ČR nemělo žádný vliv.
- B – nízký význam** → nemělo vliv, ale možnost byla braná v potaz.
- C – střední význam** → mělo vliv na rozhodování, ale nebyl to ten hlavní důvod pro odchod z VS ČR.
- D – vysoký význam** → to byl ten důvod, proč respondent odešel z VS ČR.

Tato tvrzení měla přidělené body → A = 1; B = 2; C = 3; D = 4. Tvrzení jsou uvedena v následující tabulce a tam jsou také uvedeny výsledky statistických ukazatelů. Nezkrácená tabulka i s uvedenými tvrzeními je v příloze této práce. V následující tabulce jsou tvrzení uvedena pod přidělenými čísly. Jednalo se o tato tvrzení:

1. Nevhodné rozvržení pracovní doby (např. dvanáctihodinové směny, pracovní víkendy, svátky atp.).
2. Příliš stresující práce. Zaměstnanecký či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace.
3. Vznik nároku na výsluhový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let.
4. Dosáhnutí maximálního věku 65 let a ukončení služebního poměru dle zákona č. 361/2003, § 41.
5. Ukončení zaměstnaneckého (služebního) poměru ze zdravotních důvodů na doporučení lékaře.
6. Propuštění ze zaměstnaneckého (služebního) poměru kvůli nesplnění zdravotních požadavků kladených zaměstnavatelem (např. po úraze).
7. Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.
8. Obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny.
9. Lépe placená práci s vyššími a výhodnějšími benefity.
10. Hrubé porušení kázně.
11. Neshody v kolektivu spolupracovníků.
12. Rodinné důvody (např. péče o blízkou osobu).
13. Neshody s nadřízenými.
14. Neochota zaměstnavatele při plánování dovolené. Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb zaměstnavatele či kolegů.
15. Řádný odchod do starobního důchodu.
16. Zákaz mít u sebe mobilní telefon a nemožnost přístupu na internet v pracovní době.

Postup výpočtu hodnot v tabulce:

Např. řádek č. 1 (Tvrzení č. 1).

|                         |                                       |              |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------|
| <b>32</b> (respondentů) | <b>* 1</b> (hodnota žádného významu)  | <b>= 32;</b> |
| <b>3</b> (respondent)   | <b>*2</b> (hodnota nízkého významu)   | <b>= 6;</b>  |
| <b>7</b> (respondenti)  | <b>*3</b> (hodnota středního významu) | <b>= 21;</b> |
| <b>8</b> (respondentů)  | <b>*4</b> (hodnota vysokého významu)  | <b>= 32.</b> |

Respondentů bylo celkem **50**.

Tyto výpočty, uvedené v tabulce č. 7, byly provedeny ve všech řádcích a podle předchozích vzorců vypočten průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Podle toho bylo stanoveno pořadí významu. Provedení bylo stejné jako u předchozího dotazníku.

**Tabulka 7 – Vyhodnocení dotazníků bývalých zaměstnanců a příslušníků VS ČR.**

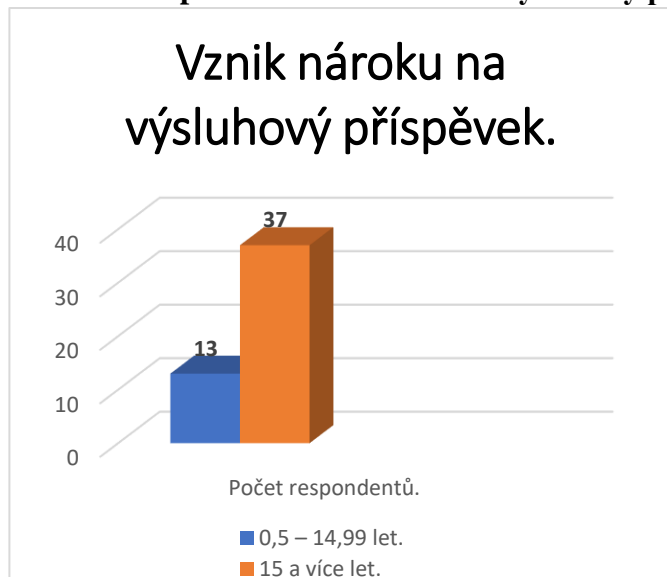
| <i>Vyhodnocení dotazníku u lidí, kteří ukončili pracovní nebo služební poměr u VS ČR.</i> |              |              |                |               |           |      |                |                |
|---|--------------|--------------|----------------|---------------|-----------|------|----------------|----------------|
| Tvrzení č.  | žádný význam | nízký význam | střední význam | vysoký význam | $\bar{x}$ | s    | var. koef. (%) | pořadí významu |
| 1   | 32           | 6            | 21             | 32            | 1,82      | 1,18 | 64,84          | 4              |
| 2   | 19           | 18           | 36             | 40            | 2,26      | 1,16 | 51,33          | 3              |
| 3   | 18           | 2            | 6              | 116           | 2,84      | 1,42 | 49,98          | 1              |
| 4   | 47           | 4            | 0              | 4             | 1,1       | 0,46 | 41,82          | 14             |
| 5   | 42           | 4            | 12             | 8             | 1,32      | 0,79 | 59,54          | 10             |
| 6   | 49           | 2            | 0              | 0             | 1,02      | 0,20 | 19,61          | 15             |
| 7   | 17           | 14           | 42             | 48            | 2,42      | 1,18 | 48,76          | 2              |
| 8   | 33           | 6            | 24             | 24            | 1,74      | 1,11 | 63,80          | 5              |
| 9   | 35           | 8            | 12             | 28            | 1,66      | 1,11 | 66,87          | 6              |
| 10  | 50           | 0            | 0              | 0             | 1         | 0,00 | 0,00           | 16             |
| 11  | 42           | 8            | 6              | 8             | 1,28      | 0,72 | 56,25          | 11             |
| 12  | 40           | 10           | 6              | 12            | 1,36      | 0,82 | 60,20          | 9              |
| 13  | 41           | 4            | 9              | 16            | 1,4       | 0,92 | 65,71          | 8              |
| 14  | 43           | 4            | 9              | 8             | 1,28      | 0,75 | 58,55          | 12             |
| 15  | 46           | 0            | 3              | 12            | 1,22      | 0,76 | 62,30          | 13             |
| 16  | 34           | 18           | 18             | 4             | 1,48      | 0,78 | 52,75          | 7              |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jako nejdůležitější tvrzení ve významnosti se ukázalo tvrzení č. 3, a to vznik nároku na výsluhový příspěvek. Z toho lze mimo jiné vyvodit, že respondenti byli hlavně příslušníci, kteří ukončili služební poměr. Když se ještě podíváme na následující graf č. 8, kde byli vyfiltrováni respondenti se vznikem na výsluhový příspěvek a na ty bez vzniklého nároku na výsluhový příspěvek, tak zjistíme, že 65 % respondentů (počet 37), kteří ukončili

poměr u VS ČR mělo nárok na výsluhový příspěvek. Jen 35 % (počet 13) respondentů odešlo z jiného důvodu.

**Graf 8 – Respondenti s nárokem na výsluhový příspěvek.**



Předchozí graf (č. 7) uvádí, že z těchto 13 respondentů, kteří neměli nárok na výsluhovou rentu, je 10 respondentů, kteří měli u VS ČR odpracováno max. 5 let. To znamená, že tyto respondenti odcházeli po poměrně krátké době. To značí, že tato práce jim z nějakého důvodu nevyhovovala. Tímto by se mohl zabývat další výzkum.

