

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Adaptace a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

Martin Votoček

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Votoček

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Adaptace a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

Staff Adaptation and Training & Development in Selected Organisation

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace a rozvoje zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, osobní rozvoj, řízení lidských zdrojů

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOLWARCZŃA, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

PaeDr. Lubomír Bajcura, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 09. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Adaptace a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 9. 2017

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. a PaedDr. Lubomíru Bajcurovi, Ph.D., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu během celého studia.

Adaptace a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na adaptační proces u příslušníků Vězeňské služby České republiky. Cílem diplomové práce je na základě získaných poznatků z provedeného empirického výzkumu charakterizovat adaptační schopnosti příslušníků ve služebním poměru u Vězeňské služby České republiky, v přímé závislosti na celoživotním vzdělávání personálu, u kterého je hlavní profesí práce s lidmi. Hlavním cílem diplomové práce je na bázi analýzy zhodnotit systém řízení adaptace a rozvoje příslušníků v podmínkách Vězeňské služby České republiky. Realizace výzkumného šetření je provedena dotazníkovým šetřením. Závěrečné poznatky jsou využity pro zpracování návrhu k doporučeným opatřením v oblasti personální práce, zaměřené na řízení lidských zdrojů. Jmenovitě je zpracován návrh opatření k zlepšení a zavedení jednotného systému v adaptačním procesu formou vydání vnitřního předpisu organizace. Na vlastní realizaci opatření by se podílel institut vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání pracovníků. Vydaný předpis zlepší systém stávajícího adaptačního procesu a celkový stav v organizaci.

Klíčová slova: Vězeňská služba České republiky, adaptace, příslušník ve služebním poměru, zákon, personální management, analýza, rozvoj pracovníků.

Staff Adaptation and Training & Development in Selected Organisation

Summary

The diploma thesis is focused on the adaptation process of members of the Prison Service of the Czech Republic. The aim of the diploma thesis is based on the acquired knowledge from the conducted empirical research to characterize the adaptive abilities of the members of the service in the Prison Service of the Czech Republic, in direct dependence on the lifelong education of the personnel, which is the main profession of working with people. The main goal of the diploma thesis is to analyze on the basis of the analysis the system of adaptive and developmental control of the members of the Prison Service of the Czech Republic. The implementation of the research is carried out by a questionnaire survey. Final findings are used to process the design to the recommended human resource management measures aimed at human resources management. In particular, a draft measure is being developed to improve and introduce a unified system in the adaptation process by issuing an internal regulation of the organization. The implementation of the measures would involve the institute of education in the framework of the lifelong training of workers. The issued policy will improve the system of the current adaptation process and the overall status of the organization.

Keywords: Prison Service of the Czech Republic, Adaptation, Employee, Law, Personnel Management, Analysis, Employee Development.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 12 |
| 2 | Cíl práce a metodika..... | 13 |
| 2.1 | Cíl práce..... | 13 |
| 2.2 | Metodika | 13 |
| 2.3 | Metody sběru dat | 14 |
| 2.4 | Forma a metody zpracování dat..... | 14 |
| 2.5 | Charakteristika metody a administrace..... | 15 |
| 2.6 | Příprava na vlastní šetření, prezentace kazuistik | 15 |
| 2.7 | Analýza získaných dat | 16 |
| 3 | Teoretická východiska..... | 17 |
| 3.1 | Pojetí a význam personální práce | 17 |
| 3.2 | Řízení lidských zdrojů | 18 |
| 3.2.1 | Analýza pracovního místa a požadavky na adaptabilitu uchazeče | 19 |
| 3.2.2 | Nábor a výběr adaptabilních pracovníků | 20 |
| 3.2.3 | Zdroje náboru vhodných pracovníků | 23 |
| 3.3 | Vliv motivace a spokojenosti pracovníků na jejich adaptaci..... | 25 |
| 3.4 | Nástup a adaptace pracovníků | 27 |
| 3.4.1 | Definice pojmu adaptace | 28 |
| 3.4.2 | Cíle adaptace..... | 30 |
| 3.4.3 | Plán adaptace | 32 |
| 3.5 | Odborná příprava a rozvoj pracovníků v adaptačním procesu | 36 |
| 3.5.1 | Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců | 36 |
| 3.5.2 | Systematické vzdělávání..... | 39 |
| 3.5.3 | Efektivnost vzdělávání..... | 42 |
| 3.6 | Proces hodnocení pracovníků | 43 |
| 3.6.1 | Hodnotitelé pracovního výkonu..... | 44 |
| 4 | Praktická část..... | 46 |
| 4.1 | Charakteristika Vězeňské služby České republiky..... | 46 |
| 4.1.1 | Název společnosti, adresa, kontakt, vedení | 46 |
| 4.1.2 | Cíle a poslání Vězeňské služby ČR | 47 |
| 4.1.3 | Organizační jednotky a řízení VS ČR..... | 48 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.4 Výkon trestu odnětí svobody | 50 |
| 4.1.5 Typy věznic..... | 50 |
| 4.1.6 Kvalifikační požadavky a výběr příslušníků | 52 |
| 4.1.7 Příjímání řízení..... | 52 |
| 4.2 Systém adaptace příslušníků v organizaci | 53 |
| 4.2.1 Adaptační proces v organizaci | 54 |
| 4.2.2 Adaptační proces jako systém nástupního a CŽV u VS ČR..... | 55 |
| 4.3. Základní odborná příprava | 55 |
| 4.3.1 Celoživotní vzdělávání pracovníků VS ČR | 57 |
| 4.4 Služební hodnocení jako produkt adaptačního procesu..... | 60 |
| 4.4.1 Hodnocení příslušníků VS ČR..... | 60 |
| 4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 61 |
| 4.5.1 Charakteristika respondentů | 61 |
| 4.5.2 Testované doplňkové a hlavní výzkumné otázky | 62 |
| 4.6 Shrnutí poznatků z empirické části práce a zpětná vazba pro stávající adaptační systém | 77 |
| 4.6.1 Hodnocení výzkumných otázek..... | 77 |
| 5 Shrnutí a interpretace základních poznatků a problémů | 83 |
| 5.1 Zhodnocení výsledků..... | 83 |
| 5.2 Navrhovaná opatření a doporučení pro praxi | 90 |
| 6 Závěr | 96 |
| 7 Seznam použitých zdrojů | 99 |
| 8 Seznam příloh..... | 105 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|---------------|--|
| AVS ČR | Akademie Vězeňské služby České republiky |
| CŽV | Celoživotní vzdělávání |
| NGŘ | Nařízení Generálního ředitele |
| VS ČR | Vězeňská služba České republiky |
| ZOP | Základní odborná příprava |

1 Úvod

V dnešní globalizované společnosti organizace, která chce uspět na pracovním trhu, musí disponovat vysoce kvalifikovanými pracovníky, kteří pro ni budou přínosem a dokážou vytvářet takové podmínky v organizaci, aby byla konkurenceschopná. Získávání takových pracovníků je svěřeno personálnímu úseku. Úkoly řízení lidských zdrojů jsou založeny na způsobu nakládání s dostupnými informacemi, které jsou následně analyzovány a slouží k činnosti personálního úseku. Kvalitní výběr a řízení pracovníků vede k úspěšnému dosažení cílů organizace. Systém nábory, přijímání a obzvláště adaptace pracovníků na jednotlivých pracovištích pomáhá vytvářet a doplňovat pracovníky v dané organizaci. Tito zaměstnanci tvoří hodnotu, kterou odborně nazýváme lidský kapitál.

Personální práce není pouze získávání vhodných pracovníků, ale složitý soubor opatření, jehož význam se s nástupem pracovníků zvyšuje, počínaje pracovní smlouvou až k zajišťování adaptačního procesu a osobního rozvoje každého jednotlivce. Probíhající adaptační proces u pracovníků lze považovat za jeden z nejvýznamnějších faktorů ve strategii řízení lidských zdrojů. Tento proces v podstatě probíhá po celé funkční období působnosti pracovníka v organizaci. Z počátku se pracovník adaptuje na nové pracovní prostředí, nová pravidla, podmínky, kolegy a nadřízené pracovníky. Později na změny v organizaci, které jsou potřebné pro další rozvoj organizace. Kombinace všech nových jevů v nich může vyvolávat pocity nejistoty, vyhoření a stresu.

Motivace a stimulace pracovníků organizace je jedním z problémů současného řízení lidských zdrojů. V organizační praxi je důležitá volba vhodného stimulačního nástroje a způsob jeho aplikace v organizaci. Motivační systém organizace významně ovlivňuje pracovní výkonnost a spokojenost s vykonanou prací a může přispívat k vyšší kvalitě a hodnotě odvedené práce. Vhodná motivace pracovníka umožňuje u každého jednotlivce pozitivní odezvu na jeho adaptaci a rozvoj. Motivace pracovníka je nutná z hlediska jeho dalšího postavení v organizační hierarchii a dalších možných požitků.

Efektivní vedení organizace je založeno na pečlivém vyhodnocení adaptačního procesu pracovníka. Kvalitní a důsledný systém hodnocení pomáhá k ucelenému přehledu o pracovníkovi. Hodnocení musí být podloženo kvalitními a pravdivými informacemi o jeho činnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě získaných poznatků z provedeného empirického výzkumu charakterizovat adaptační schopnosti příslušníků ve služebním poměru u Vězeňské služby České republiky, v přímé závislosti na celoživotním vzdělávání personálu, u kterého je hlavní profesí práce s lidmi. Hlavním cílem je na základě analýz zhodnotit systém řízení adaptace a rozvoje příslušníků v podmínkách Vězeňské služby České republiky (dále též „Vězeňská služba ČR“, „VS ČR“).

Dílčí cíle zahrnují:

- studium dostupné literatury k uvedenému tématu,
- vypracování návrhu výzkumného šetření,
- ověření správnosti návrhu před vlastním výzkumným šetřením,
- vyhodnocení výzkumného šetření,
- navržení opatření na provedení změn v adaptačním procesu.

2.2 Metodika

Diplomová práce je svým obsahem zaměřena na problematiku adaptace a rozvoje příslušníků v prostředí Vězeňské služby ČR. Vězeňská služba ČR je svým posláním a významem zcela odlišná od většiny organizací a její specifické úkoly a cíle nelze měřit hmotnými hospodářskými výsledky organizace. Teoretická část je podložena studiem literatury, důsledným vyhodnocením analýzy současného systému adaptačního procesu a formulací teoretických východisek. Jedná se o terminologie vztahující se k oblasti personální práce v organizaci a řízení lidských zdrojů směřovaných na adaptaci a vzdělávání pracovníků.

Praktická část je zaměřena na osobní zpracování odborného průzkumu, šetření zadaného cíle a návrh řešení. Vymezuje cíl práce, popisuje zvolené metody sběru dat, přehled získaných informací a výsledky šetření. Charakterizuje smysl práce a celoživotní vzdělávání personálu, který se podílí na zacházení s vězněnými osobami a personalistickým přístupem k pracovníkům, jejichž profesí je práce s lidmi, v přímé souvislosti s adaptačním plánem organizace, který je uplatňován u příslušníků VS ČR.

Volba metodiky výzkumu je založena na sběru dat pomocí metody dotazníkového šetření. S ohledem na charakter organizace není možný sběr dat osobními pohovory (nepřístupné jednotlivé sekce, chodby apod.).

Výsledkem je záznam o dotazníkovém šetření, statistická analýza a tři kazuistiky. Zjišťovaná míra motivace k rozvoji kvality vlastní práce je určována podle subjektivních vyjádření respondentů a porovnávána s mírou péče organizace o osobní rozvoj a udržení angažovaných pracovníků, podle sociologie výchovy a investic zaměstnavatele do celoživotního vzdělávání (dále též „CŽV“) personálu.

2.3 Metody sběru dat

Šetření bylo založeno na principu respektování určitých pravidel, která jsou založena na předem zpracované představě, jak má výzkum vypadat. Ta zahrnuje sledované cíle zkoumaného předmětu a na nutnosti zvýšit spolehlivost získaného výzkumného vzorku. S ohledem na skutečnost, že užití metody výzkumu musí být založeno na principu etiky, je hlavní zásadou výzkumu dodržování anonymity všech respondentů.

Pro vlastní realizaci výzkumu je vybrána kvantitativně orientovaná metoda zjišťování dat. Podle Gavory (1999) se jedná o metodu kvantitativního výzkumu. Metoda má již předem definovaný výzkumný problém, založený na vymezení měřitelných, kategoriálních proměnných a stanovených výzkumných otázek (Wallen a Fraenkel, 1991). Metodou se zjišťuje množství, rozsah, frekvence výskytu jevů, jejich míra, stupeň apod. Nejvíce rozšířená metoda získávání dat je dotazník. Jedná se o písemné kladení otázek a zpětné získávání odpovědí (Hendl 2005). Pro vlastní výzkum je zvolena diagnostická metoda formou dotazníkového šetření. Pomocí této metody jsou z vybraného vzorku příslušníků VS ČR získány velmi přehledné, statisticky zpracovatelné údaje.

2.4 Forma a metody zpracování dat

Zpracované dokumenty v písemné formě byly předány jednotlivým respondentům. Jelikož výzkum probíhá v nestandardních podmínkách, nejsou dotazníky nijak popisovány, označovány, ani není veden záznam o jejich předání nebo převzetí. Vyplnění a předání dotazníků je založeno na anonymitě všech respondentů. Dotazníky mohli respondenti odevzdat osobně, nebo vložit zcela anonymně do zapečetěného (označeného) boxu. Tím se zamezilo podezření ze strany respondentů, že by některá fakta mohla být použita proti

jejich osobě. Na základě uvedené aplikace sběru dat je možné získat skutečně důvěryhodné informace, které by mohly být zkrusleny v případě skupinové nebo jiné formy způsobu společného zjišťování požadovaných informací.

2.5 Charakteristika metody a administrace

Před vlastním výzkumným šetřením byla ověřena správnost a srozumitelnost výzkumného dotazníku. Porozumění dotazníku je ověřeno formou osobní komunikace s pěti budoucími respondenty. Na základě získaných informací byly provedeny určité úpravy ve znění dotazníku tak, aby otázky byly zcela zřejmé a nedocházelo k zavádění respondentů od požadovaného tématu šetření.

Úprava textu v dotazníku:

Prvotní znění otázky č. 9

Seřaďte postupně očíslováním uvedená kritéria podle Vaší nespokojenosti v adaptačním procesu.

c) služební poměr (doba uzavření).

Úprava znění otázky č. 9

c) služební poměr (odpovídá délka zkušební doby od přijetí do uzavření smlouvy na dobu neurčitou Vaší představě?).

Prvotní znění otázky č. 13

Seřaďte postupně očíslováním Vaše priority při adaptaci.

b) služební poměr (doba uzavření).

Úprava znění otázky č. 13

b) zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou.

2.6 Příprava na vlastní šetření, prezentace kazuistik

Pro potřeby zpracování výzkumu bylo rozdáno k vlastnímu zpracování 112 dotazníků. Statisticky je zpracováno a předáno celkem 101 dotazníků. Celkový počet použitý k výzkumu je 101. S ohledem na možnosti výběru počtu respondentů, je výzkumný vzorek dostatečně reprezentativní. Pro úspěšnou realizaci výzkumu jsou stanovena následující základní kritéria a výzkumné otázky. Dotazníkové šetření je porovnáním důležitých sociologických údajů u tří skupin vybraných respondentů.

První skupina respondentů: období po nástupu do služebního poměru u VS ČR, až do doby zahájení základní odborné přípravy (dále též „ZOP“) ve školském zařízení Akademie Vězeňské služby České republiky (dále též „AVS ČR“) pro personál VS ČR.

Druhá skupina respondentů: období po úspěšném absolvování školského zařízení (AVS ČR) a následujících tří let. Do této skupiny byli zahrnuti případní příslušníci VS ČR, na které se vztahuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a pro které jsou vymezeny určující podmínky pro zařazení příslušníků do služebního poměru na dobu neurčitou.

Třetí skupina respondentů: období, které následuje po uplynutí tří let od úspěšného ukončení odborné přípravy ve školském zařízení (AVS ČR) služební zkouškou pro příslušníky VS ČR.

2.7 Analýza získaných dat

Získané údaje z praktické části, které vycházejí z písemných odpovědí respondentů výzkumného šetření, jsou zpracovány, uspořádány, shrnuty a zavedeny do příslušných tabulek a následně znázorněny graficky. Tím jsou zdůrazněny výchozí výsledky šetření. V konečné fázi jsou získané údaje vyhodnoceny a vysvětleny. Interpretací výchozích dat jsou navržena opatření pro další využití v praxi. Výsledná analýza z výzkumného šetření je zpracována a interpretována tak, aby byla dobře srozumitelná zejména pro řadové příslušníky VS ČR. Z těchto důvodů nejsou použity analýzy údajů méně srozumitelné (např. průkazná závislost mezi dvěma kvalitativními znaky pomocí chí-kvadrát testu apod.).

3 Teoretická východiska

Personalistika a řízení lidských zdrojů se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Hlavním a nejdůležitějším cílem managementu všech organizací je, aby zajistil s minimálními náklady co nejlepší hospodářské výsledky a požadované cíle organizace. Při vlastním řízení zaměstnanců musí organizace dodržovat řadu odborných náležitostí, respektovat řadu individuálních skutečností (psychologických, právních, etických apod.). (Koubek, 2007).

3.1 Pojetí a význam personální práce

Pro organizaci je personální práce důležitá zejména z těch důvodů, že veškerou činnost v organizaci řídí, zprostředkovává a vykonává. Personální útvar je ten úsek organizace, který se v podstatě zaměřuje na veškerou činnost svých zaměstnanců v pracovním procesu. Kociánová (2010) na základě své definice pokládá zaměstnance za stěžejní kapitál každé organizace.

Koubek (2007) z obecného hlediska označuje uvedenou činnost termínem personální práce nebo personalistika. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů (personální management), charakterizují stupeň vývoje a koncepci personální práce. V dnešních podmínkách se personální práce označuje moderním odborným termínem „řízení lidských zdrojů“, ale také „personální management“. Podstatou řízení lidských zdrojů je skutečnost, že s pracovníky se musí jednat na vysoké odborné úrovni, protože pracovníci jsou hlavním tvořivým prvkem v organizaci. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především strategický aspekt personální práce. Dle Koubka (2007) je činnost personálních útvarů úzce spojena s aktivitami zaměstnanců a je nadřazena ostatním zdrojům, kterými disponuje organizace.

Obdobný pohled na personální práci má i Brodský (2009), který lidské zdroje nadřazuje nad zdroje materiální, finanční a informační. Upozorňuje, na rozdíl od ostatních, že lidské zdroje nemusí mít takový vliv u malých organizací. Jejich činnost je značně ovlivňována vnějším prostředím (odborníky, státní správa, konkurence apod.). Obdobně vysvětluje filosofii lidských zdrojů Armstrong (2007), který dospěl k názoru, že řízení organizace může být funkční pouze prostřednictvím lidských zdrojů a uvádí je jako zásadní a základní principy při řízení zaměstnanců.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Personální útvar má rozhodující vliv na plánování lidských zdrojů. Ten koordinuje a organizuje plánovací proces. Personální útvar organizace pomáhá vedoucím pracovníkům a manažerům metodicky lidské zdroje vést, radit jim, usměrňovat nebo kontrolovat, případně uvádět v činnost jejich představy a názory do reality, s ohledem na skutečnosti, které vedoucí pracovníci organizace nevědí nebo nemohou znát, případně jim pomáhají se v nich orientovat. Rozvoj lidských zdrojů znamená zásadní podmínku pro rozvoj každé organizace. Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou koncepce, které mají méně rozdílů než společných znaků (Koubek, 2007).

Velmi krátce, ale výstižně definuje řízení lidských zdrojů Armstrong (2007). *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.*

K obdobným prioritám dospěl při definování lidských zdrojů Uhlich (2009). *„Strategické řízení lidských zdrojů spojuje podnikové strategie s kroky v oblasti personální práce tím, že definuje rozhodující schopnosti nezbytné k tomu, aby organizace uspěla“.* Uhlich (2009) úspěch organizace zcela ztotožňuje se schopnostmi pracovníků v organizaci.

Poměrně obsírněji se otázkou řízení lidských zdrojů zabývá Schein (2004). Jeho popis je z hlediska orientace velmi srozumitelný. Schein (2004) uvádí, že lidské aktivity nemohou řádně fungovat, pokud organizace nezajistí kvalitní lidské zdroje pro uskutečňování specifických činností. Z tohoto důvodu jsou největším problémem všech organizací tyto pracovníky získat.

Popisované definice zcela jednoznačně upřednostňují strategický a pečlivý přístup k řízení lidských zdrojů v organizaci, které samostatně nebo v kolektivu přispívají k dosažení požadovaných a vytýčených cílů. Úspěšnost organizace je dalším společným faktorem, který je pro organizace zásadní a pro jejich existenci zcela nezbytný. Tyto vazby mezi lidským kapitálem a schopností konkurovat jsou v praxi mnohem problematičtější.

3.2.1 Analýza pracovního místa a požadavky na adaptabilitu uchazeče

Veškeré personální činnosti mají svůj logický postup a řád. Jedná se o přehledné personální činnosti, které na sebe navazují od vytvoření pracovní pozice až po vlastní péči o pracovníka (Koubek, 2007). Výběr nových pracovníků je z hlediska personální činnosti jedním z nejvýznamnějších úkolů. Od kvality vybraných pracovníků z počátečního procesu výběru se odvíjí celkový proces adaptace. Adaptace pracovníků bude probíhat efektivněji a úspěšněji, pokud se podaří nastavit podmínky tak, aby byli vybráni kvalifikovaní a schopní pracovníci. Čím méně bude kvalitní výběr, tím komplikovanější a problematičtější bude adaptace vybraných pracovníků. V některých případech se noví pracovníci nebudou schopni adaptovat na podmínky organizace a ukončí svůj pracovní poměr. Vhodný výběr pracovníků zvyšuje efektivnost v procesu, který zásadně ovlivňuje adaptaci a kvalitu pracovníků v organizaci.

Podle Koubka (2007) vypracovaná analýza potřeb pracovníků v organizaci, která je odvozena z plánu rozvoje organizace, musí obsahovat množství a strukturu kvalifikace požadovaných pracovníků, které organizace potřebuje pro svoji činnost a přesný popis požadavků, které budou kladeny na nového pracovníka. Dále musí popisovat a přesně specifikovat pracovní místa a požadavky na jejich obsazení z oblasti kvalifikace, zkušeností, speciálních požadavků apod. Popis pracovního místa je vhodné definovat ve formalizované podobě. Pro tvorbu specifikace pracovního místa je nutné zvolit náležitý zdroj informací, který poskytne co nejpřesnější informace o jeho povaze. V praxi to nejčastěji bývá držitel pracovního místa a nadřízený pracovník. Čím větší je počet zdrojů, tím větší a detailnější je popis pracovního místa.

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz o pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat“ (Koubek (2007)). Koubek (2007) uvádí mnoho teoretických úvah, ale zaměřuje se hlavně na proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací, o úkolech, metodách, odpovědnosti nebo vazbách na jiná pracovní místa. Koubek (2007) osobní definování procesu analýzy doplňuje o poznatky, které vypracoval Cole, G. A. (2004).

Obdobně definuje analýzu pracovního místa Armstrong (2007). Podle jeho popisu jsou nejdůležitějším kritériem jak provést výběr metody analýzy pracovních míst, účel, efektivnost, stupeň odbornosti, dosažitelnost zdrojů a čas. Schein (1969) uvádí, že

schopnost vytvořit kritéria, která by odpovídala potřebám organizace je pro přijetí kvalitních pracovníků nezbytné. Kromě vytvoření kritérií musí být určeny predikční proměnné, které souvisí s pracovním výkonem a posoudit dostatečný počet uchazečů. Schein (1969) s popisem kritérií zachází poměrně hluboko do podstaty problému, což může být překážka při praktickém využití.

Konkrétní požadavky na kandidáty, kteří se ucházejí o nové pracovní pozice v organizaci, blíže specifikuje Urban (2003). Uvádí, že manažeři organizace musí vycházet při získávání pracovníků z řady osobních předpokladů a vlastností. Požadavky na nové pracovníky, kteří se ucházejí o volné pracovní pozice, shrnul na určité základní kategorie.

Konkrétní specifikace:

- dosažené vzdělání, osobní schopnosti a dovednosti,
- pracovní zkušenosti,
- zkušenosti s řídicí činností,
- osobní a motivační předpoklady.

Předchozí definice se sice ve své podstatě přibližují, ale zpracování analýzy je neodmyslitelně spojeno s charakteristikou organizace. Různé metody a kritéria mají výhody, ale i své nevýhody. Záleží pouze na organizaci, která metoda analýzy pracovního místa je pro její fungování nejvhodnější. Je zcela nevhodné používat obdobné analýzy pro malé i velké organizace.

3.2.2 Nábor a výběr adaptabilních pracovníků

Kvalitní personální činnost v organizaci předchází adaptaci pracovníků v organizaci a také z adaptace následně vychází. Tato činnost, která formuje adaptaci pracovníka je obsahem této kapitoly. Správný a efektivní výběr adaptabilních pracovníků vede k nemalým finančním úsporám. V globálním pojetí je výběr pracovníků strategickou personální činností, která rozhoduje o kvalitě lidského kapitálu v organizaci.

Nábor a následný výběr pracovníků organizace zahrnuje činnosti, jejichž hlavním úkolem je zajistit, aby při výběru pracovníka na požadované pracovní místo bylo dostatečné množství uchazečů, kteří jsou vhodní pro výkon práce na obsazovaných pracovních místech. Z kandidátů je následným výběrem vybrán nejvhodnější pracovník na požadovanou pracovní pozici. Pro úspěšné vyhlášení výběrového řízení na požadované

pracovní místo je důležité získat náležitě informace, na jejichž podkladech budou uchazeči do přijímacího řízení vybíráni. Především se jedná o zajištění náboru a výběru požadovaného množství kvalitních a žádoucích pracovníků s vynaložením minimálních nákladů pro organizaci.

Brodský (2009) definuje cíle náboru jako zajištění co největšího množství vhodných kandidátů, za podmínek efektivního vynaložení finančních prostředků a dodržení zásad organizační kultury. Dále upozorňuje, že se musí jednat o oboustranný komunikační proces, kdy:

- uchazeč podává osobní informace,
- organizace informuje o sobě, cílech, corporate culture.

Způsob náboru a výběru nových zaměstnanců rozdělil do tří částí:

- definování požadavků na uchazeče na volné pracovní místo, popis pracovního místa,
- získávání uchazečů z interních nebo externích zdrojů prostřednictvím různých komunikačních kanálů,
- výběr uchazečů na základě referencí, přijímacích pohovorů a následného hodnocení.

Koubek (2007) definuje získávání nových pracovníků jako určité úsilí, jehož cílem je vytvořit takové podmínky pro nové uchazeče, aby o volné pracovní pozice v organizaci projevilo zájem potřebné množství odpovídajících uchazečů. Tato místa by měla být obsazena v potřebném časovém horizontu a odpovídajícími náklady. Získávání nových pracovníků se odvíjí od rozpoznávání, vyhledávání přínosných pracovníků, informování o volných pracovních pozicích, důsledném přesvědčování uchazečů o výhodnosti nabízené práce, jednáních s uchazeči, získávání potřebných informací, které lze později využít při výběru nejvhodnějších uchazečů k zajištění organizačních a administrativních činností, které souvisí s obsazováním pracovní pozice.

Koubek (2007) si všímá vzájemné výhodnosti při náborovém procesu a vychází z faktu, že uchazeči o volné pracovní místo prodávají sami sebe, svoje schopnosti, dovednosti, znalosti apod. Zároveň se jim dostává možnosti získat to, co jim organizace, která prováděný výběr uchazečů o pracovní místo nabízí. Proto je důležité zjistit, jaké

skutečnosti uchazeče nejvíce přitahují a vhodně je sjednotit s nabídkou volných míst. Analýza schopností a slabých stránek náboru uchazečů má zahrnovat podle Koubka (2007) tyto oblasti zájmu:

- firemní jméno, reputace a image organizace,
- platy či mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky,
- posláním pracovního místa,
- příležitosti ve vzdělávání,
- možnosti povýšení či kariérního růstu, fyzickou polohu pracovního místa.

Z pohledu Duchoně (2008) je získávání a konečný výběr kandidátů zásadní cíl v činnosti personalistiky. Na personální práci v organizaci závisí, jak dosáhnout při nízkých nákladech na potřebné množství kvalitních pracovníků, kteří jsou potřební k uspokojení potřeb lidských zdrojů v organizaci. Obdobně popisuje získávání zaměstnanců Armstrong (2007). Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být spojeno s vynaložením minimálních nákladů. Armstrong (2007) rozděluje získávání a výběr pracovníků následovně:

- definování požadavků (specifikace pracovního místa),
- přilákání uchazečů (vyhodnocení zdrojů),
- výběr uchazečů (pohovory, testy, assessment centra, pracovní smlouvy).

Schein (1969) problém popisuje i z jiného hlediska. První a hlavní psychologický problém pro organizaci nastává v době, kdy nezbytně potřebuje na pracovní místo nového pracovníka. Musí řešit jak ho získat a návazně zaučit pro své potřeby. Dalším problémem je určit vhodnou pracovní pozici pro jeho uplatnění na pracovišti tak, aby svoji úlohu v organizaci vykonával co nejefektivněji. Při obsazování pracovního místa vstupuje do hry také důležitý faktor, povaha a účinky psychologické smlouvy mezi organizací a pracovníkem.

Šikýř (2012) se obecně omezuje oproti ostatním na dané podmínky v organizaci. Vlastní charakteristiku organizace a uchazeče ponechává jako méně důležitou. Pro vyhledávání dostatečného množství nových uchazečů na poptávanou pracovní pozici doporučuje dodržovat tyto zásady:

- uchazeč musí dostat jasné, srozumitelné, pravdivé a nezavádějící informace,

- musí být hodnocen podle předem daných požadavků organizace.

Všichni autoři se shodují na počtech uchazečů, nízkých nákladech a obecných požadavcích a zájmech. Pouze Schein (1969) se více soustřeďuje na oblast pracovních smluv a zavádí do obsahu psychologický prvek. Z uvedených definicí a názorů je zřejmé, že schopnost získat kvalitní a loajální pracovníky je z existenčního hlediska organizace zásadní záležitost. Kvalitní zaměstnanci jsou předpokladem, že organizace si udrží konkurenceschopnost na trhu. V opačném případě se organizace dostává do situace, kdy může být její existence ohrožena a stagnuje. Způsob získávání pracovníků je z hlediska organizace velmi náročný úkol. Ne vždy je vrcholový management schopen správně specifikovat a definovat potřeby organizace.

3.2.3 Zdroje náboru vhodných pracovníků

Průběh získávání nových pracovníků a také volba metod, které organizace zvolí k získávání pracovníků, se odvíjí od toho, zda bude využito pro obsazení pracovního místa vnitřních nebo vnějších zdrojů. Mezi nejlépe přístupné a nejsnazší možnosti při získávání uchazečů o volná pracovní místa je využití možností, které se nabízejí přímo v rámci organizace, a to výběrem z vlastních vnitřních zdrojů příslušné organizace. Pokud nelze tuto možnost využít a vhodní kandidáti uvnitř organizace nejsou, je nezbytné získat uchazeče z vnějších zdrojů mimo danou organizaci (Kociánová, 2010).

Výběr nových kvalifikovaných pracovníků z vnitřních zdrojů bývá pro organizaci z hlediska rychlé adaptace často výhodnější, přehlednější a levnější. Proto je často upřednostňován, jelikož pracovníci a jejich schopnosti jsou již známé a je tedy snazší rozhodnout, zdali jsou vhodnými kandidáty na dané obsazované místo. Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří zejména níže uvedená kritéria.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- organizace má podrobné informace a znalosti o uchazeči,
- uchazeč zná dobře danou organizaci,
- vyšší morálka a motivace zaměstnance,
- možnost postupu, udržení míst,
- návratnost a využití vložených investic do stávajícího pracovníka.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů lze považovat:

- omezené pronikání nových myšlenek z vně organizace,
- soutěžení o lepší pracovní místo může narušit morálku pracovníků a vztahy na pracovišti,
- zvýhodňování pracovníků při povyšování, kdy může dojít k situaci, že na svěřenou práci již nestačí.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- rozsah schopností a talentů je větší mimo organizaci než lze najít ve vnitřních zdrojích organizace,
- příchodem nových pracovníků lze získat nové názory, znalosti a zkušenosti,
- pravděpodobnost menších nákladů na získání vysoce kvalifikovaných pracovníků než vychovávat stávající zaměstnance.

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze považovat:

- hodnocení, přilákání a navázání kontaktu u potenciálních zaměstnanců je podstatně nákladnější,
- noví zaměstnanci se déle adaptují na nové podmínky,
- možnost zhoršení vztahů na pracovištích z důvodu uražení se stávajících pracovníků, kteří splňovali potřebné podmínky pro výběr a nebyli vybráni.

Koubek (2007) zastává obdobný přístup ke zdrojům na uchazeče a zdůrazňuje, že jak budou na nabídku o obsazení pracovního místa reagovat případní uchazeči, závisí na výchozích okolnostech a podmínkách. Dále charakterizuje obdobně vnitřní a vnější lidské zdroje a shoduje se s uvedenými názory a podmínkami pro realizaci v praxi.

Například Urban (2003) problematice využívání lidských zdrojů při obsazování pracovních pozic a hledání nových kandidátů věnuje větší pozornost vnějším zdrojům. Vnitřní zdroje jsou v jeho výkladu méně vhodné pro obsazování volných pracovních pozic a cíleně se soustřeďuje na určité vnější zdroje, mezi které patří:

- osobní doporučení,
- školy,
- úřady práce,

- agentury,
- personální společnosti,
- internet,
- inzeráty.

Naopak Šikýř (2012) mnohem větší pozornost věnuje vnitřním zdrojům. Podle něho se musí manažeři kromě osobního oslovení pracovníka, soustředit i na další způsoby získávání nových pracovníků z vnitřních zdrojů. Preferuje u vnitřních zdrojů využívat inzerci, místní vývěsky, nástěnky, rozesílání nabídek elektronickou poštou. Šikýř (2012) s ohledem na mnoho okolností, které ovlivňují získávání nových pracovníků, stanovuje níže uvedené vhodné metody:

- inzerce na internetu (personální agentury, úřady práce, partnerské organizace, webové stránky organizace, školy),
- inzerce na intranetu, vývěsky, nástěnky, úřední desky,
- inzerce v tisku, rozhlase, televizi,
- osobní jednání s uchazečem,
- využití nabídek uchazečů.

Šikýř (2012) a Urban (2003) upřednostňují konkrétní formu náboru, což lze považovat za efektivnější než všeobecné a neutrální stanovisko, které zastává Kociánová, (2010) a Koubek (2007). V současné době organizace upřednostňují při získávání pracovníků při obsazování pracovních pozic vnitřní zdroje. Tento způsob je levnější, méně náročný na administrativu. Ten ale může být do budoucna pro organizaci neefektivní nebo finančně náročný. V praxi bohužel mnoho organizací výběr pracovníků podceňuje. Jedná se o velmi rozšířený jev. Zde se projevuje pohodlnost a ulehčování si práce vedoucích pracovníků. Mnoho organizací se drží starých praktik v domnění, že image organizace je založena na dlouholetých a věrných zaměstnancích.

3.3 Vliv motivace a spokojenosti pracovníků na jejich adaptaci

Spokojenost v zaměstnání je přímo spjata s motivací pracovníků a následně s efektivní adaptací. Růst výkonnosti je tedy zcela nezbytný pro spokojenost pracovníka, který je ovlivněn jeho motivací. Nespokojené pracovníky lze těžko motivovat k lepším výkonům v pracovním procesu. Spokojení pracovníci mají nižší fluktuaci a jsou loajální.

Nespokojení pracovníci často sabotují práci, vytvářejí antagonistické vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, angažují se v různých akcích proti organizaci.

„Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací“ (Armstrong, 2007).

Potřeba, která působí pozitivně na spokojenost pracovníků je například vyšší plat, povýšení, spravedlivé odměňování, ohleduplné jednání. Spokojenost pracovníků je závislá na osobních potřebách a prostředí, ve kterém pracují. Měříme ji hodnocením pracovního výkonu. Záleží na kvalitě řídicích pracovníků, jak dokážou zaměstnance motivovat. Podle Armstronga (2007), lze dospět k motivaci dvěma způsoby. První motivační způsob vychází z osobní podstaty a charakteristiky pracovníků, kteří se motivují sami od sebe. Podmínkou je, že jsou schopni dosáhnout cílů, kterých dosáhnout chtějí. Většina lidí potřebuje vnější motivaci. Záleží na organizaci, jak vysoké míry motivace dosáhne pomocí odměn, finančního ohodnocení, prostředí, benefitů apod. Stejně hodnotí problematiku spokojenosti a motivace Herzberg, Mausner a Snyderman (1993) Autoři své závěry o motivaci pracovníků v pracovním procesu rozdělují podle následujících dvou typů motivace:

- vnitřní motivace – lidé si sami vytvářejí faktory, které jim pomáhají vydat se určitým směrem, uvedené faktory jsou dány odpovědností, pocitem důležitosti vykonávané práce, samostatnosti, příležitost k postupu v organizační hierarchii apod.,
- vnější motivace – vše, co se pro pracovníky dělá, aby se motivovali (odměny, finanční ohodnocení, povýšení, pochvala, kritika, tresty apod.).