**Zdroj: Vlastní zpracování.**

Na druhém místě ve významnosti se umístilo tvrzení č. 7, kde respondenti uváděli potřebu změnit zaměstnání a vykonávat jiný typ práce. Variační koeficient byl v tomto případě nižší než u většiny jiných, což značí poměrnou homogenitu odpovědí. Více než polovina lidí uváděla, že pro ně tento důvod hrál větší či menší roli.

Na třetím místě se umístilo tvrzení č. 2, a to příliš stresující práce, zaměstnanecký či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace. Tento důvod měl střední a vysoký význam pro 44 % lidí.

Na čtvrté místo bylo zařazeno tvrzení č. 1, a to nevhodné rozvržení pracovní doby (např. dvanáctihodinové směny, pracovní víkendy, svátky). Zde byl variační koeficient poměrně vysoký, což značí vyšší nerovnost odpovědí. Faktem zůstává, že tento důvod neměl žádný význam pro 32 respondentů, což je 63 % všech odpovědí respondentů.

Na pátém místě skončilo tvrzení č. 8, a to obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny. U této možnosti se variační koeficient také vyšplhal poměrně vysoko a tím také nerovnost odpovědí. To by mohlo značit, že respondenti si nebyli jisti politickou situací, nicméně

s ohledem na umístění této možnosti a výši variačního koeficientu by se dalo vyvodit, že nebyla pro respondenty klíčová.

Šestým nejčastějším důvodem pro ukončení poměru bylo nalezení lépe placené práce s vyššími a výhodnějšími benefity než poskytuje VS ČR (tvrzení č. 9). Tento důvod měl střední a vysoký význam pro 22 % respondentů.

Na sedmém místě to byl zákaz mít u sebe mobilní telefon a nemožnost přístupu na internet<sup>10</sup> (tvrzení č. 16). Toto tvrzení mělo střední a vysoký význam pouze pro 14 % respondentů. To svědčí o skutečnosti, že to byl rozhodující význam jen pro minimum lidí.

Na osmém místě se umístilo tvrzení č. 13 – neshody s nadřízenými. Klíčovou roli hrálo pouze pro 8 % respondentů. Tito respondenti však měli i jiné důvody, než jen tento. Jednalo se o 4 respondenty a pro 3 z nich byla klíčová i tvrzení o nevhodné pracovní době, neochotě zaměstnavatele při plánování dovolené (vybrání dovolené v jím určených termínech), tvrzení o stresující práci a vyhoření a také neshody v kolektivu spolupracovníků. Statisticky je to zanedbatelná hodnota a svědčí to spíše o celkové aktuální nespokojenosti dotazovaného.

Posledním tvrzením, které je třeba zmínit, je č. 12, umístilo se na devátém místě ve významnosti, jsou rodinné důvody (např. péče o blízkou osobu). Klíčové bylo pro 12 % osob, jednalo se spíše o ženy a lze z toho vyvodit i podle délky odpracovaných let u VS ČR, že se mohlo jednat o ženy po mateřské dovolené, které nemohli skloubit toto zaměstnání s péčí o děti.

Ostatní tvrzení vyšla z výpočtů jako statisticky nevýznamná a není potřeba jim přisuzovat míru významnosti.

### 4.3.3 Vyhodnocení dotazníku určeného pro ředitele věznic

Výzkum probíhal formou řízeného strukturovaného rozhovoru s řediteli věznic přes platformu Microsoft teams. Otázky jim byly zaslány předem, aby se mohli připravit a promyslet odpovědi, především tvrzení v otázce č. 2. Tato tvrzení byla totožná s tvrzeními

---

<sup>10</sup> Z bezpečnostních důvodů nesmí příslušníci a zaměstnanci u sebe mít vlastní mobilní telefon. Pokud si jej do vězice donesou, nechávají je u vstupu, kde jsou na to zřízené malé uzamykatelné schránky. Služební mobilní telefony mají jen vedoucí a minimum pracovních pozic (řidič, elektrikář, spojovací technik atp.).

v dotazníku, kteří vyplňovali respondenti, kteří již nejsou zaměstnanci. Cílem bylo konstruktivně zhodnotit problematiku i ze strany vedení VS ČR a objektivně posoudit názor i druhé strany. Návrh dotazníku byl projednán s jedním z ředitelů nejmenované věznice. Rozhovory byly vedeny se třemi řediteli věznic, z nichž jedna se nachází na jižní Moravě, druhá v západních Čechách a třetí v severních Čechách. Tazatelka kladla otázky podle připraveného dotazníku. Poslední otázka dala dotazovaným možnost volného vyjádření k celkové problematice. Ředitelé věznic jsou označeny anonymní zkratkou A1, A2 a A3.

**Ot. č. 1 – Jaký zaměstnavatel je dle Vašeho názoru Vězeňská služba ČR, respektive stát?**

**A1** – V rámci stávajícího trendu je vyžadována stanovená kvalifikace, odbornost, profesionalita a dodržování morálního kodexu, neboť se jedná o významnou službu společnosti. Zaměstnancům je poskytnuta především sociální jistota, možnost celoživotního vzdělávání a karierní růst.

**A2** - Stát je průměrným až podprůměrným zaměstnavatelem. Má velké nároky, nicméně finanční ohodnocení tomu neodpovídá.

**A3** - Zaměstnavatel, který je vnímán jako stabilní. Na druhou stranu zaměstnanci jsou závislí na politické vůli a to hlavně v záležitostech výše platů.

**Zhodnocení:** Pozitivně je hodnocena zejména stabilita zaměstnání. VS ČR je hodnocena jako zaměstnavatel poskytující dobré zázemí a sociální jistoty, na druhou stranu je uznáváno i nedostatečné finanční ohodnocení.

**Ot. č. 2 – Zaškrtněte tvrzení, o kterých si myslíte, že kvůli nim nebo jejich vlivu odchází příslušníci a zaměstnanci Vězeňské služby ČR z věznic do soukromého sektoru, popřípadě k jiným bezpečnostním složkám či do jiné státní instituce. Níže je tabulka, uvádějící tvrzení, které vyplňovali zaměstnanci či příslušníci, jež podali výpověď či žádost o ukončení služebního poměru (a neplánují dále u VS ČR pracovat ani jako civilní zaměstnanci).**

Následující tabulka uvádí odpovědi všech respondentů, je graficky upravená tak, aby bylo na první pohled vidět, zda u respondentů byla shoda.

**Tabulka 8 – Odpovědi respondentů - ředitelů na tvrzení s označenými shodami.**

| <b>Tvrzení č.</b>     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>žádný význam</i>   | 1        | 1        | 1        | 1        | 1*       | 1**      | 1        | 1        | 1        | 1*        | 1         | 1         | 1         | 1         | 1**       | 1         |
| <i>nízký význam</i>   | 2*       | 2        | 2        | 2*       | 2        | 2        | 2*       | 2        | 2        | 2         | 2*        | 2*        | 2         | 2**       | 2         | 2*        |
| <i>střední význam</i> | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3*       | 3        | 3         | 3         | 3         | 3*        | 3         | 3         | 3         |
| <i>vysoký význam</i>  | 4        | 4*       | 4*       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         |

**Zdroj:** Vlastní zpracování. Pole s jednou hvězdičkou » znamenají shodné odpovědi obou respondentů. Pole s dvěma hvězdičkami » znamenají shodné odpovědi všech tří respondentů.

Řádky uvádí postupně zeshora číslo tvrzení a významy různého stupně, sloupce označují výsledky jednotlivých tvrzení. Shoda dvou respondentů panovala na 12 tvrzeních. U třech tvrzení panovala shoda všech tří respondentů. V ostatních byly nepatrné rozdíly, pouze o jeden bod. Jediné tvrzení, kde figurovali protichůdné názory bylo tvrzení č. 9.