Motivační proces je obvykle vyvolán určitou skutečností, událostí, předmětem, jevem a apod. Velice obšírně a do hloubky se tématu věnuje Bělohlávek (1996), který rozlišuje různé motivy. Všechna aktiva závislá na potřebě vedou ke spokojenosti. Pojetí motivace pracovníků je vyjádřeno základními potřebami pracovníka. Bělohlávek (1996) je dělí následovně:

- jistota postavení,
- vysoký příjem,
- možnost povyšování,
- pracovní uznání,

- volnočasový prostor,
- zajímavá a nezávislá práce.

Obdobně popisuje motivační proces Dvořáková (2007), podle níž je spokojenost pracovníků odvozena od práce, kterou vykonávají. Mezi hlavními zásadami jmenuje komplexnost, rozmanitost, významnost a autonomii. Jedním z nejdůležitějších zásad je zpětná vazba, čímž rozumí, že výsledky práce se vrací a informují pracovníka.

Bedrnová, Nový (2007) pojem motivace popisují tak, že na psychiku lidí působí určité pohnutky, které nemusí být ani vědomé. Tyto pohnutky jsou hybnou silou k motivaci člověka. Autoři vysvětlují motivaci výhradně z pozice psychologie, která přímo souvisí s prací (intrinsické motivy) a motivy mimo pracovní cyklus. Intrinsické motivy rozlišuje:

- zbavit se zbytečné energie,
- nutnost kontaktu s jinými lidmi,
- uspokojení z vlastních výkonů,
- touha po povýšení a moci,
- potřeba smyslu života (rozvíjení tužeb a předpokladů).

V případě poslední definice (Bedrnová, Nový, 2007) je do motivace vkládán velmi obsáhlý teoretický základ postavený na psychologickém uvažování. Ostatní definice a názory se v podstatě shodují. Množství motivačních prvků je rozsáhlé a je určitý problém využít stimulů, kterými je vhodné na jednotlivé pracovníky působit. V každém případě je motivace v pracovním procesu důležitý prvek, kterým lze na pracovníky působit. Je otázkou, zda většina pracovníků nevnímá různé bonusy jako určitou náhradu za vylepšení finanční odměny za vykonanou práci. Lze se domnívat, že drtivá většina pracovníků dává přednost výši finančního ohodnocení, což ostatní motivační složky značně degraduje.

3.4 Nástup a adaptace pracovníků

Nástup a adaptace je proces nástupu a adaptace nových pracovníků. Tento proces umožňuje jejich rychlou a kvalitní orientaci, začlenění do organizace, týmu spolupracovníků i pracovního procesu. S pojmem adaptace pracovníků se v současnosti potýkáme velice často. Vymezením pojmu se zabývá mnoho odborných publikací, které problematiku vysvětlují z různých úhlů pohledu. Téma adaptace pracovníků je předmětem

diskuzí odborníků. Z hlediska řízení lidských zdrojů se odborníci zjednodušeně shodují, že adaptační proces je kvalitativní začlenění pracovníků do pracovního procesu v organizaci.

3.4.1 Definice pojmu adaptace

Palán (2002) blíže specifikuje adaptaci jako proces, ve kterém se jedinec svojí aktivitou přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci), a jeho snahou, se kterou se s tímto okolím vyrovnává. Restrukturalizací osobnosti včleňuje faktory okolí do svého vnitřního světa. Adaptační proces je významnou součástí socializace, viz dimenze utváření osobností u dětí, mládeže a u dospělých jako dimenze dotváření osobnosti a její adaptace na měnící se podmínky prostředí.

Obdobně popisuje adaptaci (Brodský, 2009). V případě řízení lidských zdrojů je velice důležitá adaptace pracovníka. Jedná se o systematickou orientaci, zapracování nebo začlenění pracovníků v rovině sociální a pracovní. Brodský (2009) zmiňuje, že u některých organizací je vhodné přidělovat tzv. patrony. Jde o velmi zkušené pracovníky, kteří mají vynikající zkušenosti v oblasti chodu organizace. Jejich úkolem je seznámit nové pracovníky s chodem pracovních oddělení, zvyklostmi a kulturou organizace. Důležitost patronů podrobně popisují Werther, Davis (1992), kteří například upozorňují na důležitost kvalitního seznamu patrona. Ten má sloužit jako návod a vodítko při řízení a uvádění nového pracovníka v době adaptačního procesu.

Charakteristika člověka, výše znalostí, osobní ambice a podmínky adaptace určují podle Kociánové (2010) schopnosti vyrovnat se s okolním prostředím. Spokojenost pracovníka je přímo úměrná jeho adaptaci s novými podmínkami. Kromě těchto hlavních úkolů adaptace, adaptovat pracovníka v novém prostředí, je velmi důležité minimalizovat stres a zátěž pracovníků z okolního prostředí. Kociánová (2010) rovněž rozčleňuje adaptaci pracovníků na sociální a pracovní.

Velmi rozsáhle definuje pojem adaptace Koubek (2007), který přikládá velký důraz systému vzdělávání, které má usnadnit a urychlit proces adaptace v novém prostředí. Dále zmiňuje, že adaptační proces probíhá v mnoha odlišných formách. Konkrétně definuje adaptační proces následovně. Orientace pracovníka je důkladně promyšlený plán pro každý druh pracovního místa, každé pracoviště, organizaci specifických programů, adaptačních a vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami v pracovním a sociálním

prostředí, potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno, co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Hlavním úkolem je, co nejvíce zkrátit zkušební dobu, ve které nový pracovník nevykonává dostatečně efektivně své výkony v pracovním a sociálním prostředí.

Obdobně Lukášová (2010) přikládá velký význam při adaptaci pracovníka osobnímu vzdělávání, rozvoji a hodnocení. Adaptační proces je souhrnem všech událostí od nástupu pracovníka po jeho působení v organizaci. Jedná se o trvalý vztah mezi pracovníkem a organizací, který je založený na zvyšování zejména teoretických schopností, znalostí a vědomostí.

Například Werther, Davis (1992) nebo Armstrong (2007) považují za jednu z možných priorit při adaptaci pracovníků v organizaci souhrn nástupních formalit a charakteristické podmínky v prvních dnech po nástupu pracovníka. Armstrong (2007) dále uvádí, že tyto zkušenosti rozhodují o úspěšné adaptaci na obsazovanou pozici. Podle něho se pracovníci mnohem dříve adaptují a jsou schopni velmi brzy zastávat pracovní pozici podle potřeb organizace, když proběhne bez větších problémů jejich socializace, či adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce jsou pro většinu pracovníků důležité, protože vzájemný soulad se stávajícími pracovníky je pro jejich adaptaci důležitý. Toto začlenění, které přímo ovlivňuje sledovanou kvalitu adaptace, bývá často problematické a mělo by mu být věnováno více pozornosti, pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace. Konkrétně se jedná o přijetí dokumentací, úvodních informací, uvedení na pracoviště, informační kurzy pro nové pracovníky a jejich vzdělávání.

Také Nový (2007) spojuje svá teoretická východiska s pracovní a sociální adaptací. Pracovní definici stručně upřesňuje následovně: „*Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.*“ Zabývá se důsledně sociálními aspekty adaptace a obdobně definuje sociální adaptaci jako děj, ve kterém se pracovník začleňuje do sociální struktury v organizaci. Spíše než Armstrong (2007), který si všímá problematických vztahů mezi jednotlivými pracovníky, se zmiňuje o pokračujícím sociálním procesu i na jiných pracovištích.

Z uvedených prací a definicí je zřejmé, že problematiku sociální a pracovní adaptace vnímají obdobně. Přesto lze konstatovat, že průběh sociální adaptace na

pracovištích má někdy až antagonistické prvky, které vycházejí z charakterových vlastností lidí. Právě sociální vztahy na pracovišti jsou příčinou zpoždování a zhoršování pracovní adaptace nových pracovníků. Jedním z problémů na pracovištích je adaptace pracovníka v závislosti na vzdělávání. Mnozí pracovníci ve vzdělávání nevidí žádné pozitivum a snaží se mu vyhýbat. K tomuto stavu pravděpodobně vede nevhodné uplatňování nebo znevýhodňování pracovníků, kteří se rozhodli zlepšit svou kvalifikaci (viz kap. 3.6.2, Mužík, 2000). Teoretické závěry v odborných pracích a publikacích se mnohdy liší od skutečného stavu v organizacích.

3.4.2 Cíle adaptace

Adaptace nových pracovníků je postupné a cílené řízení a uvedení pracovníka do pracovního procesu v organizaci. Hlavním cílem tohoto procesu je, co nejrychleji integrovat nové pracovníky a docílit plné pracovní výkonnosti. Tento proces nesmí zapříčinit demotivaci, nespokojenost, nedostatečnou orientaci v organizaci. Tato negativa mohou způsobit nedostatečné zvládnutí uložených úkolů nebo pracovních očekávání. Adaptace podle Brodského (2009) zahrnuje aspekty zpracované jak po odborné stránce zvládnutí zadaných úkolů, tak i po aspekty sociálního charakteru. Konkrétně tedy začlenění pracovníka a přivyknutí na prostředí v organizaci, které je spojeno s administrativními úkony a formalitami souvisejícími s novou pracovní funkcí. V první fázi by měli být pracovníci seznámeni s následujícími faktory:

- organizační jednotkou,
- podmínkami v organizaci (např. pracovní podmínky, mzda, benefity),
- vyplývajícími povinnostmi z pracovní pozice (např. přidělené úkoly, bezpečnost práce, chování).

Kociánová (2010) má obdobný pohled na adaptaci pracovníků jako Brodský (2009). Podobně popisuje a definuje adaptační proces jako děj, který se odehrává v jednotlivých fázích. Kociánová (2010) kromě posloupnosti v procesu adaptace obecně vytyčuje konkrétní cíle při adaptaci:

- fáze před nástupem, rozhodnutí o zařazení na konkrétní pozici,
- nástupní fáze, seznámení pracovníka s problematikou organizace, pracovní pozice, konfrontace pracovníka s organizační kulturou,

- integrační fáze, období překonávání sociální a pracovní integrace.

Základní cíle adaptace:

- zvládnout pracovní proces (pracovní adaptace),
- zvládnout sociální podmínky (sociální adaptace),
- zvládnout adaptaci na kulturu organizace.

Ke stejnému výsledku došli při svém výzkumu Kasper, Mayrhofer (2005), kteří podložili své publikované výsledky empirickými výzkumy. Fázový model adaptačního procesu, který vypracovali zohledňuje odbornou integraci a psychologickou podstatu adaptace. Adaptační proces rozdělili na níže uvedené jednotlivé fáze:

- anticipační socializace a rozhodnutí pro místo,
- nástup do organizace: konfrontace s očekáváním,
- odborná a sociální integrace, zapracování a začlenění,
- plné členství v organizaci.

Milkovich, Boudreau (1993) a Palán (2002) člení adaptační proces na tři cíle:

- seznámit nového pracovníka s přidělenou prací,
- pomoci vytvořit vztahy k podřízeným i nadřízeným spolupracovníkům,
- pochopit styl práce v organizaci, vytvořit pozitivní přístup k organizaci a rozvíjet pracovní očekávání pracovníka.

Koubek (2007) se cílům adaptačního procesu věnuje velmi podrobně a rozvádí téma adaptace do mnoha oblastí a procesů. Definuje základní podmínky nutné k plnění zadaných cílů následovně. Adaptabilita lidí (schopnost se přizpůsobit prostředí) je rozdílná. Lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, zadaných cílů, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Každá z uvedených oblastí je založena na určité formě procesu:

- celopodniková adaptace se soustřeďuje na obecné informace o firmě, je nezávislá na tom, jakou pracovní pozici bude pracovník v organizaci zastávat,

- útvarová adaptace má za úkol, aby se pracovník zaměřil na konkrétní organizační jednotku,
- úkolem útvarové adaptace je zajistit, aby byl pracovník seznámen s prací ve své organizační jednotce včetně jejich specifik,
- adaptace na pracovní pozici je adaptace, která je přímo spojena s konkrétní prací, kterou bude pracovník vykonávat.

Velmi jasně a konkrétně popisuje cíle adaptace Armstrong (2011). Cílem adaptačního procesu je schopnost pracovníka adaptovat se na určité pracovní místo. Pracovník se musí vyrovnat s přidělenou prací a okolními vlivy. Jeho schopnost včlenit se do organizačního procesu závisí kromě osobnostních charakteristik rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních. Dalším faktorem je adaptace ze strany organizace. Adaptovaný pracovník je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím. Při splnění uvedených skutečností lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. K dosažení vytýčeného cíle při adaptaci pomáhají teoretické závěry, které vycházejí z různých výzkumů, poznatků apod., které jsou z části uvedeny v této kapitole. Armstrong (2011) uvádí čtyři hlavní cíle při začleňování pracovníků:

- pomoci novému pracovníkovi při počátečním začleňování,
- ovlivnit počáteční názor a vztah pracovníka k organizaci,
- uspišit docilování vysoké výkonnosti pracovníka po nástupu,
- zajistit kladný vztah pracovníka k organizaci a zamezit případnému odchodu.

Přesto se při adaptaci nelze spoléhat na tyto závěry z výzkumů, protože se mohou v mnoha případech minout účinkem. Při adaptaci je sice využití stávajících poznatků důležité, ale bez důsledné personální práce, variability a flexibility neúčinné. K tomu mohou být nápomocny kvalitně zpracované adaptační plány a programy a jejich těsné propojení s jednotlivými pracovníky. Tyto adaptační programy musí být důsledně uplatňovány. V podmínkách mnoha organizací je tento trend v adaptačním procesu zcela nevyhovující nebo je neznámým pojmem.

3.4.3 Plán adaptace

„Jeden způsob, jak obsadit funkční role v organizaci, je provést nábor osob splňujících kvalifikační požadavky a vybrat z nich ty pracovníky, kteří budou

pravděpodobně dobře pracovat. Je často žádoucí podrobit kandidáty různým zkouškám nebo je systematicky pozorovat, aby mohli být vybráni ti nejvhodnější (Schein, 1969).

Velice krátce, obecně a výstižně definuje adaptační plán pracovníka odborný článek na (managementmania.com/cs/plan, 2016). Plán osobního rozvoje pracovníka je pojem používaný v řízení lidských zdrojů. Jde o dokument nebo seznam různých činností směřujících ke zvýšení kompetencí pracovníka. Cílem plánu je určit činnosti, které pomohou rozvinout znalosti a dovednosti. Získání další kvalifikace umožňuje pracovníkovi zvýšit pracovní výkon a dosáhnout kompetencí v přípravě na vyšší odpovědnost.

Zásady při formulování plánu:

- identifikace potřeb rozvoje pracovníka,
- určení cílů, které mají být splněny,
- stanovení metod rozvoje zaměstnance,
- časový plán jednotlivých činností,
- hodnocení.

Tématem se podrobně zabývá Kociánová (2010). Adaptační plán obsahuje vzdělávací aktivity, které jsou jeho nezbytnou součástí. Průběžné pohovory s novými pracovníky slouží nadřízenému a personálnímu pracovníkovi k sledování a vyhodnocování spokojenosti a adaptaci pracovníka. Zásadní otázkou je zvládnutí přidělené práce novým pracovníkem. Nadřízený pracovník v adaptační době na své dojmy a poznatky pravidelně upozorňuje, případně pracovníka usměrňuje k požadovanému výkonu a chování. Doba adaptace pracovníka je závislá na pracovní pozici, kterou vykonává. Čím nižší je požadavek na kvalifikaci pracovníka při obsazování pracovní pozice, tím méně náročná jsou vstupní školení, zaškolení na pracovišti a školení, která slouží k orientaci v prostředí organizace. Manažerské a odborné pozice vyžadují podstatně delší dobu k adaptaci na pracovní pozici.

Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období pracovníka. Tento adaptační plán musí obsahovat základní postupy v procesu adaptace v závislosti na časovém harmonogramu. Správně nastavené hodnoty adaptačního plánu jsou informativním vodítkem nadřízeného pracovníka k jeho kontrole a plnění. Adaptační plán musí obsahovat všechny hlavní procesy na úrovni organizace. Jednotlivé

procesy musí zahrnovat všechna pracovní místa v organizaci, která jsou pracovní svázána s nově obsazovanou pracovní pozicí.

Kociánová (2010) upozorňuje, že plán adaptace nového pracovníka musí plně respektovat zásady pracovní a sociální adaptace a odpovědnost příslušného nadřízeného pracovníka, mentora či patrona za průběh, charakter a kvalitu adaptačního procesu. Do harmonogramu adaptace je třeba zařadit vzdělávací aktivity v souladu s vytvořeným plánem vzdělávacích aktivit v období adaptace a případně aktivity z vytvořeného plánu rotace pracovníka. Adaptační plán obvykle zahrnuje níže uvedený obsah aktivit:

- převzetí základních informačních materiálů o organizaci a tiskopisů pro nové pracovníky v personálním útvaru,
- seznámení pracovníka s budoucím kolektivem,
- vstupní školení, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- seznámení pracovníka se základními informacemi,
- závěrečné hodnocení,
- pravidelné rozhovory s nadřízeným pracovníkem a personálním oddělením,
- závěrečné hodnocení pracovníka a pohovor pracovníka s nadřízeným o průběhu adaptace,
- závěrečné písemné hodnocení o průběhu adaptace nadřízeným pracovníkem,
- osobní pohovor s pracovníkem o adaptačním procesu.

Cílem opatření je docílit vysoké vzdělávací úrovně u nových pracovníků s tím, aby se noví pracovníci adaptovali na zvládnutí pracovních činností a vztahů v organizaci. Tento způsob adaptace se někdy nazývá orientace pracovníků. Hlavním úkolem je předat pracovníkům maximální množství informací odborného, pracovního a technologického charakteru. Pokud jsou kmenoví pracovníci převáděni na jinou pracovní činnost, používá se v souvislosti s adaptací termín reorientace.

Obecně a bez vytýčení konkrétních jednotlivých bodů popisuje adaptační plány organizace Urban (2003). Konkretizuje postupné kroky, které by měl adaptační plán obsahovat. Zdůrazňuje, že každý nový pracovník se má řídit adaptačním plánem, který obdrží ihned po nástupu do zaměstnání v písemné formě. Adaptační plán obsahuje konkrétní podobu a odvíjí se od pracovní pozice, kterou bude zastávat. Zahrnuje informace obecného charakteru, kterými se musí pracovník v průběhu své adaptace seznámit. Dále

obsahuje seznam školení, kurzů, rozhovorů, termínů hodnocení pracovníka nadřízenými pracovníky a zástupci personálního oddělení, organizační jednotky, které musí znát, případně jakou dobu v nich musí získávat praktické poznatky a zkušenosti.

Urban (2003) obdobně jako Kociánová (2010) považuje za zásadní prvek adaptačního plánu postupné rozložení nových poznatků a informací v časovém horizontu tak, aby pracovník byl schopen tyto informace vstřebat a osvojit si je. Dále upozorňuje, že s předáním adaptačního plánu nelze otálet a je nezbytné ho předat pracovníkovi ihned první den po nástupu do organizace. V návaznosti s předáním adaptačního plánu musí dojít tentýž den k rozhovoru s nadřízeným pracovníkem a plnohodnotnému vysvětlení požadavků, které budou kladeny na pracovníka. Poskytnutí základních informací musí být směřováno na předání všech podstatných informací o organizaci (ústně i písemně). Pro doplnění informací organizace využívají pro nové pracovníky různé orientační brožury, katalogy, videomateriály, které obsahují mnoho potřebných informací, např. o historii, filozofii, personální politice, výrobě, směrnících apod.

Obdobně definuje adaptační plány (programy) Brodský (2009). Uvedené téma zužuje na konstatování, která se kromě základních informací týkají rozvržení a výčet dalších aktivit, jako jsou osobní pohovory s nadřízeným pracovníkem, dlouhodobé vzdělávací programy, kurzy, školení, osobní seznámení s činností spolupracujících útvarů, kontrolní činnost, plnění a vyhodnocení zadaných úkolů.

Například Foot, Hook (2002) upozorňují na problematiku podávání velkého množství informací v krátkém časovém horizontu, které pracovník není schopen zpracovat. Mnohem rozumnější a efektivnější je soulad podávaných informací v přímé závislosti na vykonávaném pracovním úkonu. Jako vodítko uvádí zpracování informační tabulky s potřebnými ukazateli, které pomáhají při realizaci adaptace pracovníka.

Adaptační plán organizace je pro začlenění nových pracovníků zcela nezbytný. Nutností je hlavně na konkrétní bodové schéma postupů při adaptaci. Obsah adaptačních plánů je v některých případech velmi obsáhlý a méně přehledný (Kociánová, 2010). Foot, Hook (2002) a Brodský (2009) se zaměřují na část těchto obsahů a varují před rozsáhlou agendou a přemírou informací a úkolů, které mohou být příčinou vyhoření a nezájmu pracovníka o pracovní pozici. Urban (2003) varuje před upřednostňováním písemných

nebo zprostředkovaných pokynů a informací. Vždy je nutný osobní kontakt nadřízeného pracovníka s novým pracovníkem.

Při prosazování adaptačního plánu je nutné mít na paměti, že nový i nadřízený pracovník mají jiné charakterové vlastnosti, schopnosti, dovednosti apod. Nelze se spoléhat na teoretické příručky. Každá organizace je svou charakteristikou rozdílná a jiné podmínky přináší každé období. Nábor a adaptační proces probíhá mnohem obtížněji v období, kdy je nízká nezaměstnanost. Čím nižší je nezaměstnanost, tím větší je nedostatek pracovníků na pracovním trhu. Organizace musí snižovat nároky při obsazování pracovních míst. Celková zodpovědnost všech pracovníků v organizaci klesá. Prosazování adaptačních plánů je bezesporu jednou z nejproblémovějších činností organizace. Manažeři musí umět rozlišovat při zavádění adaptačních plánů u nových pracovníků mezi teoretickými hledisky a praxí.

3.5 Odborná příprava a rozvoj pracovníků v adaptačním procesu

Organizační rozvoj je systémová metoda, která slouží k zvyšování životaschopnosti a efektivnosti organizace pomocí využití psychologie, sociologie a antropologie. Nejdůležitější roli hrají zejména poznatky a využívání metod sociální psychologie organizace a sociotechniky (managementmania.com/cs/organizacni-rozvoj, 2016).

Uchazeč o pracovní místo, který byl vybrán při výběrovém řízení a vstoupil do pracovního procesu na požadované pracovní místo, prochází sociální a pracovní adaptací. Proces adaptace, jeho délka a úspěšnost trvá různě dlouhou dobu, která je závislá na schopnosti a přizpůsobivosti každého jedince. V průběhu adaptace na nového pracovníka působí více personálních činností.

3.5.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Palán (2002) definuje organizační rozvoj jako určitý proces, který je nedělitelnou součástí života jednotlivce a organizace, ve které člověk působí ve smyslu odborné přípravy jako investice do budoucnosti a příspěvek k seberealizaci. Hroník (2007) rozvoj definuje jako vztah mezi základními pojmy vzděláním, rozvojem a učením. Podstatně konkrétněji rozvoj a vzdělávání specifikuje Barták (2008). Podle něho se jedná o komplex různých aktivit, které zvyšují osobní schopnosti jedince. Zahrnuje sem průběžné vzdělávání, které může trvat po celý život.

Tomšík, Duda (2011) zachází ještě hlouběji. Konstatují, že odborná příprava pracovníka, jeho rozvoj a význam je spojen s nepřetržitým a systematickým vzdělávacím procesem. Vzdělanost pracovníků udržuje schopnost konkurovat ostatním. Přiklání se k názoru, že vzdělávání je zcela nepostradatelné pro existenci organizace. Kromě definice odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců rozčlenili základní systém přípravy podle významu pro organizaci a pracovníka následovně:

Význam pro organizaci:

- zvyšuje se výkonnost a zisk organizace,
- stmeluje pracovníky organizace,
- umožňuje vytvářet vhodné podmínky pro využívání zdrojů,
- zlepšuje vnitřní komunikaci a spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Význam pro pracovníky:

- vytváří podmínky pro plnění cílů v organizaci,
- vytváří podmínky pro lepší komunikaci,
- vytváří podmínky pro lepší poznávání pracovníků a cílů organizace,
- vytváří podmínky pro zvyšování uspokojení s vykonanou prací.

Program a metoda odborné přípravy je systematický proces, který řídí organizace. Určené cíle musí být náročné, musí pracovníka motivovat a uspokojovat, avšak nesmí být náročné natolik, aby byly nesplnitelné.

Součástí organizace práce jsou:

- formulace cílů na počátku programu,
- prostředky a podmínky k motivaci pracovníka,
- systém organizace práce a rozvoje v organizaci,
- styl hodnocení,
- cíle jasně a konkrétně dané, přísně vymezené, měřitelné.

Motivační podmínky

Pracovníci musí znát určené motivační podmínky a jejich obsah předem, protože jsou součástí adaptačního programu. Obsah odborné přípravy se odvíjí z potřeb organizace

(obsluha strojového parku, dopravních prostředků, PC apod.). S ohledem na náročnost náplně programu organizace určuje časový harmonogram přípravy tak, aby získané poznatky, dovednosti, vědomosti a znalosti byly maximálně prospěšné pro další činnost pracovníků v organizaci.

Metody odborné přípravy:

- zaškolování a rozvoj pracovníků na pracovišti,
- vzájemný kontakt s ostatními pracovníky, poznatky od spolupracovníků,
- získávání nových znalostí, dovedností a kvalifikace,
- získávání nových poznatků o jiných pracovištích, jejich pracovníků a funkcí,
- získávání zkušeností v spolupracujících organizacích.

Při hodnocení odborné přípravy pracovníků se vychází z hlediska celkového přínosu pro organizaci. Přínosy se hodnotí jako okamžité a přínosy, které lze předpokládat jako budoucí.

Kritéria pro hodnocení přínosů:

- reakce pracovníků,
- hodnocení školení,
- změny v chování pracovníků na pracovišti,
- změny a přínos pro organizaci,
- vyhodnocení nákladů na odbornou přípravu a efektivnost.

Tomšík, Duda (2011) se úzce zaměřují na přehledné objasnění problematiky vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Důsledně specifikují v jednotlivých bodech postup při zajišťování rozvoje pracovníků v oblasti vzdělávání, které je jedním z jeho hlavních prvků. Rozdělení programu rozvoje a odborné přípravy pracovníků na jednotlivé etapy a cíle v průběhu realizace musí být přehledné a srozumitelné. Využití kritérií je vhodné při plánování a zpracování obsahu rozvoje a odborné přípravy pro praktické využití v organizacích.

Například Kocianová (2010) v oblasti rozvoje a odborné přípravy pracovníka nepřikládá podrobnému návodu na obsah zpracování programu takový význam. Zásady programu formuluje spíše podle jeho možných dopadů na organizaci a pracovníka.

Kocianová (2010) rozčleňuje vzdělávání, při kterém pracovník získává nové znalosti a mění se jeho rozvoj, postoje a schopnosti na níže uvedené druhy:

- instrumentální vzdělávání, které umožní pracovníkovi lépe vykonávat přidělenou práci,
- poznávací (kognitivní) vzdělávání, které pracovníkovi umožňuje docílit lepších znalostí, dovedností a pochopit problematiku věci,
- citové (emoční) vzdělávání, které formuje pocity a postoje pracovníka,
- vzdělávání, které ovlivňuje sebereflexi, nové způsoby myšlení a chování pracovníka.

Vzdělávání pracovníků představuje personální činnost, jež se skládá z pracovních schopností pracovníků spojených s nároky určitého pracovního místa, na které je třeba se přizpůsobovat neboli prohlubovat pracovní schopnosti. U vzdělávání pracovníků je třeba brát zřetel i na navýšení použitelnosti pracovníka v tom smyslu, aby byl pracovník schopen díky znalostem a dovednostem minimálně zčásti zvládat a vykonávat i jiné pracovní úkony, než má v popisu práce. To umožní rozšíření pracovních schopností pracovníka. Rozšířením pracovních schopností u pracovníka je ulehčen samotný proces rekvalifikace, kdy u práce, kterou podnik přestává potřebovat, je snazší pracovníka převést na jinou práci, pro podnik potřebnou.

Se samotným vzděláváním je spjat i pojem adaptace, kdy nové pracovníky musí organizace nejprve vyškolit, či minimálně adaptovat na organizační kulturu a procesy, které se v podniku odehrávají (Koubek, 2007). Adaptační proces pracovníka se odvíjí od rozvoje pracovníka, který je závislý na vzdělávání. V podstatě všechny teoretické úvahy se shodují v tom, že čím kvalitnější je předávání základních informací o organizaci, tím kvalitnější bude jeho sociální adaptace. Obdobně lze charakterizovat pracovní adaptaci. Kvalita zaškolení pracovníka odpovídá kvalitě pracovní adaptace.

3.5.2 Systematické vzdělávání

„Je-li prvním problémem organizace získávání a rozmisťování pracovníků, je druhým, stejně závažným problémem motivování lidí k vysokému výkonu” (Schein, 1969). Nejvýstižněji, bez obecných formulací popisuje zvyšování kvalifikace Barták (2008). „Investice do optimálního vzdělávání zaměstnanců patří mezi nejvíce návratné investice. Příznivě ovlivňuje konkurenceschopnost a prosperitu firmy i spokojenost, loajálnost,

kreativitu a celkovou pracovní aktivitu zaměstnanců. Dále konstatuje, že kvalifikační rozvoj je dynamický systém, který musí neustále zvyšovat nároky na naplňování potřeb organizace a zájmů pracovníků. Z těchto závěrů by měla vycházet strategie organizace, její program vzdělávacího rozvoje a organizační cíle. Pouze na potřeby organizace téma zužuje Hroník (2007). Konstatuje, že pro organizaci jsou důležitá fakta, do jaké míry vzdělávací aktivity naplnily předem stanovený cíl a jak s nimi bylo naloženo.

Vzdělávání pracovníků v každé organizaci je zásadním předpokladem kvalitního rozvoje pracovníka. Většina organizací věnuje důslednou pozornost vzdělávacím programům. Vzdělávací programy zajišťují vzdělávání pracovníků jak na pracovišti, tak absolvováním kurzů a vzdělávacích aktivit ve školicích zařízeních. Organizace by měly podporovat individuální studium pracovníků ve školských zařízeních. Na rozdíl od vzdělávání na pracovištích je vzdělávání vně pracoviště mnohem efektivnější. Koubek (2007) vzdělávání přikládá stejnou důležitost a konstatuje, že dobře organizované systematické vzdělávání je nejlepší způsob přípravy pracovníků na problematiku pracovního procesu v organizaci. Vlastní průběh vzdělávání by měl být systémově dobře připravený, s ohledem na finanční a organizační náročnost. V průběhu vzdělávacího procesu by měl být důsledně vyhodnocován celkový přínos pro organizaci.

Přednosti a výhody systematického vzdělávání podle Koubka (2007):

- organizace může lépe využít vnitřní zdroje, sníží závislost na přijímání nových kvalifikovaných pracovníků,
- vzdělává pracovníky podle potřeb organizace,
- zvyšuje kvalitu, schopnosti a dovednosti,
- zvyšuje kvalitu produktů a produktivitu práce,
- organizace lépe zvládá nepřítomnost vzdělávaných pracovníků na pracovišti předem připraveným opatřením.

Největší pozornost vzdělávání v průběhu adaptace pracovníků v teoretické rovině věnuje Mužík (2000). Popisuje profesně orientované vzdělávání dospělých. Poukazuje na hlavní vlivy, které na vzdělávání působí, a to společenské i politické. Nutnost vzdělávat se definuje jako další potřebu, kdy člověk pocítuje nedostatek informací a vědomostí, dovedností či návyků.

Mužik (2000) poukazuje na jeden z velkých problémů v organizacích. Vztah mezi personální činností, vzděláváním pracovníků a jeho významem. Vzdělávání dospělých nemá být chápáno pouze ve spojení s profesní oblastí. Konstatuje, že adaptace na společenské podmínky představuje pro mnohé lidi velký problém. Významným prostředkem pro řešení je osvětová činnost. Opírá se o poznatky Anne Willema van den Bana (1928–2016): „*Osvěta je systematicky vybudovaná aktivita, s jejíž pomocí můžeme dospělým pomáhat v analyzování (zkoumání) vlastní životní situace, takže si uvědomí problémy, které ve vlastním životě mají*“. Osvětu vnímá jako souhrn všech vzdělávacích aktivit, které jsou realizovány různými styly a způsoby. Koncepce vzdělávání má odpovědět na níže uvedené otázky:

- nejvhodnější směr vzdělávání,
- komu je určeno a způsob vzdělávání,
- místo, čas, kdo jej bude zajišťovat,
- výsledný efekt, náklady.

Nejčastější způsob vzdělávání je interní. Výhodou jsou nižší náklady a důslednější kontrola pracovníků. Externí vzdělávání klade na organizaci i pracovníky větší nároky s ohledem na čas a zastupování na pracovní pozici. Efektivita tohoto vzdělávání závisí na důkladném výběru pracovníků a směru vzdělávacích aktivit. Výhodou externího vzdělávání je, že externí lektori mají větší přehled o organizacích, odvětvích, nových poznatcích apod. Určitou nevýhodou u externího vzdělávání je schopnost přenést získané vědomosti a poznatky do praktického využití v domovské organizaci.

Mužik (2000) ve svých teoretických závěrech upozorňuje na nebezpečí, které při vzdělávání v organizacích může způsobovat „vymývání mozků“. Myslí tím, že vzdělávání bude působit jen ve prospěch organizace, na úkor rozvoje osobnosti pracovníka. Tento názor lze považovat za málo pravděpodobný s ohledem na stávající zvyklosti v organizacích. Vzdělávání v mnohých organizacích je spíše považováno za veličinu, která brzdí pracovní tempo a omezuje rozvoj. Je zcela evidentní, že vedení mnoha organizací vzdělávací programy omezuje na zákonem stanovená školení. V podstatě se jedná o školení bezpečnosti práce a školení řidičů. Meier (2009) varuje před skutečností, že některé vzdělávací aktivity (školení, přednášky, kurzy) nejsou pro organizaci přínosem,

protože získané znalosti a dovednosti nejsou z různých příčin (čas, nedostatečná podpora, příležitost) aplikovány do pracovního procesu.

Teoretické závěry o vzdělávání v organizacích se mnohdy liší od reality. I když jsou určeny především jako pomůcka pro personalisty, řídicí pracovníky a podřízené pracovníky, nejsou důsledně realizovány a v menších organizacích nebývají téměř využívány. Formulaci nutnosti se vzdělávat z důvodu absence informací a vědomostí podle Mužíka (2000) využívá malá část pracovníků. Dobrovolné studium pracovníků na různých školách vnímají někteří jejich nadřízení pracovníci jako překážku v řídicí činnosti.

Hlavní argumenty proti studiu:

- úprava pracovních směn,
- pocit ohrožení v případě úspěšného ukončení studia podřízeného,
- zvyšování kvalifikace – vyšší finanční ohodnocení,
- pocit snížení autority, obava z větších znalostí a vědomostí podřízeného.

Z mnoha těchto důvodů bývá dobrovolné vzdělávání pracovníků často vnímáno negativně a z hlediska organizace zdůvodňováno jako nesystémové a pro organizaci nepotřebné. Na studující, kteří se musí vyrovnat s náročností studia (výuka, učení, čas, finanční prostředky, méně času na rodinu a osobní záliby) jsou kladeny velké nároky, které působí na jejich psychickou odolnost.

3.5.3 Efektivnost vzdělávání

Mezi nejdůležitější úkoly organizace patří efektivní vzdělávání pracovníků. Efektivní vzdělávání a aktivity spojené s prokazováním hodnoty, kterou vzdělávání přináší, přispívá k dosahování strategických cílů v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2007). Návratnost vložených investic do vzdělávání neboli metoda vyhodnocování je v mnoha organizacích využívána jako prostředek, který slouží k hodnocení celkového účinku na výkon organizace. Sleduje se jako poměr mezi přínosem ze vzdělávání a vynaloženými náklady na vzdělávání.

Členění efektivity vzdělávání:

- efektivita z pohledu pojetí vzdělávání – veškeré aktivity, které pomáhají pracovníkům osvojovat si nové vědomosti a dovednosti (Mužík, 1998),

- efektivita z pohledu použitých prostředků (forem) vzdělávání – odvíjí se od identifikace vzdělávacích potřeb, přes plánování vzdělávací aktivity, realizaci vzdělávací aktivity až k evaluaci provedené aktivity a sledování pracovního výkonu, které je základem efektivity vzdělávání (Mužík, 2004),
- efektivita z pohledu obsahu vzdělávání a působení na postoje – změnou postojů nebo snahou pracovníků využívat získané znalosti lze dosáhnout, že investice do rozvoje vzdělávání budou efektivně využity (Bělohávek, 1996).