1. *Nevhodné rozvržení pracovní doby (např. dvanáctihodinové směny, pracovní víkendy, svátky).*

**Zhodnocení:** Byl přiřazen nízký až střední význam.

2. *Příliš stresující práce. Zaměstnanecký či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace.*
3. *Vznik nároku na výsluhový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let.*

**Zhodnocení:** Obě tvrzení byla shodně hodnocena dvěma respondenty vysokým významem a jedním respondentem středním významem. U dotazníku, kteří zjišťoval odchody respondentů, bylo tvrzení č. 3 postaveno také jako ten zásadní důvod, pro který respondenti odcházejí z VS ČR. Vznikla tam tedy všeobecná shoda. Tvrzení č. 2 stejní respondeti postavili jako třetí nejdůležitější.



4. *Dosáhnutí maximálního věku 65 let a ukončení služebního poměru dle zákona č. 361/2003, § 41.*

**Zhodnocení:** U tohoto tvrzení panovala shoda dvou respondentů a byl mu přidělen nízký význam, jeden respondent ho označil za nedůležité. U respondentů z dotazníku odchodů toto tvrzení skončilo až jako jeden z posledních důvodů a většina respondentů přidělovala pouze 1 bod.

5. *Ukončení zaměstnaneckého (služebního) poměru ze zdravotních důvodů na doporučení lékaře.*
6. *Propuštění ze zaměstnaneckého (služebního) poměru kvůli nesplnění zdravotních požadavků kladených zaměstnavatelem (Např. po úraze).*

**Zhodnocení:** Tato hodnocení se u tvrzení č. 6 shodovala u všech tří, u č. 5 byl přidělen žádný nebo nízký význam. Pro respondenty u dotazníku odchodů tato tvrzení byla v pořadí důležitosti až v druhé polovině.

7. *Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.*

**Zhodnocení:** Dva respondenti (ředitelé) hodnotili jako nízký význam a jeden středním významem. U dotazníků odchodů však tyto respondenti postavili tento důvod jako druhý nejdůležitější, 24 % respondentů uvedlo tento důvod jako nejdůležitější kritérium při odchodu.

8. *Obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny.*

**Zhodnocení:** Dva respondenti (ředitelé) hodnotili se středním významem a jeden jako vysoký význam. U respondentů (dotazník odchodů) byl uváděn tento důvod jako pátý nejdůležitější.

9. *Lépe placená práci s vyššími a výhodnějšími benefity.*

**Zhodnocení:** Toto tvrzení bylo, jako jediné, hodnoceno poměrně protichůdně. Jeden respondent odpověděl nízký význam, druhý střední a třetí vysoký význam. U dotazníku

odchodů skončilo toto tvrzení na šestém místě, variační koeficient byl poměrně vysoký, což značí nerovnoměrnost odpovědí.

*10. Hrubé porušení kázně.*

**Zhodnocení:** Tam se respondenti shodli na žádném či nízkém významu, u dotazníku s odchody nehrál vůbec žádnou roli.

*11. Neshody v kolektivu spolupracovníků.*

**Zhodnocení:** Respondenti hodnotili převážně nízkým významem, jeden přidělil střední význam. U dotazníků odchodů byl tento důvod shledán jako nevýznamný.

*12. Rodinné důvody (např. péče o blízkou osobu).*

*13. Neshody s nadřízenými.*

**Zhodnocení:** Oba tyto důvody byly vyhodnoceny spíše jako nezásadní a to u obou skupin respondentů.

*14. Neochota zaměstnavatele při plánování dovolené. Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb zaměstnavatele či kolegů.*

**Zhodnocení:** Tady panovala shoda na nízkém významu tohoto důvodu a to nejen ze strany ředitelů, ale také bývalých zaměstnanců. To vypovídá o tom, že dohoda mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci o vyčerpání dovolené v určitých termínech není problematická a je na dobré úrovni.

*15. Řádný odchod do starobního důchodu.*

**Zhodnocení:** Zde, podobně jako předcházejícím tvrzením, se ředitelé shodli, že toto tvrzení nemá žádný vliv. S podobnými výsledky to dopadlo i u dotazníku odchodů. Z této skutečnosti lze vyvodit, že většina zaměstnanců nesetrvává až do důchodového věku a odchází z různých důvodů ještě v produktivním věku.

*16. Zákaz mít u sebe mobilní telefon a nemožnost přístupu na internet v pracovní době.*

**Zhodnocení:** Ředitelé hodnotili toto tvrzení jako nedůvodné, přidělili mu nízký až střední význam. V dotazníku hodnocení odchodu se však umístilo na sedmém nejčastějším místě, to svědčí o skutečnosti, že pro 32 % respondentů tento důvod hrál nějakou roli. Mohlo by se jednat o skupinu lidí, kteří mají menší děti. To je však téma na další výzkum.

**Ot. č. 3 - Jak byste charakterizoval důvody, o kterých si myslíte, že právě ty rozhodly o jejich odchodu? Jedná se o ty, které jste v předchozí otázce ohodnotil nejvyšší známkou.**

**A1** - Důvody jsou zpravidla výše uvedené. Tvrzení č. 2 jsem ohodnotil vysokým významem – „*Příliš stresující práce. Zaměstnanecký či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace.*“ Práce s odsouzenými osobami je velmi náročná a vyžaduje velkou sebekázeň. Tvrzení č. 3 – „*Vznik nároku na výsluhový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let.*“ Souvisí to s předchozím tvrzením, které jsem ohodnotil také vysokým významem. Příslušníci se snaží vydržet do doby, než jim vznik nárok a pak si podají žádost o ukončení. Zákonem schválené renty jsou pro ně velkou motivací. Tvrzení č. 8 – „*Obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny.*“ Toto kritérium jsem ohodnotil středním významem, sehrálo významnou roli zejména v uplynulém období.

**A2** - Z pohledu dnešní mladé generace má VS ČR velké nároky a nabízí malé finanční ohodnocení. S tím souvisí zejména nižší ohodnocení v prvních několika letech, později už je vyšší, nicméně výsluhová renta daná služebním zákonem je velkou motivací vydržet, než na ní vznikne nárok.

**A3** - Důvody odchodu jsou různé. Od ekonomických podmínek, které se mohou zdát podprůměrné, až po atmosféru v pracovním kolektivu. Pokud člověk vykonává psychicky náročnou práci a ještě navíc nemá oporu v atmosféře v pracovním kolektivu, není divu, že lidé odcházejí.

**Zhodnocení:** U všech respondentů vyplynulo, že dosažení renty je klíčové pro určitou skupinu příslušníků a ti se pak rozhodnou, zda zůstanou nebo skončí. Jako další klíčové byli vyzdvihnuty i vztahy mezi zaměstnanci.

**Ot. č. 4 - Myslíte, že VS ČR má šanci ovlivnit zaměstnancem avizovaný odchod? Za předpokladu, že se jedná o člověka v produktivním věku.**

**A1** - Ano v případě lepší nabídky (mzda, profese, vyšší výsluhové nároky)

**A2** - Ano, měla by držet krok s aktuálními trendy na trhu práce.

**A3** - V minimu případech.

**Zhodnocení:** Dva respondenti se jednoznačně shodli, že to možné je, jeden hodnotí, že spíše ne.

**Ot. č. 5 - Dochází podle Vás ve velké míře k přestupu zaměstnanců a příslušníků mezi věznicemi?**

**A1** - Současný fenomén je převelení na vlastní žádost do jiných věznic z důvodu navýšení výsluhových nároků (přesčasy, vyšší třída).