3.6 Proces hodnocení pracovníků

Úkolem hodnocení je zpracování zjištěných výsledků pracovníka v pracovním procesu. Výsledkem je zhodnocení pracovního chování, vztahy na pracovišti, vystupování apod. Zjištěné poznatky z pracovního procesu jsou obvykle nadřízeným pracovníkem prezentovány formou hodnotícího pohovoru s pracovníkem. Na základě vzájemné dohody jsou hledány vhodné způsoby k řešení a zlepšení stávající pracovní morálky a výkonnosti. (managementmania.com/cs/hodnoceni, 2016). Koubek (2007) rozčlenil vlastní proces hodnocení do devíti fází s třemi časovými obdobími.

Přípravné období:

- rozpoznání a určení předmětů hodnocení, určení pravidel postupu hodnocení, vypracování hodnotících formulářů,
- analýza a specifikace pracovních míst,
- formulace kritérií výkonu a hodnocení, výběr, určení norem, metody hodnocení, klasifikace, období pro hodnocení,
- seznámení pracovníků s připravovaným hodnocením, jeho účelem, kritérii, normami a výkony.

Období pro získání informací:

- zjišťování informací pozorováním a sledováním pracovníků při práci, kontrola a vyhodnocování výsledků práce,
- písemné zhotovení dokumentace o pracovním výkonu, archivace.

Vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- vyhodnocování dosažených pracovních výsledků, osobního chování, schopností a ostatních charakterových a pracovních vlastností pracovníka (údaje se zhotovují v písemné formě),
- osobní pohovor s hodnoceným pracovníkem, seznámení s výsledky hodnocení a navrženým opatřením k odstranění zjištěných problémů,
- následná kontrola a pozorování výkonu pracovníka, v případě potřeby poskytování pomoci a rad.

3.6.1 Hodnotitelé pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu pracovníka se odvíjí od daných kritérií v organizaci. Kvalitní vyhodnocení závisí na zodpovědnosti a důslednosti hodnotitele. Největší zodpovědnost při hodnocení obvykle mívá přímý nadřízený pracovník.

Koubek (2007) rozčleňuje hodnotitele podle kladných a záporných vlivů. Nej kvalitnější hodnocení na pracovníka podává jeho přímý nadřízený, který zodpovídá za kvalitu pracovního výkonu v pracovním procesu. Nej lépe se v něm orientuje, pracovníkovi poskytuje zpětnou vazbu, provádí neformální hodnocení na pracovišti. Nevýhodou je možnost vytvoření osobního vztahu, který může vést k nedostatečné autoritě nadřízeného pracovníka.

Mezi další hodnotitele patří:

- přímý nadřízený nadřízeného pracovníka,
- tým spolupracovníků, spolupracovník,
- podřízený,
- zákazník,
- sebehodnocení,
- jiné osoby (personální pracovník),
- Assessment Centre (AC), systém hodnocení, který má minimalizovat vliv lidského faktoru na hodnocení pracovníků.

Mezi nejvíce rozšířené formy hodnocení patří systém 360° zpětné vazby, který blíže formulují Kociánová (2010) a Armstrong (2011). Podle nich systém 360° zpětné vazby umožňuje získávat informace o pracovním výkonu pracovníka od přímého

nadřízeného, spolupracovníků, podřízených, interních, externích pracovníků a sebehodnocením pracovníka. Systém je založen na principu posuzování pracovníka podle stejných kritérií, ale různými lidmi. Tento systém lze považovat za velmi důmyslný, ale v případě mnoha organizací je využíván pouze formálně, přímo v pracovním procesu bez přítomnosti kvalitního pohovoru a důsledných návrhů na potřebné změny.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika Vězeňské služby České republiky

Obrázek č. 1: Znak Vězeňské služby České republiky



Zdroj: Vězeňská služba České republiky, (2016)

Vězeňská služba České republiky je ozbrojený bezpečnostní sbor, který zajišťuje výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody, jakož i ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů, při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti. Má postavení správního úřadu a účetní jednotky. Vězeňská služba byla zřízena s účinností od 1. 1. 1993, zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážích České republiky. Vznikla transformací dosavadního Sboru nápravné výchovy, který nahradila.

4.1.1 Název společnosti, adresa, kontakt, vedení

Vězeňská služba České republiky

Generální ředitelství Vězeňské služby ČR

Soudní 1672/1a

140 67 Praha 4

Telefonní ústředna +420 244 024 111+420 244 024 111

Protikorupční linka +420 244 024 666+420 244 024 666

Faxová čísla

Podatelna: +420 244 024 809

Adresa internetové stránky

<http://www.vscr.cz>

4.1.2 Cíle a poslání Vězeňské služby ČR

Posláním Vězeňské služby ČR je zajišťovat výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody, bezpečnost a pořádek v soudních budovách. Vězeňská služba spravuje a střeží věznice a detenční ústavy. Dále střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby. K dalším úkolům patří výzkum v oboru penologie, jehož výsledky aplikuje v praxi.

Vězeňská služba České republiky zajišťuje v souladu s ustanovením § 23a zákona č. 555/1992 Sb., o evidenci osob ve výkonu zabezpečovací detence, vazby a výkonu trestu odnětí svobody na území České republiky, evidenci osob, kterou vede správní odbor Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR.

O početním stavu Vězeňské služby rozhoduje vláda. Vláda také rozhoduje o účasti příslušníků Vězeňské služby při plnění úkolů u pořádkové policie nebo ochranné služby Policie České republiky. Vláda takto může rozhodnout na dobu určitou v případě, že prostředky Policie České republiky nejsou dostatečné k tomu, aby zajistily vnitřní pořádek státu a jeho bezpečnost. Obdobně v krizové situaci ve věznicích pomáhá Vězeňské službě ČR při zajišťování bezpečnosti Policie České republiky.

V České republice jsou provozovány čtyři typy věznic. Odsouzení jsou do jednotlivých typů věznic zařazováni podle závažnosti spáchaného trestného činu. Cílem Vězeňské služby ČR je působit na odsouzené tak, aby si pachatel uvědomil odpovědnost za své činy a snažil se o nápravu jejich důsledků, a aby se po ukončení trestu řádně začlenil do společnosti jako běžný občan, který respektuje společenské právní normy.

Nedílnou součástí výkonu trestu odnětí svobody u odsouzených jsou programy zacházení, aktivity zájmové, pracovní, výchovné, vzdělávací, trénink utváření vnějších vztahů. Součástí programů zacházení, kterými se působí na odsouzené je psychoterapie, psychorelaxační techniky, protidrogové, právní a sociální poradenství, komunitní setkávání.

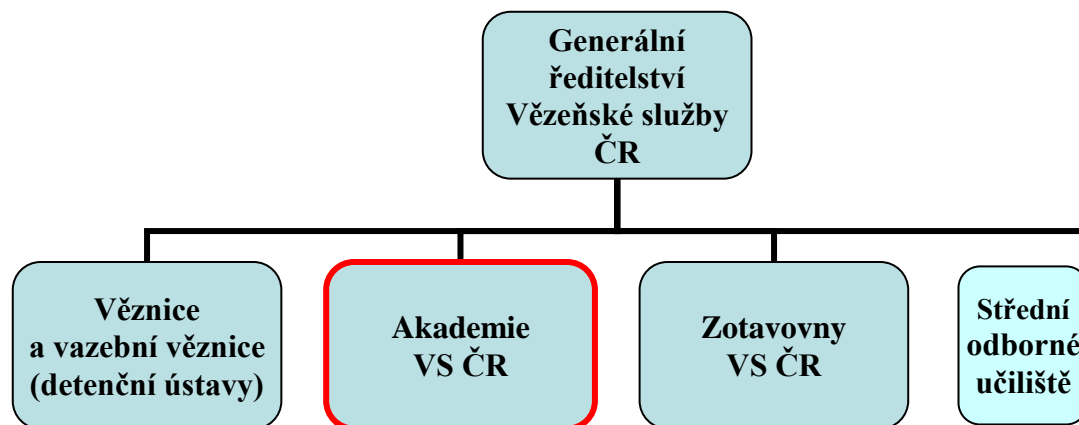
Základní složení pracovníků ve Vězeňské službě ČR:

- příslušníci, kteří jsou ve služebním poměru (zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů),
- občanskí zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

4.1.3 Organizační jednotky a řízení VS ČR

Základní organizační jednotky Vězeňské služby ČR:

Schéma č. 2: Organizační jednotky Vězeňské služby ČR



Zdroj: Vězeňská služba České republiky, (2016)

Organizační struktura generálního ředitelství Vězeňské služby ČR je znázorněna v seznamu příloh jako Příloha č. 12. Mapa věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů jako Příloha č. 10.

Organizační struktura Vězeňské služby ČR:

- Generální ředitelství VS ČR,
- vazební věznice,
- věznice,
- ústavy pro výkon zabezpečovací detence,
- Instituty vzdělávání VS ČR (SOU a AVS ČR).

Generální ředitelství Vězeňské služby ČR je zodpovědné za plnění společných úkolů u organizačních jednotek. Dále metodicky řídí a kontroluje jejich činnost. Generální ředitel Vězeňské služby ČR jmenuje a odvolává ředitele všech organizačních jednotek, vykonává právní úkony ve jménu státu. Za ostatní organizační jednotky VS ČR vykonávají právní úkony pověřeni ředitelé, kromě úkonů, které podle platné legislativy, nepatří do jejich kompetencí.

Za pověřené úkoly Vězeňské služby ČR zodpovídá správní služba, justiční stráž, vězeňská stráž, pověřené orgány Vězeňské služby ČR, Institut vzdělávání VS (AVS ČR).

Management věznic je složen z oddělení výkonu vazby, oddělení výkonu trestu, oddělení vězeňské a justiční stráže, oddělení prevence a stížností, oddělení ekonomického, oddělení správního, oddělení personálního, oddělení zdravotního, oddělení logistiky, oddělení informatiky a oddělení zaměstnávání vězňených osob.

Členění Vězeňské služby České republiky:

- vězeňská stráž,
- justiční stráž,
- správní služba,
- pověřené orgány Vězeňské služby ČR.

Vězeňská stráž střeží, předvádí a eskortuje osoby ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody. Z těchto povinností vyplývá povinnost dbát na stanovenou kázeň a pořádek.

Strážní a dozorčí služba vykonává službu v nepřetržitém intervalu a zodpovídá za kompletní ostrahu věznic a nepřetržitý dohled nad vězňenými osobami. Eskortní služba je zodpovědná za veškeré přesuny a přemísťování vězňených osob, eskorty k soudním jednáním, k ošetření do specializovaných civilních zdravotních zařízení, eskorty do jiných věznic, doprovody vozidel. Středisko služební kynologie pomáhá příslušníkům při eskortách a strážní i dozorčí službě. Provádí prohlídky věznic, příchozí pošty pro obviněné nebo odsouzené, zavazadel v době návštěv, cel, motorových vozidel, která vjíždějí či opouštějí areál věznice, pracovišť a prostor, které slouží obviněným a odsouzeným, vyhledává omamné a psychotropní látky. Zajišťují ochranu příslušníků Vězeňské služby ČR, při eskortách nebezpečných osob a během zajištění pořádku ve vyhrocených situacích.

Justiční stráž ze svých povinností zabezpečuje pořádek a bezpečnost v budovách, které jí jsou z právního hlediska přiděleny. V mimořádných případech plní úkoly vězeňské stráže, pomáhá střežit vazební věznice, věznice, předvádí a eskortuje osoby ve výkonu vazby nebo trestu odnětí svobody, a to pouze se souhlasem ministra spravedlnosti ČR.

Správní služba zajišťuje organizační, ekonomické, výchovné a zdravotní zabezpečení.

Pověřené orgány Vězeňské služby mají postavení policejního orgánu.

4.1.4 Výkon trestu odnětí svobody

Způsob výkonu trestu určuje zákon č. 169/1999 Sb. o výkonu trestu odnětí svobody, vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody a další vnitřní předpisy Vězeňské služby ČR. Účelem výkonu trestu odnětí svobody je snaha o reintegraci odsouzeného se zřetelem na individuální osobnost každého jedince.

Hlavní funkce trestu odnětí svobody:

- regulativní funkce, uplatňuje progresivní výkon trestu s diferencovaným zacházením u jednotlivých skupin odsouzených,
- vyrovnávací funkce, která má eliminovat negativní pohnutky odsouzeného poskytnutím možností k vyrovnání se s pocitem viny.

Zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody, vymezuje okruh specifických skupin odsouzených, u nichž je výkon trestu realizován odlišně.

Rozdělení skupin u odsouzených:

- mladiství, ženy, prvně trestaní,
- duševní poruchy, poruchy chování, pracovně nezařaditelní,
- doživotní trest,
- cizinci.

Poskytnutí příležitostí k rozvinutí vědomostí, znalostí a dovedností, které zlepší vyhlídky odsouzeným osobám na úspěšnou reintegraci do společnosti po návratu do civilního života, pomáhají programy zacházení. Na tvorbě a realizaci programů zacházení se podílejí pracovníci oddělení výkonu trestu. Legitimní rámec programů zacházení je upraven v § 41 zákona č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody, § 36 – 40, vyhlášky Ministerstva spravedlnosti ČR č. 345/1999 Sb. a dalšími vnitřními předpisy.

4.1.5 Typy věznic

Věznice jsou diferencovány podle zajištění jejich vnější ostrahy, vnitřní bezpečnosti a systému realizace zacházení s odsouzenými do čtyř základních typů věznic.

Věznice typu s dohledem: Do tohoto typu věznice soud zařadí zpravidla odsouzeného, kterému byl uložen trest za přečin spáchaný z nedbalosti a který dosud nebyl

ve výkonu trestu pro úmyslný trestný čin (zákon č. 40/2009 Sb., § 56 odst. 2, písm. a) trestního zákoníku.

Věznice typu s dozorem: Do tohoto typu věznice soud zařadí zpravidla odsouzeného, kterému byl uložen trest za přečin spáchaný z nedbalosti a který již byl ve výkonu trestu pro úmyslný trestný čin nebo pachatele, kterému byl uložen trest za úmyslný trestný čin ve výměře nepřevyšující tři roky a který dosud nebyl ve výkonu trestu pro úmyslný trestný čin (dle § 56 odst. 2 písm. b) trestního zákoníku.

Věznice typu s ostrahou: Do tohoto typu věznice soud zařadí zpravidla odsouzeného, kterému byl trest uložen za úmyslný trestný čin a nejsou zároveň splněny podmínky pro umístění do věznice s dozorem nebo se zvýšenou ostrahou a pachatele, který byl odsouzen pro přečin spáchaný z nedbalosti a nebyl zařazen do výkonu trestu odnětí svobody do věznice s dohledem nebo s dozorem (dle § 56 odst. 2 písm. c) trestního zákoníku.

Věznice typu se zvýšenou ostrahou: Do tohoto typu věznice soud zařadí zpravidla odsouzeného, kterému byl uložen výjimečný trest (dle § 54), kterému byl uložen trest odnětí svobody za trestný čin spáchaný ve prospěch organizované zločinecké skupiny (dle § 108), kterému byl za zvlášť závažný zločin (dle § 14 odst. 3) uložen trest odnětí svobody ve výměře nejméně osmi let, nebo byl odsouzen za úmyslný trestný čin a v posledních pěti letech uprchl z vazby nebo z výkonu trestu (dle § 56 odst. 2 písm. d) trestního zákoníku.

Změna zákona

S účinností od 1. 10. 2017 bude uveden v platnost zákon č. 58/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 40/2009 Sb., trestního zákonu, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

Od 1. 10. 2017 budou existovat pouze dva typy věznic:

Věznice typu s ostrahou: Soud zpravidla zařadí pachatele, u kterého nejsou splněny podmínky pro zařazení do věznice se zvýšenou ostrahou.

Věznice typu se zvýšenou ostrahou: Zůstává v souladu se starým zněním zákona.

Dále se nově ve věznicích zřizují oddělení dle stupně zabezpečení. Dosavadní „oddělení“ se terminologicky mění na „oddíly“.

Vnitřní diference ve věznicích s ostrahou:

- oddělení s nízkým stupněm zabezpečení,
- oddělení se středním stupněm zabezpečení,
- oddělení s vysokým stupněm zabezpečení.

Vnitřní diference ve věznicích se zvýšenou ostrahou:

- oddělení s nejvyšším stupněm zabezpečení.

4.1.6 Kvalifikační požadavky a výběr příslušníků

Personální odbor je organizačním útvarem Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR, který metodicky řídí a kontroluje jednotlivé organizační jednotky Vězeňské služby ČR v oblasti řízení lidských zdrojů a koordinuje práci s lidskými zdroji prostřednictvím personálních oddělení jednotlivých organizačních jednotek. Personální oddělení plní ve věznicích úkoly personální práce. Toto oddělení zodpovídá za evidenci všech pracovníků v pravomoci ředitele, vzájemnou spolupráci, kodex profesní etiky, což je nezbytně důležité pro řádnou funkčnost organizace.

Uchazeč do služebního poměru musí splňovat dle § 13 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů následující podmínky:

- o přijetí písemně požádá,
- je starší 18 let, je občanem ČR,
- je bezúhonný, je plně svéprávný,
- splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,
- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby, je oprávněn seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje,
- není členem politické strany nebo politického hnutí, nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost.

4.1.7 Přijímací řízení

Uchazeč musí vyplnit osobní dotazník (viz Příloha č. 7), odevzdat výpis rejstříku trestů a předložit veškeré požadované doklady, které prokazují splnění potřebných kvalifikačních předpokladů, občanský průkaz, rodný list, doklad o dosavadní praxi.

Uchazeč se musí prokázat lékařskou prohlídkou, která určí jeho způsobilost k vykonávání funkce. Dále je povinen podrobit se psychologickému vyšetření a prokáže svoji fyzickou zdatnost absolvováním fyzických testů (dle § 15 a § 79 zákona č. 361/2003 Sb.). Podrobné specifikace určují vyhlášky č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti a č. 393/2006 Sb. o zdravotní způsobilosti, které jsou předpokladem pro výkon služby.

Po ukončení doby pro vyhlášení volného služebního místa jsou všechny žádosti vyhodnoceny příslušnými pracovníky, kteří jsou k tomuto úkonu určení. V některých případech, je určena k výběru uchazečů výběrová komise. S vybranými uchazeči je následně veden osobní přijímací pohovor. Vybraní uchazeči jsou seznámeni s podmínkami přijetí do služebního poměru, právy a povinnostmi, které pro ně ze zákona vyplynou, o služební náplni, podmínkách a povinnostech, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů, které se přímo dotýkají výkonu služby, která má být předmětem vzniku služebního poměru.