**A2** – Myslím, že ne.

**A3** - Ve velké míře ne, ale dochází k tomu. Zejména v případech, kdy je věznice blíže trvalému bydlišti dotyčného a v době nástupu se do ní nedostal.

**Zhodnocení:** Trend o kterém mluvil respondent A1 je zejména v Praze. Tam jsou celkově vyšší osobní příplatky a možnost dostat se do vyšší platové třídy. To poté souvisí i s vyšší výsluhovou rentou, která se počítá z příjmu pobíraného po celou dobu služby.

Situace je způsobená situací na trhu práce, v Praze je jedna z nejnižších zaměstnaností a je problematické sehnat nejen zaměstnance s odborností, ale také uchazeče do služebního poměru. Je zde tedy motivace VS ČR platit lidem v této oblasti vyšší příjmy.

Respondent A3 mluvil o přechodech z důvodu bližšího bydliště zaměstnance. Na tom se shodli i respondenti dotazníku přestupů, kde se tento důvod umístil jako ten nejdůležitější (tvrzení č. 4 - z časových důvodů, je blíže mému bydlišti » dotazník o přestupu zaměstnanců nastalo z domovské věznice do věznice jiné).

**Ot. č. 6 - Je potřeba řešit přestupy zaměstnanců a příslušníků mezi věznicemi na úrovni zaměstnavatelů a hledat postupy, aby se to nedělo? Výjimkou jsou přechody z praktických (např. rodinných) důvodů.**

**A1** - V rámci personální situace ano.

**A2** - Nemyslím, že je potřeba to řešit.

**A3** - Zatím to zřejmě nutné není.

**Zhodnocení:** Převládá odpověď, že není třeba tuto problematiku řešit. V dotazníku o přechodech zaměstnanců vyšli jako třetí nejčastější důvody časová úspora při dojíždění a změna bydliště a také přechod kvůli pracovní pozici, která nebyla ve stávající věznici

volná. Souvislost by se dala nalézt u poslední zmíněné, kdy vysloužilí příslušníci přecházejí do pražských věznic na jiné pozice s vyšším ohodnocením.

**Ot. č. 7 - Vnímáte ve VS ČR snahu o udržení stávajících zaměstnanců? Ať již např. přístupem, finančně či jinými způsoby.**

**A1** - Snaha o udržení zaměstnanců je určitě vyvíjena především z důvodu podstavu. Domnívám se, že přístupy k zaměstnancům nejsou již tak autoritářské, jako tomu bylo v minulosti, ale aplikuje se spíše lidský přístup k podřízeným. Ze strany vedení, ale i odborových organizací je nutno hledat cesty k vyšší atraktivitě služby ve státní správě (finanční nároky, profesní uplatnění, osobnostní růst, sociální jistoty).

**A2** - Ne, snaha je minimální.

**A3** - Ano snaha je, ale zatím se mívá účinkem.

**Zhodnocení:** Dva respondenti vypověděli, že snaha je vyvíjena z důvodů podstavu zaměstnanců z nichž jeden vyslovil stanovisko, že snaha není účinná. Třetí hodnotí snahu jako minimální. V tomto duchu jsou i odpovědi z dotazníků, kdy jednoznačně vyhrály důvody, že jakmile příslušník dosáhne příslušné, z jeho pohledu dostatečně vysoké, renty odchází z VS ČR. Tam by mohla být snaha VS ČR pravděpodobně vyšší.

**Ot. č. 8 - Myslíte, že se liší se úroveň „péče o zaměstnance“ v různých věznicích? A pokud ano, co je důvodem?**

**A1** - Vzhledem k centrálnímu nastavení vydávání vnitřních předpisů (Kolektivní smlouva a dohoda, příslušné Nařízení generálního ředitele k Fondu kulturních a sociálních potřeb FKSP apod.) se nedomnívám, že by se vyskytovaly zásadní rozdíly v péči o zaměstnance.

**A2** - Nemyslím si, že se materiální péče o zaměstnance výrazně liší v různých věznicích. Je to dáno tím, že finanční prostředky a benefity jsou dané centrálně. Liší se však úroveň prostředí a přístup k řešení problémů – ve větších věznicích je prostředí asi horší, více zaměstnanců (a více vězňů) znamená více problémů a přitom počet funkcionářů, který to má řešit, je stejný.

**A3** - Liší se zejména pracovní atmosféra v jednotlivých věznicích. Tam, kde je příjemnější atmosféra, lidé nemají potřebu hledat zaměstnání jinde, přestože by jinde měli vyšší finanční ohodnocení.

**Zhodnocení:** Dva respondenti se shodli na stejné odpovědi. VS ČR centrálně poskytuje prostředky z FKSP o jejichž výši spolurozhoduje Odborová organizace. A také se zde opět potvrzuje náročnost tohoto povolání a to zejména ve věznicích s vyšším počtem odsouzených osob. Jeden respondent zdůraznil zejména klíčovou roli v pracovní atmosféře.

**Ot. č. 9 - Zde můžete uvést názor, který s tématem souvisí, avšak nevyplývá z otázek ani z odpovědí.**

**A1** - Vzhledem k faktu, že služba ve státní správě vyžaduje stále větší nároky a požadavky na zaměstnance, musí být nastaven trend vysoké atraktivnosti této profese, aby stát fungoval kvalitně a byl konkurenceschopný na trhu práce.

**A2** - Myslím, že velká fluktuace a odchody příslušníků od VS ČR jsou dané jednoznačně menším finančním ohodnocením než nabízí konkurence na trhu práce např. u skladníka do supermarketu je nabízen plat 33 000,- hrubého – ovšem bez požadavku na psychotesty, na středoškolské vzdělání s maturitou, bez fyzického přezkoušení, bez nástupního kurzu, který trvá 6 měsíců ve Stráži pod Ralskem apod.

**A3** – Neměl již co dodat.

**Zhodnocení:** Dva respondenti se shodli, že vzhledem k vysokým požadavkům VS ČR potažmo státu není nastavena potřebná atraktivita jakožto zaměstnance VS ČR a finanční ohodnocení není dostatečné, jak již bylo zmíněno v několika předchozích odpovědích na otázky.

## 5 Zhodnocení výsledků

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, proč dochází k fluktuaci zaměstnanců a příslušníků u VS ČR. Jeden z důvodů, který byl v teoretické části popisován je problém v komunikaci mezi zaměstnanci a příslušníky VS ČR a vedením. V rešerši byly popsány postupy, jak by měla být optimalizován vztah manažera a podřízeného zaměstnance. Zjištěné skutečnosti byly také aplikovány na VS ČR.

Byly vytvořeny tři dotazníky. Jeden pro zaměstnance, kteří natrvalo přestoupili do jiné organizační jednotky VS ČR. Z něj byly zjišťovány důvody přechodů do jiných věznic. Druhý dotazník pro zaměstnance a příslušníky, kteří již ukončili služební nebo pracovní právní poměr, tam byly zjišťovány důvody, proč odešli k jinému zaměstnavateli a dále otázky pro ředitele věznic, které byly pokládány formou řízeného rozhovoru.

Vzhledem ke skutečnosti, že VS ČR trpí problematikou zvýšeného odchodu zaměstnanců, byl při výzkumu kladen důraz na zjištění kvality řízení lidských zdrojů ze strany VS ČR.

Při porovnání výsledků z obou dotazníků u tvrzení **neshod se zaměstnavatelem** bylo zjištěno, že v dotazníku přestupů toto tvrzení skončilo na 4. místě a v dotazníku odchodů až na osmém místě. Po vyhodnocení všech respondentů z obou dotazníků u tohoto tvrzení měl vysoký význam jen pro 11 % osob, což činilo 9 respondentů. Pro 63 respondentů, což činí 78 % všech zúčastněných, to nemělo žádný význam. Následující graf to znázorňuje.