Před podpisem rozhodnutí o přijetí do služebního poměru je uchazeč podrobně seznámen s problematikou jeho vykonávané služby. Po splnění všech bodů je s uchazečem podepsáno rozhodnutí o služebním poměru a předán platový výměr. Zájemci, kteří v přijímacím řízení neuspěli, dostanou vyrozumění bez udání důvodu nepřijetí s tím, že poskytnuté údaje k přijímacímu řízení budou po uplynutí zákonné lhůty řádně skartovány. Kromě všech informací o služebním zařazení se uchazeči seznámí s poskytovanými výhodami, kdy je kladen důraz na profesní rozvoj a růst příslušníků VS ČR (zvyšování kvalifikace, studium apod.). (Vězeňská služba ČR, 2016).

Zkušební doba

Noví příslušníci VS ČR se do služebního poměru zařazují na dobu určitou (dle § 10). Ve sjednané zkušební době lze služební poměr skončit na základě způsobů, které jsou přesně definovány zákonem (dle § 41). Strana, která se rozhodla ukončit služební poměr, uvědomí druhou stranu písemným oznámením. (Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostního sborů).

4.2 Systém adaptace příslušníků v organizaci

Personální práce ve vězeňství má specifické úkoly a cíle. Její činnost, která souvisí s péčí o vězeňský personál a zajišťování pracovní způsobilosti uchazečů v přijímacích

řízení má netradiční a závažný význam. Složitost procesu je charakterizována složitostí metod a kritérií pro nové příslušníky.

Přístup pracovníků Vězeňské služby ČR k nově přicházejícím příslušníkům má silný motivační charakter. K dosažení maximální efektivity výkonu služby u těchto příslušníků, jim musí být poskytnuty nezbytné informace, vysvětlení smyslu a přínosu jejich práce pro organizaci. Za velký motivační prvek lze považovat statut zaměstnání ve státním sektoru a dobré finanční ohodnocení tohoto zaměstnání, ale i možnosti vzdělávání a profesního růstu.

4.2.1 Adaptační proces v organizaci

Adaptačního plánu pro příslušníky zajišťuje personální oddělení organizace okamžitě s nástupem do služebního poměru. S jeho úkoly příslušníka seznamuje přímý nadřízený, který určuje, doplňuje a průběžně kontroluje jeho plnění. Adaptační plán se odvíjí z teoretických hledisek a je určitým návodem jak postupovat při vlastní adaptaci příslušníků v praxi. Adaptační plán je osobně vysvětlen příslušníkům v prvních dnech nástupu do služebního poměru. Do adaptačního plánu jsou jmenovitě zahrnuty postupné kroky a cíle.

Seznam úkolů po nástupu:

- seznámení s pracovištěm a jeho prostředím,
- seznámení s pracovníky na pracovišti,
- seznámení s pracovníkem, který mu bude pomáhat na pracovišti v době adaptace (nadřízený příslušník, patron apod.),
- seznámení s pracovníky, kteří s ním mohou přijít do styku,
- rozhovor nového příslušníka s nadřízeným, kde dostane instrukce a je mu vysvětlen individuální adaptační plán, který zahrnuje cíle příslušníka ve zkušební době, určuje dobu dalšího kontrolního pohovoru s nadřízeným,
- povinná školení (školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, o požární ochraně) a časový rozvrh školení v AVS ČR,
- přidělené první služební povinnosti.

Vězeňská služba ČR uplatňuje vnitřní orientační adaptační plán pro příslušníky VS ČR, avšak je zde zjevná absence uceleného písemného zpracování adaptačního plánu.

O významu a obsahu jsou příslušníci průběžně informováni a dostávají o něm v průběhu zkušebního období potřebné informace. V organizaci vzhledem k jejímu poslání se přistupuje k adaptaci příslušníků velmi zodpovědně. Důraz je kladen na oblasti neformální adaptace (seznamování s pracovníky a prostředím apod.). V průběhu adaptační doby jsou vedeny s příslušníky konzultace na téma adaptace. Získané poznatky jsou nadřizenými pracovníky zodpovědně vyhodnocovány a upravovány. Vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR je realizováno v rámci programu CŽV. Nejefektivnější systém řízení adaptace příslušníků je individuální plán pro adaptační období, který v časovém harmonogramu zahrnuje všechny významné kroky procesu adaptace na výkon služby.

4.2.2 Adaptační proces jako systém nástupního a CŽV u VS ČR

Podle čl. 20 odst. 2, nařízení Generálního ředitele (dále též „NGŘ“) č. 55/2010 Sb., o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky, se odborné vzdělávání obsahově člení podle profesního složení příslušníků a zaměstnanců, podle potřeb a požadavků organizačních jednotek a zahrnuje všechny oblasti odborných, speciálních a vymezených činností pro zabezpečení výkonu služby a práce ve Vězeňské službě ČR. Akademie VS ČR realizuje, či organizačně zajišťuje prohlubující vědomostní kurzy v souladu s požadavky organizačních jednotek a vedoucích funkcionářů Generálního ředitelství VS ČR.

Přípravné období po nástupu příslušníka k VS ČR trvá zpravidla dvanáct týdnů a je součástí adaptačního procesu v organizaci. Přípravné období probíhá u organizační jednotky, kam byl příslušník přidělen. Poté je zařazen do základní odborné přípravy typu „A“, kterou absolvuje v Institutu vzdělávání VS ČR. Během přípravného období příslušník vykonává praxi na dozorcích nebo strážních stanovištích formou „služební rotace“. V tomto období se seznamuje s jednotlivými úseky vězeňské stráže, justiční stráže, oddělení výkonu vazby nebo trestu, které absolvuje pod dohledem určeného příslušníka dle vydaného denního rozkazu. Před nástupem do kurzu „A“ musí příslušník ovládat základní předpisy (NGŘ č.55/2010 Sb.). Jeho způsobilost je ověřena a zhodnocena vedoucím oddělení vězeňské a justiční stráže.

4.3. Základní odborná příprava

ZOP je zajišťována pro všechny nové pracovníky přijaté do služebního nebo pracovního poměru Vězeňské služby ČR. ZOP probíhá formou nástupních kurzů, rozlišených do dvou typů.

Nástupní kurz ZOP typu „A“

Studium, které absolvují všichni nově přijatí příslušníci do služebního poměru ve Vězeňské službě ČR. Výuka probíhá v celkové délce dvanácti týdnů formou teoretických přednášek a výcviku. Tato výuka navazuje na přípravné období (čtyři týdny), jež příslušník stráví ve své organizační jednotce. Po jejím ukončení příslušník absolvuje kombinovaný nástupní kurz, který je realizován střídavě v Akademii Vězeňské služby ČR (teoretické znalosti) a v příslušné organizační jednotce VS ČR (praktické znalosti). Výuková a výcviková část základní odborné přípravy je ukončena závěrečným hodnocením jednotlivých předmětů a komplexní závěrečnou zkouškou. Po úspěšné závěrečné zkoušce je příslušník připraven pro výkon služby. Absolventům kurzu je vydáno osvědčení o používání střelné zbraně v podmínkách VS ČR (zákon č. 555/1992 Sb., § 18).

Časové rozložení ZOP typu „A“:

- počáteční fáze přípravy: 4 – 8 týdnů,
- vzdělávání v AVS ČR: 8 týdnů,
- odborná praxe v organizační jednotce (smlouva na dobu určitou): 2,5 roku,
- přípravný kurz a závěrečná zkouška v AVS ČR: 4 dny (28 vyučovacích hodin).

Příslušníci VS ČR jsou zařazeni do služebního poměru na dobu určitou na zkušební dobu tří let (zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostního sborů). Po uplynutí zkušební doby jsou zařazeni do služebního poměru na dobu neurčitou v souladu s § 11, odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., v případě, že úspěšně absolvují v Akademii VS ČR služební zkoušku, (zkoušku vykonávají na základě rozhodnutí ředitele AVS ČR) podle NGR č. 47/2013 o organizaci služební zkoušky ve Vězeňské službě ČR.

Nástupní kurzy ZOP typu B1, B2, B3, I, jsou určeny výhradně občanským zaměstnancům VS ČR jako základní odborná příprava, která poskytuje použitelné základní informace, znalosti a dovednosti v systému vězeňství České republiky.

Ukončení odborného vzdělání:

Za průběžné hodnocení kurzů a jejich obsah zodpovídají vedoucí kurzů, příslušní lektoři nebo externí vyučující subjekty. Absolvent obdrží osvědčení o úspěšném absolvování kurzu, které vydává ředitel AVS VS a doručí jej příslušné organizační jednotce.

Vstupní a prohlubující vzdělávání je organizováno AVS ČR formou denního internátního studia. V průběhu internátního vzdělávání má ředitel AVS ČR vůči studujícím ve služebním poměru kázeňskou pravomoc, vůči studujícím v pracovním poměru postavení vedoucího zaměstnance (NGŘ č. 55/2010 Sb., o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky).

4.3.1 Celoživotní vzdělávání pracovníků VS ČR

Ve smyslu požadavků na vzdělávání a kvalifikační předpoklady pracovníků, přijala Akademie VS ČR příslušné úkoly v rezortu vězeňství jako své hlavní poslání a tyto úkoly konkretizovala ve schváleném Programu celoživotního vzdělávání pro pracovníky Vězeňské služby ČR (NGŘ č. 55/2010 Sb., o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky). Celoživotní vzdělávání bylo pojato jako cílevědomé, plánovité, permanentní a všestranné rozvíjení odborné a morální úrovně všech pracovníků Vězeňské služby ČR. Na realizaci Programu celoživotního vzdělávání se podílejí nejen učitelé Akademie VS, ale také další odborníci z Vězeňské služby ČR a příslušných rezortů státní správy a nestátních subjektů.

Koncepce celoživotního vzdělávání zahrnuje devět stupňů vzdělávacích aktivit:

1. Základní odborná příprava

Akademie VS ČR na základě svého poslání zajišťuje pro pracovníky Vězeňské služby ČR nástupní školení. Nástupní školení absolvují v kurzech základní odborné přípravy. Kurzy jsou rozděleny podle pracovních profesí, kterou budou pracovníci vykonávat. Pracovníkům, kteří nemají středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání pedagogického zaměření, umožňuje AVS VS absolvovat doplňující pedagogické studium, které je opravňuje vykonávat funkci pedagogického pracovníka.

2. Služební a profesní příprava

Vlastní služební a profesní příprava je rozložena do pravidelných cyklů přezkušování a ověřování znalostí a dovedností. Hlavní požadavky jsou kladeny na studijní povinnosti, fyzickou zdatnost a praktické dovednosti. Příprava příslušníků probíhá na jednotlivých člancích VS ČR. Závěrečné služební zkoušky příslušníků VS ČR, které jsou stanoveny nařízením vlády č. 506/2004 Sb., v návaznosti na zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů provádí AVS ČR.

3. Studium personálu při zaměstnání

Akademie VS ČR se stará o informační a konzultační zázemí pro příslušníky VS, kteří studují na střední škole, vysoké škole nebo postgraduálním studiu. AVS ČR spolupracuje s těmito školami a pomáhá studujícím získávat vzdělání potřebné pro vyšší kvalifikaci vězeňského personálu.

4. Celoživotní vzdělávání

Akademie VS ČR na základě potřeb VS ČR připravuje a realizuje výuku rozšiřovacích a specializačních kurzů, které tvoří základ CŽV ve VS ČR.

5. Spolupráce s nestátními organizacemi

Akademie VS ČR organizuje k tématům týkajícím se vězeňství různé přednášky, semináře, diskusní setkání a konference ve spolupráci s nestátními organizacemi.

6. Výměna zkušeností

Akademie VS ČR organizuje a zajišťuje vzdělávací aktivity pro vězeňský personál, které se konají s přispěním evropských strukturálních fondů, různé formy workshopů nebo zkušenostních kurzů. Dále využívá seminární formou vzájemné výměny zkušeností z praxe nebo spolupracuje s vězeňskými službami ze zahraničí.

7. Spolupráce s vysokými školami, přednášková a osvětová činnost

Odborní pracovníci Akademie VS ČR a VS ČR spolupracují při své činnosti se středními, vysokými školami a dalšími organizacemi. U těchto organizací se podílí na přednáškové, konzultační a publikační činnosti, vedením bakalářských a diplomových prací.

8. Studijní a badatelské aktivity

Pracovníci Akademie VS ČR pracují na řešení výzkumných úkolů a pomáhají tvořit konzultační a informační zázemí pro nejrůznější badatele z řad vězeňského personálu nebo odborné veřejnosti. Výsledky bádání pak Akademie VS ČR využívá v rámci všech stupňů systému celoživotního vzdělávání.

9. Environmentální výchova

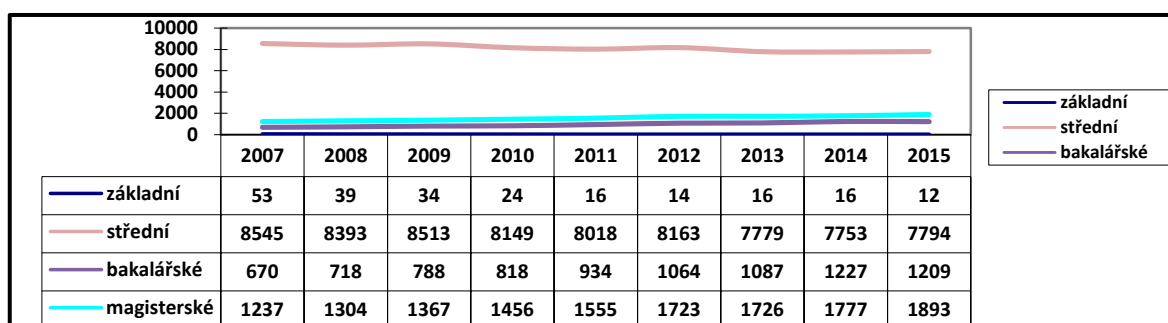
Akademie VS ČR pomáhá ve vzdělávacím procesu vytvářet podmínky pro environmentální výchovu v prostředí, zájmovými, kulturními, sportovními, společenskými aktivitami, které zlepšují hodnotu života.

Výčet některých specializovaných kurzů:

- Zacházení s drogově závislými vězni
- Prevence šikanování
- Specializační kurz pro zacházení se zvláštními skupinami vězňených osob
- Specializační kurz pro pracovníky VS ČR v přímém styku s vězňenými osobami
- Zacházení se zvláště nebezpečnými osobami

Pracovníci Vězeňské služby ČR musí přísně dodržovat zásady profesní etiky, která vychází z jejich profese na pracovišti, ale také z možné ztráty prestiže a společenského postavení. Vzdělávání pracovníků probíhá dle zpracovaného plánu, ale operativně se zařazují nové obsahy, které přímo reagují na konkrétní problémy a stavy, které přímo souvisí s problematikou vězňených osob. Jedná se například o vzdělávání pracovníků, které je založeno na principu samostudia, například drogové problematiky, postupu při nálezů drog, krizové stavy, mimořádné situace, ochrana utajovaných skutečností a ochrana životního prostředí, kurzy forenzní psychologie pro speciální pedagogy, zaměřené na prohlubování znalostí v oblasti některých specializovaných oborů. Patří sem například kriminalistická a kriminologická psychologie, soudní psychologie, policejní psychologie, penitenciární psychologie nebo kurzy, které se zaměřují na získávání nových poznatků v komunikaci, vyjednávání, forenzní personalistiku, preventivní programy, zaměřené na snižování kriminality mládeže atd.

Graf 1: Vývoj vzdělanosti personálu VS ČR (stav k 31. 12. 2015)



Zdroj: Vězeňská služba České republiky, (2016)

4.4 Služební hodnocení jako produkt adaptačního procesu

Služební hodnocení příslušníka Vězeňské služby ČR se provádí na základě průběžného hodnocení v průběhu kalendářního roku. Hodnocení služebních výsledků v organizační jednotce provádí nadřízený nebo pověřený příslušník, vedoucí oddělení vězeňské stráže, vedoucí oddělení prevence a stížností, ředitel věznice. Výsledný způsob hodnocení, příslušníků VS ČR je v souladu s ustanovením § 203, odst. 4 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Pro služební hodnocení slouží hodnotící formulář (viz Příloha č. 9), který obsahuje:

- základní informace o příslušníkovi,
- jednotlivá hodnocení o splnění či nesplnění úkolu,
- zdůvodnění provedeného služebního hodnocení (pravidelné hodnocení, hodnocení k absolvování služební zkoušky, na vlastní žádost).

Výsledné hodnocení příslušníků se hodnotí podle jednotlivých stupňů hodnotící stupnice, která slouží k přehledné orientaci o podávaných výkonech příslušníka v souvislosti s plněním adaptačního plánu. Hodnotící stupnice je rozdělena na ohodnocení vynikající, velmi dobrý, dobrý, vyhovující, nevyhovující.

4.4.1 Hodnocení příslušníků VS ČR

Příslušníci Vězeňské služby ČR jsou hodnoceni podle ustanovení § 45 odst. 2 písm. a) a ustanovení § 203 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Služební hodnocení příslušníka slouží jako podklad pro rozhodování ve věcech služebního poměru příslušníka.

Hodnocení příslušníků se provádí:

- služební hodnocení se provádí u všech příslušníků VS ČR ve služebním poměru,
- u příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí hodnocení jednou ročně, hodnocení se provádí vždy před vykonáním služební zkoušky,
- u příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí hodnocení nejméně jednou za tři roky (pokud není určeno jinak),

- na žádost příslušníka lze provést hodnocení po šesti měsících od posledního hodnocení.

Skladba hodnotícího listu příslušníka:

- základní informace o příslušníkovi,
- datum posledního hodnocení příslušníka, poznatky, plnění úkolů, hodnocení,
- důvod zpracování služebního hodnocení (viz předchozí údaje o hodnocení).

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vlastní výzkum probíhal ve Vazební věznici Praha-Pankrác u příslušníků, kteří se přímo podílejí na práci s vězni. Získávání dat bylo realizováno prostřednictvím dotazníků, které byly předány k vyplnění respondentům v tištěné formě v měsících listopad 2016 až leden 2017. S ohledem na charakter organizace není možný sběr dat pomocí osobního pohovoru (nepřístupné jednotlivé sekce, chodby apod.). Dále by tento způsob získávání informací mohl vést k výraznému zkreslení odpovědí z důvodu obav respondentů z možného úniku jejich kritiky na adresu vedoucích pracovníků, vedení organizace nebo zástupců Akademie VS ČR.