**Graf 9 – Vyhodnocení tvrzení „Neshody s nadřízenými“.**



**Zdroj: Vlastní zpracování.**

Z výsledků tedy vyplynulo, že výše uvedené skutečnosti dokazují mimo jiné, že hlavním důvodem fluktuace **není** v absenci komunikace nadřízených s podřízenými či jejich neshodami, a že problémy, které se vyskytují, jsou většinou ze strany VS ČR řešeny ke spokojenosti obou stran.

Nejčastějším důvodem pro přechod do jiné věznice je ve 40 % případů důvod, že jiná věznice byla **blíže jejich bydlišti**. Důvodů, proč sem nenastoupili rovnou může být více, ale jako nejpravděpodobnější se jeví, že v době kdy nastupovali k VS ČR, tam nebylo volné místo (toto je na další výzkum). Není to tedy z důvodů nespokojenosti či neshod se zaměstnavatelem. Vedoucí pracovníci věznic hodnotí přestupy mezi věznicemi jako záležitost, ke které nedochází ve velké míře, a kterou není potřeba akutně řešit.

Jednoznačným důvodem, který vyplynul z výzkumu, pro který opouští zaměstnanci VS ČR, je **vznik nároku na výsluhový příspěvek**, stejný postoj mají i dva ze třech ředitelů věznic. Tam vznikla **všeobecná shoda**.

Dalšími nejčastějšími důvody je **potřeba změnit zaměstnání a příliš stresující práce** po mnoha letech a pocit vyhoření a frustrace. Jako příliš stresující práci to vysokým významem hodnotili i ředitelé věznic. Oba důvody jsou faktor vyplývající spíše z osobnosti daného člověka než z podmínek prostředí.

Naopak **neochota při plánování dovolené a nemožnost se dohodnout na termínu** respondenti hodnotili jako možnost s nízkým významem a stejně tuto problematiku hodnotili i vedoucí pracovníci. To opět potvrzuje existující komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným na jednotlivých odděleních. Zde je třeba zmínit skutečnost, že určitý vliv má i odborová organizace Nezávislý odborový svaz Policie České republiky, která má v Kolektivní smlouvě s VS ČR ošetřen bod, který zaručuje, že plán dovolených bude vždy konzultován a schvalován ve spolupráci s ní.

### **Doporučení**

Výsluhový příspěvek je jednoznačně velmi silná motivace k setrvání v tomto zaměstnání do doby, než na něj vznikne nárok. Následně je pak daleko náročnější udržet příslušníky dál ve stavech a najít pro ně další motivaci tak, aby u VS ČR nekončili lidé v produktivním věku s bohatými zkušenostmi z vězeňského prostředí. Vzhledem



ke skutečnosti, že se komunikace mezi podřízenými ukázala na vysoké úrovni, měla by VS ČR této možnosti plně využít. Tak jak uvedl Lojda (2011), vymezit požadavky na jednotlivé vedoucí a manažery, na jejich dovednosti, aby byli schopní u podřízených odhalit slabé a silné stránky, a využít plně jejich schopností a dovedností, ale také jak uvedla Pilařová (2016), vytvořit vhodné podmínky a metody práce, tak aby v tomto náročném pracovním prostředí mohl zaměstnanec plnit cíle VS ČR. Nedílnou součástí je i zajímat se o zaměstnance, o jeho problémy, rodinné zázemí a jeho rozpoložení, které může ovlivnit jeho výkon a výsledky jeho práce.

Důležité také je nastavení personální strategie, tak jak uváděl Šedivý a Medlíková (2017), u VS ČR by to měli být motivační programy a to například zlepšení kultury prostředí (renovace kanceláří a společných prostor); flexibilní nebo kratší pracovní doba (u pracovních pozic, kde je to možné); utužování dobrých vztahů v kolektivu, setkávání se s vedoucími i mimo pracovní dobu; srozumitelné pokyny u postupů práce; možnost anonymních stížností či zlepšováků; anonymní hodnocení vedoucích pracovníků; participace na strategii organizace – návrhy zaměstnanců.

Není důležité jen finanční hodnocení, ale výše uvedené připomínky by zaměstnanci také jistě uvítali a mohlo by to ovlivnit i jejich rozhodování, zda zůstat či skončit.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo objektivně zhodnotit, proč zaměstnanci odcházejí z VS ČR a proč přecházejí do jiných organizačních jednotek. Jako protiváha k respondentům z těchto dotazníků byli proti nim postaveny řízené rozhovory poskytnuté řediteli věznic. Všechny dotazníky byly separátně vyhodnoceny.

Výsledky ukázaly, že VS ČR jeví určitou snahu na udržení zaměstnanců, nicméně se ukázalo, že rezervy jsou stále dost velké. U vedoucích zaměstnanců a manažerů je třeba hledat potřebné vlastnosti a to, jak uvádí Lojda (2011), rozhodnost, komunikativnost a schopnost spolupráce, odpovědnost, samostatnost a iniciativu, důslednost, pracovitost a vytrvalost, sebejistotu a smysl pro povinnost.

Tvrdým oříškem pro VS ČR zůstává nízká zaměstnanost, nedostatek vhodných uchazečů na trhu práce a výše poměrně vysokých mezd napříč různými odvětvími. Problémem může také být i mediální obraz VS ČR, kdy jsou zveřejňovány jednotky případů, že příslušník napadl odsouzeného, a to ve chvíli, kdy případ nebyl dořešen, a měla by být respektována presumpce nevinu. Nicméně i to lze kompenzovat pohodovým přístupem a příjemnou pracovní atmosférou, aby byli udrženi stávající zaměstnanci a zbytečně neodcházeli.

VS ČR patří mezi bezpečnostní složky státu. Práce je zde velmi náročná, a to zejména na psychiku, protože větší část zaměstnanců pracuje s odsouzenými osobami. Jsou na ně kladeny vysoké požadavky, musí být vzdělaní a mít všeobecný přehled a znát současnou legislativu související s oborem vězeňství a sledovat její novelizace. Je potřeba si jich vážit, ocenit je a vrátit věhlas, atraktivitu, dobrou pověst a respekt k této práci. Jedině tak je možné najít a udržet kvalitní zaměstnance s odbornými znalostmi a dobrými schopnostmi.

Další výzkum by mohl navázat na zjištěné skutečnosti, to znamená na to, které benefity a výhody by zaměstnance udrželi u VS ČR.

## Seznam použitých zdrojů

Akademie VS ČR, Akademie Vězeňské služby České republiky. *Základní informace*. [online]. [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/akademie-vs-cr/sekce/soucasnost>>

APAS, vzdělávací společnost. *Slovníček pojmů* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/sebereflexe/>

BEENEN, G., PICHLER, S., LIVINGSTON, B., RIGGIO R. The Good Manager: Development and Validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. *Frontiers in Psychology* [online]. 2021, roč. 2021, č. 12 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>> ISSN 1664-1078.

BENSCHOP, Y., VAN DEN, M., WAHL, A., HOLGESSON, Ch. *Future Challenges for Practices of Diversity Management in Organizations* [online]. PDF. No. 27. Handbook for Diversity in Organizations, 2015 [cit.2021-12-27]. 553-574 s. Dostupný z: <[https://www.researchgate.net/publication/299044294\\_Future\\_Challenges\\_for\\_Practices\\_of\\_Diversity\\_Management\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/299044294_Future_Challenges_for_Practices_of_Diversity_Management_in_Organizations)> ISBN: 978-01-996-7980-5.

CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing a.s. 17 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JERMÁŘ, M. 2013. Conditions of Application of Strategic Human Resources Management in Organizations, *Trends Economics and Management* [Online]. 2013, 7(15), 51–58 s. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <<https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/issue/view/4>>ISSN 2336-6508

KROUPOVÁ, K. a kol. 2016. *Slovník speciálně-pedagogické terminologie: Vybrané pojmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9345-5.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/853290-Doc-ing-jan-lojda-csc-mba-manažerske-dovednosti.html>> ISBN 978-80-247-7229-5.

ManagementMania, Sociální síť pro business. *Diversity management* [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/diversity-management>>

MSP ČR, Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Základní informace* [online]. [cit. 2021-11-8]. Dostupné z: <<https://justice.cz/web/msp/zakladni-informace2>>

MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* [online]. (PDF). Brno: Masarykova univerzita, 2019. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/1279/3730/1610-1/0#preview>

OTRUSINOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, D., 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek – po novele zákona o účetnictví*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-342-4.

PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & Management Development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 19-20 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J., 2017. *Průvodce moderního náčelníka*. 1 vyd. Praha: Albatros Media a.s. ISBN 978-80-726-1475-2.

SOU VS ČR, Střední odborné učiliště. *Základní informace*. [online]. [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/stredni-odborne-uciliste/sekce/zakladni-informace>>

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. 2017. *Úspěšná nezisková organizace: manažer*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 98 s, ISBN 978-80-271-0249-5.

Vazební věznice Brno VS ČR. Vězeňská služba České republiky. *Základní informace* [online]. [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/vazebni-veznice-a-upvzd-brno/sekce/zakladni-informace>>

VS ČR. Vězeňská služba České republiky. *Organizační struktura věznice Nové Sedlo*. [online]. [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-nove-sedlo/sekce/organizacni-struktura>>

VS ČR. Vězeňská služba České republiky. *Statistická ročenka 2020* [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/odbor-spravni/statistiky/rocenky/statisticka-rocenka-2020.pdf>>

VS ČR, Vězeňská služba České republiky. *Výroční zpráva za rok 2020* [online]. (PDF). [cit. 2021-11-01]. 17 s. Dostupné z: <<https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/odbor-spravni/uredni-deska/vyrocní-zpravy/vyrocní-zprava-vs-cr-2020.pdf>>

VS ČR, Vězeňská služba České republiky. *Základní informace* [online]. [cit. 2021-10-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/sekce/zakladni-udaje>>

VS ČR, Vězeňská služba České republiky. *Změna vnější diferenciací v roce 2017*. [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/sekce/zmena-vnejsi-diferenciaci>>

VS ČR v Praze. *Organizační řád Generálního ředitelství Vězeňské služby České republiky v Praze 2018*. Praha: Vězeňská služba České republiky v Praze, 2018. č. 22, § 3.

Zákon České národní rady o Vězeňské službě a justiční stráži České republiky, 1992. Zákon č. 555/1992 Sb. [online]. [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/40337/1/2>>

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003. Zákon č. 361/2003 Sb. [online]. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z:

<<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/55966/1/2/zakon-c-361-2003-sb-o-sluzebnim-pomeru-prislusniku-bezpecnostnich-sboru>>

Zákoník práce, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.6.2006 [online]. [cit. 2022-01-22].

Dostupné z: <<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2> >

## 7 Přílohy

### 7.1 Služební hodnosti, hodnostní označení a stupeň vzdělání.

Tabulka 9 - Služební hodnosti a označení v závislosti na době trvání pracovního poměru.

| Služební hodnost   | Minimální stupeň vzdělání  | Doba trvání služebního poměru | Tarifní třída | Hodnostní označení            |
|--------------------|--|-------------------------------|---------------|-------------------------------|
| referent           | <i>střední nebo střední s výučním listem</i>                             | -                             | 1             | rotný,                        |
| vrchní referent    | <i>střední s maturitní zkouškou</i>                                      | -                             | 2             | strážmistr,                   |
| asistent           | <i>střední s maturitní zkouškou</i>                                      | -                             | 3             | nadstrážmistr,                |
| vrchní asistent    | <i>střední s maturitní zkouškou</i>                                      | 2 roky                        | 4             | podpraporčík,                 |
| inspektor          | <i>střední s maturitní zkouškou</i>                                      | 3 roky                        | 5             | praporčík nebo nadpraporčík,  |
| vrchní inspektor   | <i>střední s maturitní zkouškou/vyšší odborné</i>                        | 5 let                         | 6             | nadpraporčík nebo podporučík, |
| komisař            | <i>vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu</i> | 6 let                         | 7             | poručík nebo nadporučík,      |
| vrchní komisař     | <i>vysokoškolské v bakalářském studijním programu</i>                    | 7 let                         | 8             | kapitán nebo major,           |
| vrchní rada        | <i>vysokoškolské v magisterském studijním programu</i>                   | 10 let                        | 10            | plukovník,                    |
| vrchní státní rada | <i>vysokoškolské v magisterském studijním programu</i>                   | 12 let                        |               | plukovník.                    |

Zdroj: Vlastní zpracování; data ze **Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003. Zákon č. 361/2003 Sb. [online]. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z:**

<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/55966/1/2/zakon-c-361-2003-sb-o-sluzebnim-pomeru-prislusniku-bezpecnostnich-sboru>

## 7.2 Vyhodnocení dotazníku, kteří ukončili zaměstnání u VS ČR.

Tabulka 10 – Vyhodnocení dotazníků lidí, kteří ukončili zaměstnání u VS ČR.

| <b>Vyhodnocení dotazníku u lidí, kteří ukončili pracovní nebo služební poměr u VS ČR.</b> |  |              |              |                |               |           |      |                    |                |
|---|--|--------------|--------------|----------------|---------------|-----------|------|--------------------|----------------|
| Tvrzení   |  | žádný význam | nízký význam | Střední význam | Vysoký význam | $\bar{x}$ | s    | var. koeficie. (%) | pořadí významu |
| 1   | Nevhodné rozvržení pracovní doby (např. dvanáctihodinové směny, pracovní víkendy, svátky).   | 32           | 6            | 21             | 32            | 1,82      | 1,18 | 64,84              | 4              |
| 2   | Příliš stresující práce. Zaměstnanecký či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace.  | 19           | 18           | 36             | 40            | 2,26      | 1,16 | 51,33              | 3              |
| 3   | Vznik nároku na výsluhový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let.  | 18           | 2            | 6              | 116           | 2,84      | 1,42 | 49,98              | 1              |
| 4   | Dosáhnutí maximálního věku 65 let a ukončení služebního poměru dle zákona č. 361/2003, § 41.   | 47           | 4            | 0              | 4             | 1,1       | 0,46 | 41,82              | 14             |
| 5   | Ukončení zaměstnaneckého (služebního) poměru ze zdravotních důvodů na doporučení lékaře.   | 42           | 4            | 12             | 8             | 1,32      | 0,79 | 59,54              | 10             |
| 6   | Propuštění ze zaměstnaneckého (služebního) poměru kvůli nesplnění zdravotních požadavků kladených zaměstnavatelem (např. po úraze).                              | 49           | 2            | 0              | 0             | 1,02      | 0,20 | 19,61              | 15             |
| 7   | Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.   | 17           | 14           | 42             | 48            | 2,42      | 1,18 | 48,76              | 2              |
| 8   | Obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny.  | 33           | 6            | 24             | 24            | 1,74      | 1,11 | 63,80              | 5              |
| 9   | Lépe placená práci s vyššími a výhodnějšími benefity.  | 35           | 8            | 12             | 28            | 1,66      | 1,11 | 66,87              | 6              |
| 10  | Hrubé porušení kázně.  | 50           | 0            | 0              | 0             | 1         | 0    | 0                  | 16             |
| 11  | Neshody v kolektivu spolupracovníků.   | 42           | 8            | 6              | 8             | 1,28      | 0,72 | 56,25              | 11             |
| 12  | Rodinné důvody (např. péče o blízkou osobu).   | 40           | 10           | 6              | 12            | 1,36      | 0,82 | 60,20              | 9              |
| 13  | Neshody s nadřízenými.   | 41           | 4            | 9              | 16            | 1,4       | 0,92 | 65,71              | 8              |
| 14  | Neochota zaměstnavatele při plánování dovolené. Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb zaměstnavatele či kolegů. | 43           | 4            | 9              | 8             | 1,28      | 0,75 | 58,55              | 12             |
| 15  | Rádný odchod do starobního důchodu.  | 46           | 0            | 3              | 12            | 1,22      | 0,76 | 62,30              | 13             |
| 16  | Zákaz mít u sebe mobilní telefon a nemožnost přístupu na internet v pracovní době.   | 34           | 18           | 18             | 4             | 1,48      | 0,78 | 52,75              | 7              |

Zdroj: Vlastní zpracování.