4.5.1 Charakteristika respondentů

Vybrané kazuistiky určují charakter a příslušný profil respondentů, kteří se zúčastnili výzkumného šetření. Společným kritériem všech respondentů je práce ve vězeňství. Všichni respondenti vykonávají službu ve Vazební věznici Praha-Pankrác a svou činností se podílejí na zabezpečování celkového chodu vazební věznice na jednotlivých odděleních. U respondentů nebyly stanoveny žádné konkrétní podmínky, ani nebyli rozlišeni žádnou jinou formou jejich osobnosti (rodinné poměry, vzdělání apod.), kromě uvedeného společného kritéria. Respondenti byli zařazeni do tří zkoumaných skupin (viz kap. 2.6).

Předpokládané prognózy pro jednotlivé zkoumané otázky byly dány postojem hodnotitele, získané z teoretických poznatků. S ohledem na možnosti výběru počtu respondentů, byl výzkumný vzorek dostatečně reprezentativní.

4.5.2 Testované doplňkové a hlavní výzkumné otázky

Dílčí, doplňkové výzkumné otázky

Testovaná otázka č. 1

Vykonával jste službu již před přijetím k Vězeňské službě ČR v některé státní bezpečnostní složce? Případně vypište kde.

Podle výzkumné otázky č. 1, žádný respondent z výzkumného vzorku dříve nevykonával službu ve státní bezpečnostní složce ČR. Otázka je zařazena do průzkumného šetření z důvodu, aby nedošlo k případnému zkreslení výsledku šetření respondentů u některé ze zkoumaných skupin. Uvedení příslušníci měli být zahrnuti do druhé skupiny respondentů.

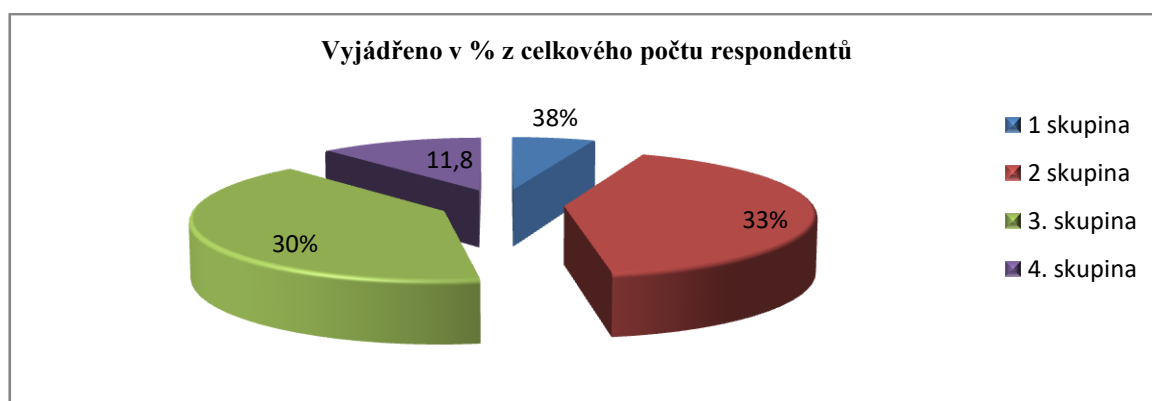
Testovaná otázka č. 2

Kolik je Vám let?

Legenda hodnocených kritérií:

- a) do 25 let,
- b) od 26 do 35 let,
- c) od 36 do 50 let,
- d) 51 let a více.

Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Ze zjištěných odpovědí respondentů vyplývá, že převážná většina respondentů je středního věku. Počet mladých respondentů je poměrně nízký stejně jako starších respondentů. V první věkové skupině do 25 let je šest respondentů, tj. 6 % z celkového

počtu. Ve druhé věkové skupině od 26 do 35 let je 42 respondentů, tj. 41,6 %, ve věkové skupině od 36 do 50 let je 41 respondentů, tj. 40,6 % a nejstarších respondentů je dvanáct, tj. 11,8 %.

Testovaná otázka č. 3

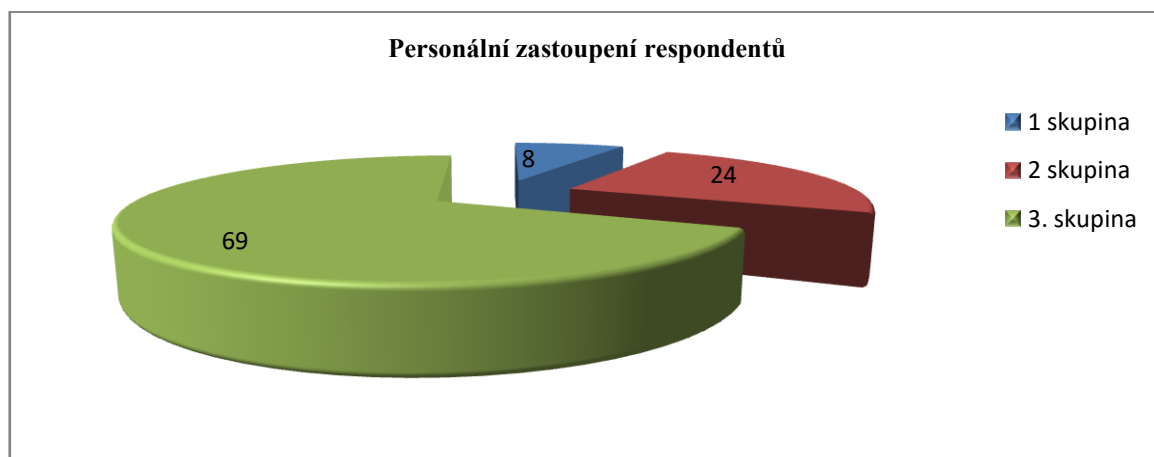
Do které skupiny příslušníků Vězeňské služby ČR patříte?

V testované otázce dotazníkového šetření je zvoleno jako hlavní kritériem pro členění respondentů období, ve kterém respondenti vykonávají svou funkci. Ze zjištěných odpovědí respondentů vyplývá, že nejpočetněji jsou zastoupeni příslušníci Vězeňské služby ČR, zařazení do třetí skupiny, v celkovém počtu 69, tj. 68,32 % z celkového počtu 101 respondentů. Druhá, ale již podstatně méně zastoupená je druhá skupina respondentů v počtu 24, tj. 23,76 %. Nejméně početné zastoupení měla první skupina v počtu osmi respondentů, tj. 7,92 %.

Legenda hodnocených kritérií:

- první skupina: méně než 1 rok (před absolvováním ZOP),
- druhá skupina: od 1 až 3 roky (po ukončení ZOP),
- třetí skupina: více než 3 roky (po ukončení služební zkoušky).

Graf č. 3: Procentuální zastoupení respondentů podle jednotlivých skupin



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Z výsledného porovnání rozložení příslušníků podle zadaných kritérií je zřejmé, že zájem o práci ve Vězeňské službě ČR je poměrně malý, což dokazuje počet pouze osmi příslušníků s délkou trvání služebního poměru do jednoho roku (první skupina). O málo vyšší je počet příslušníků ve druhé skupině. Nedostatečný zájem o práci ve VS ČR je

odrazem vysoké fyzické a psychické náročnosti tohoto povolání. V porovnání s předešlými skupinami příslušníci třetí skupiny, kteří jsou ve služebním poměru více než tři roky, mají většinové zastoupení.

Hlavním pozitivním jevem u této skupiny respondentů je nižší fluktuace. Předpokládaným důvodem je větší spokojenost ve služebním poměru. Jejich spokojenost je přímo závislá na finančním ohodnocení, uzavřeným služebním poměrem na dobu neurčitou, jistotou zaměstnání apod. Jistota zaměstnání je nejsilnějším motivačním prvkem u řadových příslušníků, což potvrzují výsledky z dalšího výzkumného dotazníkového šetření (viz též odpovědi na otázku č. 5).

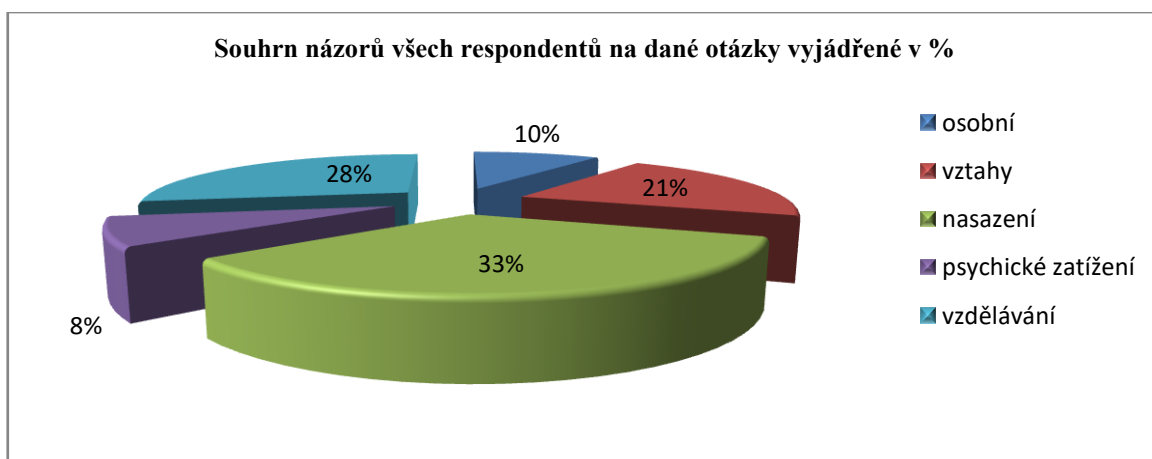
Testovaná otázka č. 4

Jaké překážky na stanovištích Vás omezovaly při plnění služebních úkolů v rámci adaptace?

Legenda hodnocených kritérií:

- a) osobního charakteru,
- b) vztahy na stanovištích,
- c) služební nasazení,
- d) psychické zatížení,
- e) vzdělávací aktivity.

Graf č. 4: Překážky v adaptačním procesu



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Zkoumaná výzkumná otázka patří mezi nejdůležitější v oblasti adaptace příslušníků. Otázka měla zodpovědět, které základní překážky omezují příslušníky v jejich

adaptaci na služebních stanovištích a dalším rozvoji. Ze zjištěných odpovědí je zřejmé, že největší problém v adaptačním procesu je adaptace na prostředí výkonu služby a zvyklosti v organizaci. Neúměrné množství podávaných informací a pokynů při plnění služebních povinností označilo 34 respondentů, tj. 33,6 % z celkového počtu, jako největší překážku při adaptačním procesu. Podle odpovědí jsou tyto informace a povinnosti podávány k osvojení v nepřiměřeně krátkém časovém úseku (tzv. za pochodu), což je hlavní příčina navazujících problémů.

Za velmi problematické považují respondenti úkony, které souvisí se seznamováním příslušníků se služebními úkoly, školením, studiem potřebných předpisů, Největší problémy respondentům působí orientace v zákonech, nařízeních GR, směrnících a dalších pokynech nutných pro výkon služby, včetně interních formulářů. Vzdělávání formou školení je z hlediska času a pochopení zadávaných úkolů neúměrně krátké. Příslušníci musí tyto informace studovat ve svém služebním volnu, čímž jim není umožněn čas k psychické rehabilitaci. Vlastní studium je ztíženo skutečností, že příslušníci musí informace čerpat z rozsáhlých materiálů a vyčleňovat z nich fakta, která jsou nutná pro jejich funkci na stanovištích. Vzhledem k tomu, že jejich pojem o problematice vězeňství je neucelený, jejich schopnosti orientovat se v příslušných předpisech je nedostatečný. Vyjádřilo se tak 28 respondentů, tj. 27,8 %.

Vztahy na stanovištích jako překážku při adaptaci označilo 21 respondentů, tj. 20,8 %. Nejčastěji byl uváděn problém neochoty jiných příslušníků, ale i vedoucích pracovníků poskytnout rady nebo potřebné informace. Dále respondenti upozorňovali na málo efektivní činnost při řízení jednotlivých úseků vzhledem k nepružnému přenášení příkazů, pokynů a informací. Uvedené nedostatky bývají zapříčiněny složitou administrativou, která nevěnuje stávajícímu personálnímu obsazení patřičnou pozornost. Snaha personálního úseku je spíše zaměřena na zabezpečování nových pracovníků, než na důsledné rozборы problematiky a péči o stávající příslušníky.

Deset respondentů tj. 9,8 % označilo jako překážku při adaptaci v předmětném procesu osobní záležitosti, které konkrétně nijak nespécifíkovali. Poslední otázka, kterou označilo osm respondentů, se týká velkého psychického zatížení příslušníků v době adaptace na stanovištích. V podstatě se jedná o malý počet, ale stres a psychické problémy jsou závažným problémem, které musí být vzhledem ke specifčnosti služebních úkonů

a zaměření organizace účinně a rychle řešeny. Odpovědi na uvedené otázky je nutné vnímat jako výčet různých překážek v adaptačním procesu. V žádném případě se nejedná o většinový kritický názor na nedostatky v organizaci.

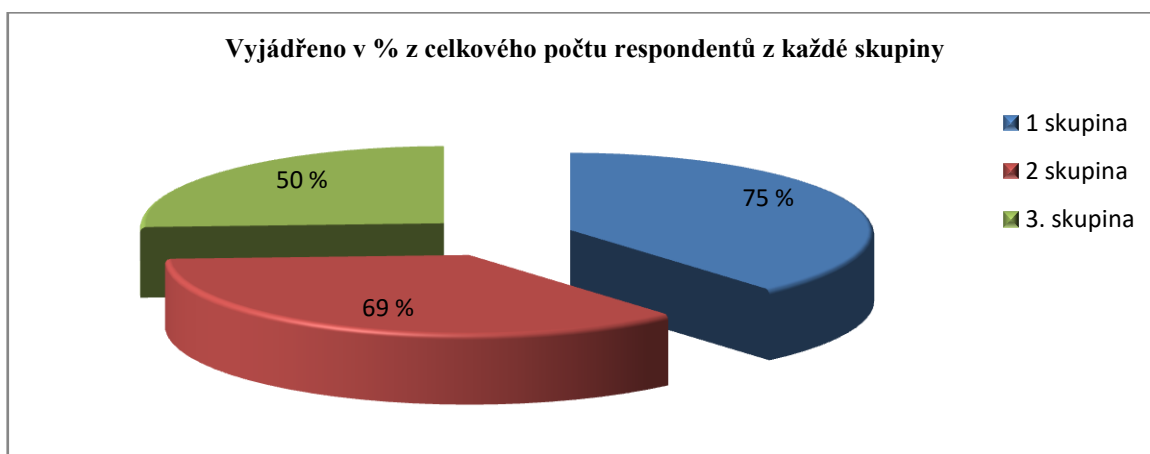
Testovaná otázka č. 5

Jste spokojen se služební náplní a z ní vyplývajícími povinnostmi v průběhu adaptace?

Legenda hodnocených kritérií:

- a) určitě ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) ne.

Graf č. 5: Spokojenost se služební náplní v průběhu adaptace



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Ze zjištěných dat a z odpovědí respondentů vyplývá, že se služební náplní byla nejvíce spokojena první skupina respondentů. Oproti ostatním respondentům je jejich spokojenost vázána spíše na skutečnost, že mají určitou perspektivu a podepsané rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, i když jen na dobu určitou. Odpovědělo tak šest respondentů, což je 75 % z celkového počtu respondentů v této skupině. Obdobně, ale méně spokojená je třetí skupina, kde jejich odpovědi jsou vázány na jistotu zaměstnání. Vyjádřilo se tak 48 respondentů, tj. 69 % z celkového počtu skupiny. Nejméně je spokojena druhá skupina respondentů. Kladně se vyjádřilo pouze dvanáct respondentů, tj. 50 %. V této kategorii respondentů se projevilo více záporných názorů (služební poměr na dobu určitou, finanční otázka, vysoká náročnost vykonávané služby).

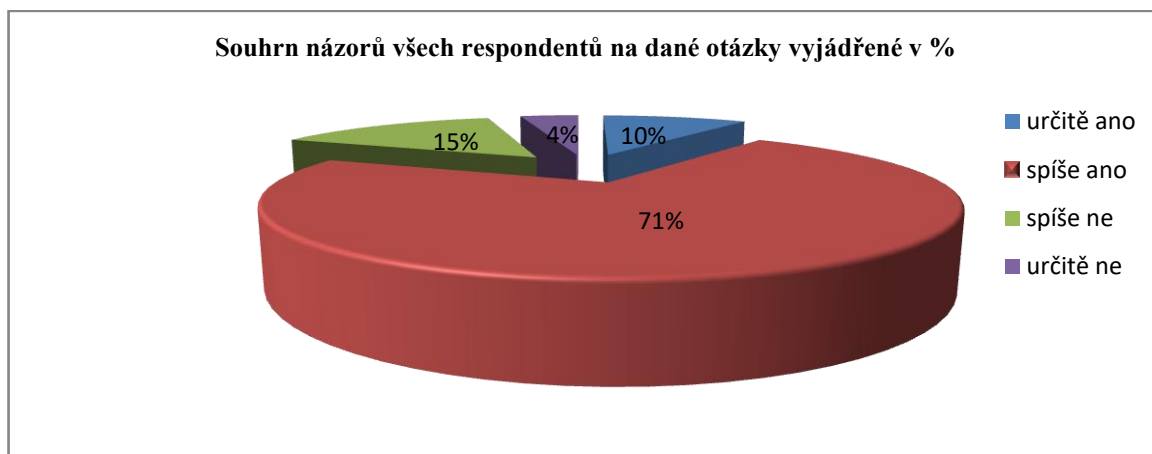
Testovaná otázka č. 6

Zabývá se podle Vás Vaše organizační jednotka dostatečně osobní adaptací příslušníků Vězeňské služby ČR?

Legenda hodnocených kritérií:

- a) určitě ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) určitě ne.

Graf č. 6: Kvalita adaptačního procesu ve Vězeňské službě ČR



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Problematika této otázky se v podstatě odvíjí od reálných pocitů respondentů. Pokud se respondent domnívá, že se orientuje během výkonu služby dobře (osobní přesvědčení, hodnocení apod.) je přesvědčen, že adaptační proces je nastaven správně. Naopak respondenti, kteří se potýkají s nějakými problémy na stanovištích nebo osobními problémy, adaptační proces v některých bodech kritizují, případně zcela zavrhnou. Většina respondentů je s uplatňováním adaptačního procesu spokojena, celkem 82, tj. 81,19 % respondentů. Určité výhrady má patnáct respondentů, tj. 14,85 %. Pouze pro čtyři respondenty je adaptační proces a styl jeho uplatňování zcela nepřijatelný. Z pohledu fluktuace příslušníků je zajímavé, že počet příslušníků, kteří odcházejí z Vězeňské služby ČR, je větší než ukazují odpovědi na tuto otázku. S největší pravděpodobností lze k odcházejícím přičíst část příslušníků, kteří nevolili v odpovědích tak kritický postoj vůči adaptačnímu procesu nebo z jiných osobních důvodů.