## 7.3 Dotazník vyplňovaný řediteli věznic.

### Vážený pane řediteli,

Jsem zaměstnaný ve věznicích Nové Sedlo a studuji na ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Jsem v závěrečném ročníku a píšu diplomovou práci s názvem „Fluktuace zaměstnanců u Vězeňské služby České republiky“. U zaměstnanců a příslušníků, kteří u VS ČR skončili pracovní nebo služební poměr, budu zjišťovat jejich důvody. Stejný výzkum proběhne i u těch, kteří si požádali o přechod do jiné věznice. Ke svému výzkumu bych potřebovala i Vaše vyjádření, tak aby byla zachována objektivita a problém posouzen i ze strany zaměstnavatele. Chtěla bych Vás požádat o zodpovězení několika otázek. Všechny otázky jsou otevřené, kromě otázky č. 2, tam je na výběr z různých tvrzení. Dotazník je anonymní.

*Velmi děkuji za čas věnovaný vyplnění dotazníku, velice mi pomůže v mé diplomové práci.*

#### 1. Jaký zaměstnavatel je dle Vašeho názoru Vězeňská služba ČR, respektive stát?

#### 2. Zaškrtněte tvrzení, o kterých si myslíte, že kvůli nim nebo jejich vlivu odchází příslušníci a zaměstnanci Vězeňské služby ČR z věznic do soukromého sektoru, popřípadě k jiným bezpečnostním složkám či do jiné státní instituce. Níže je tabulka, uvádějící tvrzení, které vyplňovali zaměstnanci či příslušníci, jež podali výpověď či žádost o ukončení služebního poměru (a neplánují dále u VS ČR pracovat ani jako civilní zaměstnanci).

Např. pokud to tvrzení nemělo na ukončení jejich zaměstnaneckého (služebního) poměru žádný vliv, dáte možnost A (zaškrtnete č. 1 v příslušném řádku). U ostatních tvrzení promyslete, nakolik tato možnost ovlivnila jejich odchod.

Škála je od 1 do 4, kdy jednička znamená, že dané tvrzení neovlivnilo jejich odchod vůbec a čtyřka znamená, že to je ten důvod, proč odešli.

\* nízký význam - to je důvod, který úplně neměl vliv na jejich odchod, ale vzali ho také v potaz.

\*\* střední význam - to je možnost, která hrála již větší roli ve jejich rozhodování, ale nebyl to ten důvod, proč skončili.

| poř. č. | <b>Tvrzení</b>  | A  | B              | C                 | D             |
|---------|---|--|----------------|-------------------|---------------|
|         |   | Tato možnost při rozhodování nebyla vůbec brána v úvahu. | nizký význam * | střední význam ** | vysoký význam |
| 1       | Nevhodné rozvržení pracovní doby (např. dvanáctihodinové směny, pracovní víkendy, svátky).  | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 2       | Příliš stresující práce. Zaměstnanec či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace.             | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 3       | Vznik nároku na výsluhový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let.   | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 4       | Dosáhnutí maximálního věku 65 let a ukončení služebního poměru dle zákona č. 361/2003, § 41.  | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 5       | Ukončení zaměstnaneckého (služebního) poměru ze zdravotních důvodů na doporučení lékaře.  | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 6       | Propuštění ze zaměstnaneckého (služebního) poměru kvůli nesplnění zdravotních požadavků kladených zaměstnavatelem (Např. po úraze). | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 7       | Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.  | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 8       | Obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny.               | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 9       | Lépe placená práce s vyššími a výhodnějšími benefity.   | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 10      | Hrubé porušení kázně.   | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 11      | Neshody v kolektivu spolupracovníků.  | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 12      | Rodinné důvody (např. péče o blízkou osobu).  | 1  | 2              | 3                 | 4             |

| poř. č. | <b>Tvrzení</b>  | A  | B              | C                 | D             |
|---------|---|--|----------------|-------------------|---------------|
|         |   | Tato možnost při rozhodování nebyla vůbec brána v úvahu. | nízký význam * | střední význam ** | vysoký význam |
| 13      | Neshody s nadřízenými.<br>Neochota zaměstnavatele při plánování dovolené.<br>Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb zaměstnavatele či kolegů. | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 14      | Řádný odchod do starobního důchodu.   | 1  | 2              | 3                 | 4             |
| 15      | Zákaz mít u sebe mobilní telefon a nemožnost přístupu na internet v pracovní době.  | 1  | 2              | 3                 | 4             |

3. Jak byste charakterizoval důvody, o kterých si myslíte, že právě ty rozhodly o jejich odchodu? Jedná se o ty, které jste v předchozí otázce ohodnotil nejvyšší známkou.
4. Myslíte, že VS ČR má šanci ovlivnit zaměstnancem avizovaný odchod? Za předpokladu, že se jedná o člověka v produktivním věku.
5. Dochází podle Vás ve velké míře k přestupu zaměstnanců a příslušníků mezi věznicemi?
6. Je potřeba řešit přestupy zaměstnanců a příslušníků mezi věznicemi na úrovni zaměstnavatelů a hledat postupy, aby se to nedělo? Výjimkou jsou přechody z praktických (např. rodinných) důvodů.
7. Vnímáte ve VS ČR snahu o udržení stávajících zaměstnanců? Ať již např. přístupem, finančně či jinými způsoby.
8. Myslíte, že se liší se úroveň „péče o zaměstnance“ v různých věznicích? A pokud ano, co je důvodem?
9. Zde můžete uvést názor, který s tématem souvisí, avšak nevyplynul z otázek ani z odpovědí.

## 7.4 Dotazník zkoumající přestupy na jiné organizační jednotky u VS ČR.

# DOTAZNÍK

Jsem zaměstnankyně věznice Nové Sedlo a studuji na ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Jsem v závěrečném ročníku a píšu diplomovou práci s názvem „Fluktuace zaměstnanců u Vězeňské službě České republiky“. Chtěla bych Vás požádat o několik minut Vašeho času.

Tento dotazník má za úkol vyzkoumat příčiny přestupů zaměstnanců a příslušníků z věznice do věznice. Jeho výsledky budou statisticky vyhodnoceny spolu s dotazníkem zjišťujícím odchody zaměstnanců a příslušníků z VS ČR a výsledky předány vedení VS ČR jako podpora při řešení fluktuace zaměstnanců. Dotazník je anonymní. Je určen pro osoby, které z nějakého důvodu nastalo přechod z domovské věznice do věznice jiné. Netýká se těch, kteří přешli ze služebního poměru do zaměstnaneckého či naopak a zůstávají ve stejné věznici.

**Za vyplnění dotazníku velmi děkuji.**

**V úvodu prosím o vyplnění základních parametrů, odpovídající odpověď buď zakroužkujete či vepíšete.**

|   |     |      |
|---|-----|------|
| Otázka na pohlaví, uveďte:  | muž | žena |
| Otázka na věk, uveďte:  |     |      |
| Jaká je délka Vašeho zaměstnaneckého (služebního) poměru u VS ČR? |     |      |

**V další části jsou tvrzení.**

Tyto tvrzení si přečtete a zvolte to, které nejlépe identifikuje důvody, kvůli kterým jste přешli z domovské věznice do věznice jiné.

Dotazník je koncipován tak, abyste vyplnili všechny tvrzení. U každého zaškrtnete to tvrzení, které odpovídá Vaší situaci. Např. pokud to tvrzení nemělo na přechod do jiné věznice žádný vliv, dáte možnost A (zaškrtnete č. 1 v příslušném řádku). U ostatních tvrzení promyslete, nakolik tato možnost ovlivnila Váš přechod do jiné věznice. Škála je od 1 do 4, kdy jednička znamená, že dané tvrzení neovlivnilo Váš přechod vůbec a čtyřka znamená, že to je ten důvod, proč jste přешli.

\* nízký význam - to je důvod, který úplně neměl vliv na Váš přechod, ale vzali jste ho také v potaz.

\*\* střední význam - to je možnost, která hrála již větší roli ve Vašem rozhodování, ale nebyl to ten důvod, proč jste přешel(a).

|         |   | A        | B              | C                 | D             |
|---------|---|----------|----------------|-------------------|---------------|
| poř. č. | <b>Tvrzení</b>  | Nepravda | nizký význam * | střední význam ** | vysoký význam |
| 1       | Přechod na jinou pracovní pozici, která byla v domovská věznice obsazena.   | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 2       | Jsem příslušník a přešel jsem na místo civilního zaměstnance v jiné věznici.  | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 3       | Jsem civilní zaměstnanec a přešel jsem na místo příslušníka v jiné věznici.   | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 4       | Z časových a finančních důvodů, protože je blíže mému bydlišti.   | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 5       | Změna bydliště.   | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 6       | Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.  | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 7       | Neshody v kolektivu spolupracovníků.  | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 8       | Neshody s nadřízenými.  | 1        | 2              | 3                 | 4             |
| 9       | Neochota zaměstnavatele při plánování dovolené.<br>Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb domovské věznice či kolegů. | 1        | 2              | 3                 | 4             |

## 7.5 Dotazník bývalých zaměstnanců a příslušníků VS ČR.

# DOTAZNÍK

Jsem zaměstnankyně věznice Nové Sedlo a studuji na ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Jsem v závěrečném ročníku a píšu diplomovou práci s názvem „Fluktuační zaměstnanců u Vězeňské služby České republiky“. Chtěla bych Vás požádat o několik minut Vašeho času.

Tento dotazník má za úkol vyzkoumat příčiny odchodů zaměstnanců a příslušníků z Vězeňské služby České republiky. Jeho výsledky budou statisticky vyhodnoceny a výsledky předány vedení VS ČR jako podpora při řešení fluktuace zaměstnanců. Dotazník je anonymní. Je určen pro osoby, které úplně ukončili zaměstnání u VS ČR. Netýká se těch, kteří přešli ze služebního poměru do zaměstnaneckého či naopak.

**Za vyplnění dotazníku děkuji.**

**V úvodu prosím o vyplnění základních parametrů, odpovídající odpověď buď zakroužkujete či vepíšete.**

|   |     |      |
|---|-----|------|
| Otázka na pohlaví, uveďte:  | muž | žena |
| Otázka na věk, uveďte:  |     |      |
| Jaká byla délka Vašeho zaměstnaneckého (služebního) poměru u VS ČR? |     |      |

**V další části jsou tvrzení.**

Tyto tvrzení si přečtěte a zvolte to, které nejlépe identifikuje důvody, kvůli kterým jste zaměstnanecký (služební) poměr ukončili.

Dotazník je koncipován tak, abyste vyplnili všechny tvrzení. U každého zaškrtněte to, které odpovídá Vaší situaci. Např. pokud to tvrzení nemělo na ukončení Vašeho zaměstnaneckého (služebního) poměru žádný vliv, dáte možnost A (zaškrtnete č. 1 v příslušném řádku). U ostatních tvrzení promyslete, nakolik tato možnost ovlivnila Vaš odchod.

Škála je od 1 do 4, kdy jednička znamená, že dané tvrzení neovlivnilo Vaš odchod vůbec a čtyřka znamená, že to je ten důvod, proč jste odešli.

\* nízký význam - to je důvod, který úplně neměl vliv na Vaš odchod, ale vzali jste ho také v potaz.

\*\* střední význam - to je možnost, která hrála již větší roli ve Vašem rozhodování, ale nebyl to ten důvod, proč jste skončil(a).

|           |   | A   | B              | C                 | D             |
|-----------|---|---|----------------|-------------------|---------------|
| poř. č.   | <b>Tvrzení</b>  | Tuto možnost jsem při rozhodování vůbec nebral(a) v úvahu | nizký význam * | střední význam ** | vysoký význam |
| <b>1</b>  | Nevhodné rozvízení pracovní doby (např. dvanáctihodinové směny, pracovní víkendy, svátky).  | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>2</b>  | Příliš stresující práce. Zaměstnanecký či služební poměr trval již mnoho let a vznikla určitá forma vyhoření a frustrace.           | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>3</b>  | Vznik nároku na výsluhový příspěvek po určitém počtu odpracovaných let.   | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>4</b>  | Dosáhnutí maximálního věku 65 let a ukončení služebního poměru dle zákona č. 361/2003, § 41.  | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>5</b>  | Ukončení zaměstnaneckého (služebního) poměru ze zdravotních důvodů na doporučení lékaře.  | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>6</b>  | Propuštění ze zaměstnaneckého (služebního) poměru kvůli nesplnění zdravotních požadavků kladených zaměstnavatelem (např. po úraze). | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>7</b>  | Potřeba změnit zaměstnání, vykonávat jiný typ práce.  | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>8</b>  | Obavy z důvodu možného zrušení výsluhových příspěvků u aktivních příslušníků s ohledem na blížící se politické změny.               | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>9</b>  | Lépe placená práce s vyššími a výhodnějšími benefity.   | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>10</b> | Hrubé porušení kázně.   | 1   | 2              | 3                 | 4             |
| <b>11</b> | Neshody v kolektivu spolupracovníků.  | 1   | 2              | 3                 | 4             |

| poř. č. | Tvrzení  | A<br>Tuto možnost jsem při rozhodování vůbec nebral(a) v úvahu | B<br>nízký význam * | C<br>střední význam ** | D<br>vysoký význam |
|---------|--|--|---------------------|------------------------|--------------------|
| 12      | Rodinné důvody (např. péče o blízkou osobu).   | 1  | 2                   | 3                      | 4                  |
| 13      | Neshody s nadřízenými.   | 1  | 2                   | 3                      | 4                  |
| 14      | Nechota zaměstnavatele při plánování dovolené.<br>Problém vybrat si dovolenou v mnou stanovených termínech, a to i při zohlednění potřeb zaměstnavatele či kolegů. | 1  | 2                   | 3                      | 4                  |
| 15      | Řádný odchod do starobního důchodu.  | 1  | 2                   | 3                      | 4                  |
| 16      | Zákaz mít u sebe mobilní telefon a nemožnost přístupu na internet v pracovní době.   | 1  | 2                   | 3                      | 4                  |