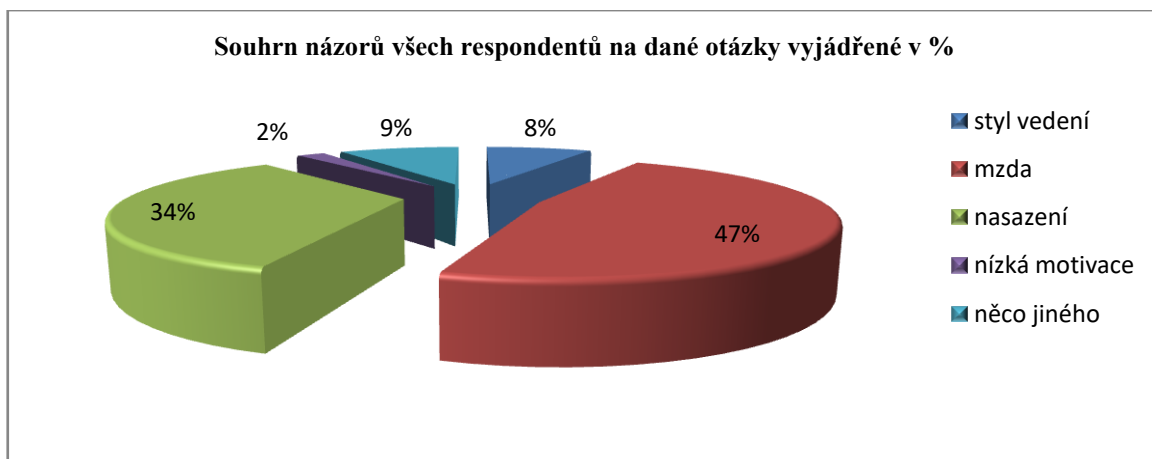
Testovaná otázka č. 7

Co bylo nebo stále je hlavním důvodem Vašeho případného zklamání? Případně vypište.

Legenda hodnocených kritérií:

- přístup zaměstnavatele, patrona, nadřízeného, autokratický styl vedení, apod.,
- mzdové ohodnocení,
- vysoké služební nasazení,
- benefity, nedostatečné možnosti profesního růstu, Vaše nedostatečná osobní motivace k charakteru vykonávané služby,
- něco jiného, vypište.

Graf č. 7: Hlavní příčiny zklamání



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Ze zjištěných dat a z odpovědí respondentů vyplývá, že největší výhrady mají k finančnímu ohodnocení, celkem se tak vyjádřilo 48 respondentů, tj. 47,5 %. Jako druhý sporný faktor respondenti uváděli vysoké služební nasazení, celkem 34 respondentů, tj. 33,6 %. Dalším prvkem v pořadí, který respondenti označili, byly jiné důvody, celkem devět respondentů tj. 9 %. Velmi zajímavým zjištěním bylo, že poměrně malý počet respondentů má problémy nebo výhrady k autokratickému stylu vedení, přístupu nadřízeného nebo působení patrona. Vyjádřilo se tak pouze osm respondentů, tj. 7,9 %. V některých odpovědích respondenti považují přidělení patrona jako dostačující k získávání potřebných informací. Z pohledu organizace je výhodné nezřizovat náročný systém přidělování mentora z řad pracovníků (Armstrong 2007) s ohledem na vysokou finanční náročnost řízení. Dva respondenti uvedli nedostatečnou motivaci.

Z pohledu personálního přístupu k pracovníkům jsou zpracovány různé předpisy, nařízení a pokyny, které mají zabezpečovat daná pravidla ve vztahu k pracovníkům Vězeňské služby ČR. Přesto si velká část respondentů myslí, že organizace nevytváří vhodné podmínky pro příslušníky, případně vytváří takové podmínky, ke kterým mají výhrady. Z uvedených odpovědí je zřejmé, že respondenti jsou nespokojeni s rozsahem vyřízení příslušníků a zklamání neadekvátním ohodnocením, především finančním. Jedním z problémů je, že s narůstajícím počtem odsouzených se nezvyšuje počet pracovníků, kteří přímo působí na odsouzené a musí uplatňovat programy zacházení s vězni. Z výchozích odpovědí je zřejmé, že nelze působit na odsouzené efektivně, pokud nebudou stavy pracovníků v takovém poměru vůči počtu odsouzených, aby mohli řádně plnit své povinnosti. Tento nepoměr vytváří stresové stavy u příslušníků, a ti nejsou schopni plnit vytyčené cíle. Tento faktor zcela jasně zpomaluje adaptační proces. V některých případech dochází k tomu, že příslušník ztrácí schopnost adaptace a odchází z organizace. Průzkum také ukázal, že někteří příslušníci se přiklánějí k názoru, že mzdová a profesní politika organizace, která by se měla odvíjet od zvyšování vzdělanosti pracovníků, není vždy řádně uplatňována.

Ze zjištěných odpovědí lze vyvodit, že respondenti pozitivně vnímají přístup nadřízených pracovníků a spolupracovníků. Určité výhrady mají k vlastnímu hodnocení nadřízenými pracovníky, které formulovali jako částečně formální. Naopak přímou kontrolu stanovišť respondenti hodnotí jako zodpovědnou a přísnou. Prováděné zápisy z kontrol výkonu služby jsou vyhotovovány v písemné formě s možností vyjádřit se v případě pochybností nebo nesrovnalostí.

Testovaná otázka č. 8

Mělo by dojít ke změnám některých interních předpisů, které se týkají vztahu zaměstnavatele k personálu a jeho adaptace? Případně vypište k jakým.

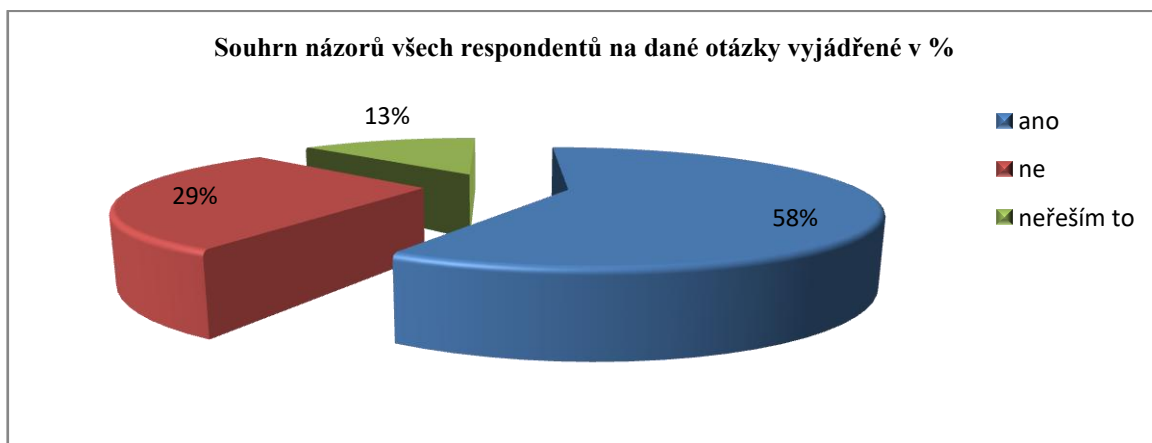
Legenda hodnocených kritérií:

- a) ano, vypište k jakým,
- b) ne,
- c) neřeším to.

Tato otázka je jedna z nejdůležitějších a nejsledovanějších ze strany respondentů. Určitě ji tak hodnotí druhá a třetí skupina. První skupina tuto otázku nevnímala osobně

jako stěžejní, a to z důvodu, že tato skupina je na počátku své kariéry a jejich pozornost se zaměřuje na schopnost adaptovat se na vykonávanou službu. Jejich hlavní cíl je obstát při plnění služebních povinností.

Graf č. 8: Změny v interních předpisech



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Část respondentů, kteří jsou zařazeni do služebního poměru na dobu neurčitou (třetí skupina), se vyjádřila tak, že uvedený problém neřeší nebo se nedomnívá, že na ni můžou zodpovědně odpovědět. Uvedlo to třináct respondentů, tj. 12,87 %. Pro provedení dílčích změn v interních předpisech se vyslovilo 59 respondentů z celkového počtu dotazovaných, tj. 58,42 %. Respondentů, kteří se domnívali, že stávající interní předpisy jsou vyhovující a není nutné je měnit, bylo 29, tj. 28,71 %. Z dalších výzkumných otázek v dotazníkovém šetření se jeví jako největší problém dlouhá zkušební doba (tři roky), kdy je příslušník přijat do služebního poměru na dobu určitou. Z výsledků získaných z dotazníkového šetření je zřejmé, že doba, na kterou se uzavírá služební poměr na dobu určitou, je jednou z příčin ukončení služebního poměru ze strany respondentů.

Hlavní výzkumné otázky

Testovaná otázka č. 9

Seřadte postupně očíslováním uvedená kritéria podle Vaší nespokojenosti v adaptačním procesu.

Legenda hodnocených kritérií:

- finanční ohodnocení,
- služební náplň,
- služební poměr (odpovídá délka zkušební doby od přijetí do zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou Vaší představě?),
- mezilidské vztahy na stanovištích.

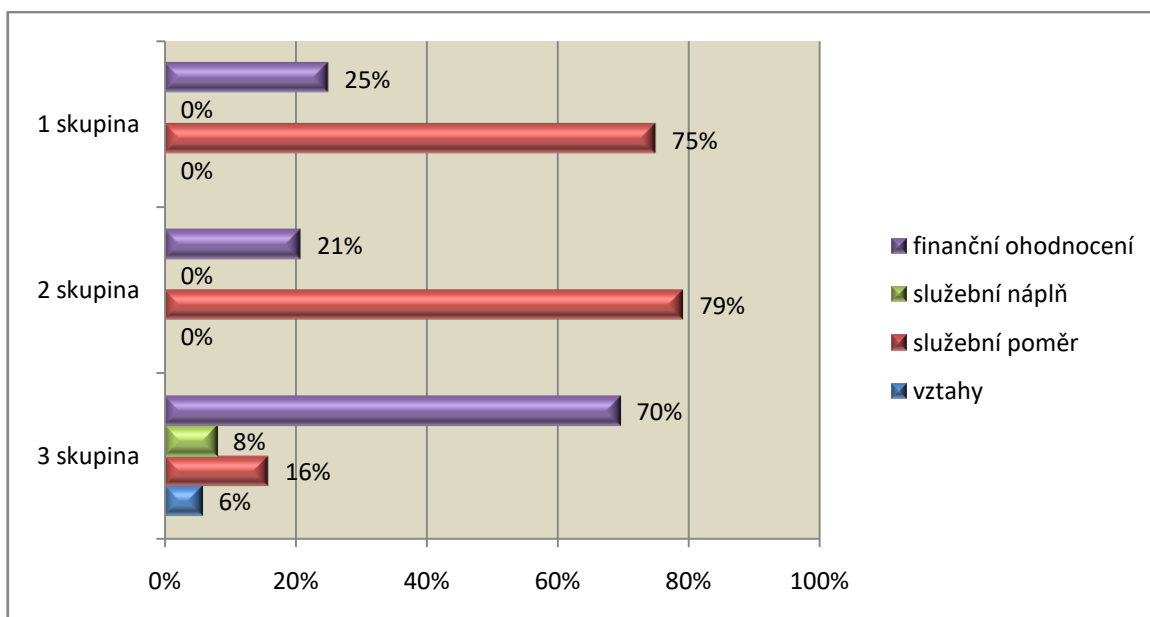
Tabulka č. 1: Testovaná otázka č. 9

| Typ skupiny | a | b | c | d |
|---------------------|-----------|----------|-----------|----------|
| 1 skupina | 2 | 0 | 6 | 0 |
| 2 skupina | 5 | 0 | 19 | 0 |
| 3 skupina | 48 | 6 | 11 | 4 |
| Počet celkem | 55 | 6 | 36 | 4 |

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Grafické znázornění vyjádřeno v %.

Graf č. 9: Testovaná otázka č. 9



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Testovaná otázka č. 10

Je úspěšnost adaptace závislá na Vašem vzdělávání, započatém podáváním prvotních informací nadřizenými ve Vaší organizační jednotce a na jeho pokračování v Akademii Vězeňské služby?

Legenda hodnocených kritérií:

- a) určitě ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) určitě ne.

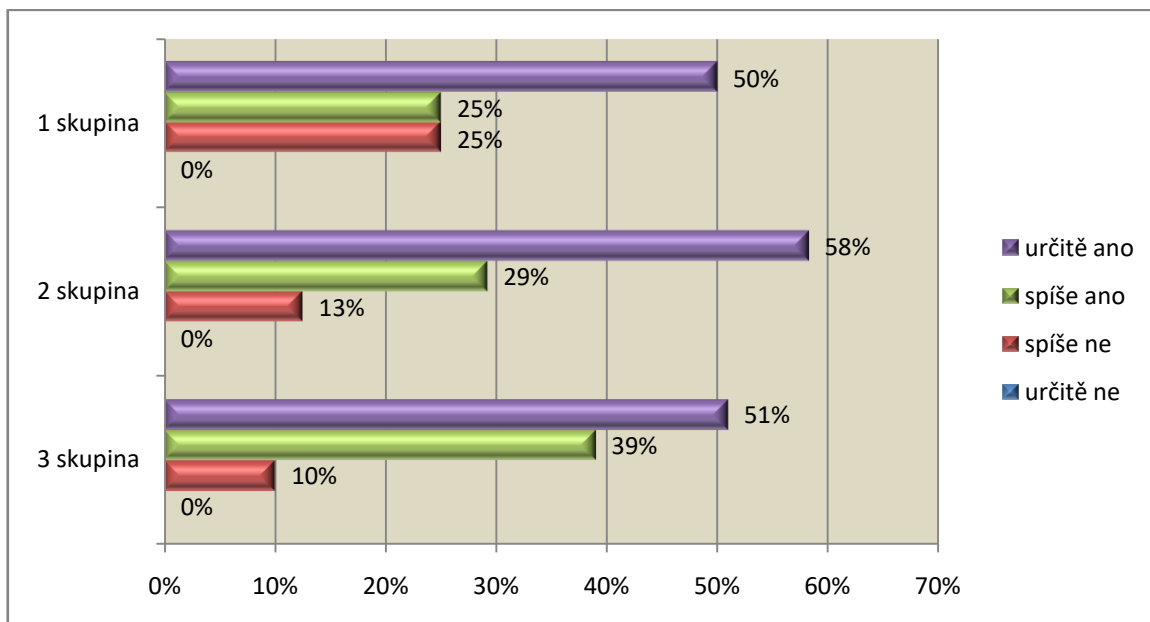
Tabulka č. 2: Testovaná otázka č. 10

| Typ skupiny | a | b | c | d |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 1 skupina | 4 | 2 | 2 | 0 |
| 2 skupina | 14 | 7 | 3 | 0 |
| 3 skupina | 36 | 27 | 6 | 0 |
| Počet celkem | 54 | 36 | 11 | 0 |

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Grafické znázornění vyjádřeno v %.

Graf 10: Testovaná otázka č. 10



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Testovaná otázka č. 11

Které faktory nejvíce oceňujete při Vaší adaptaci v zaměstnání? Seřad'te postupně očíslováním.

Legenda hodnocených kritérií:

- a) vzdělávání,
- b) služební zkušenosti,
- c) kariérní růst,
- d) přístup nadřízeného a osobní vztahy.

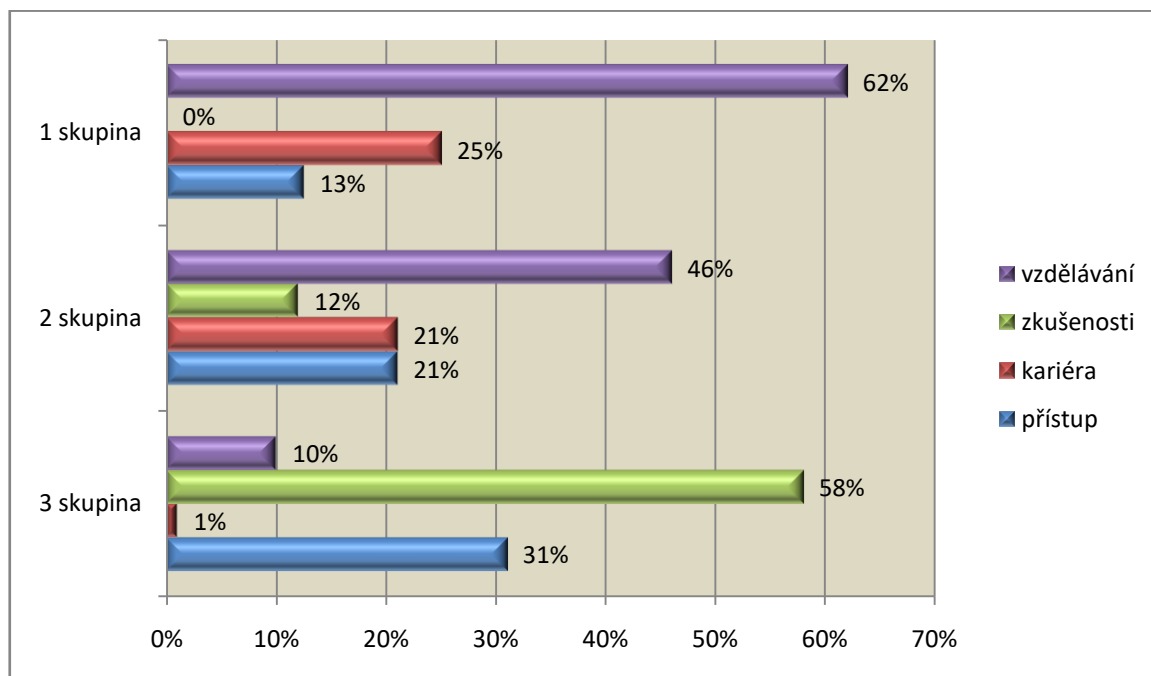
Tabulka č. 3: Testovaná otázka č. 11

| Typ skupiny | a | b | c | d |
|---------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 1 skupina | 5 | 0 | 1 | 2 |
| 2 skupina | 11 | 3 | 5 | 5 |
| 3 skupina | 7 | 40 | 1 | 21 |
| Počet celkem | 23 | 43 | 7 | 28 |

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Grafické znázornění vyjádřeno v %.

Graf č. 11: Testovaná otázka č. 11



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Testovaná otázka č. 12

Zhodnotil byste Vaší adaptaci v podmínkách Vězeňské služby ČR jako úspěšnou?

Legenda hodnocených kritérií:

- a) určitě ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) nevím.

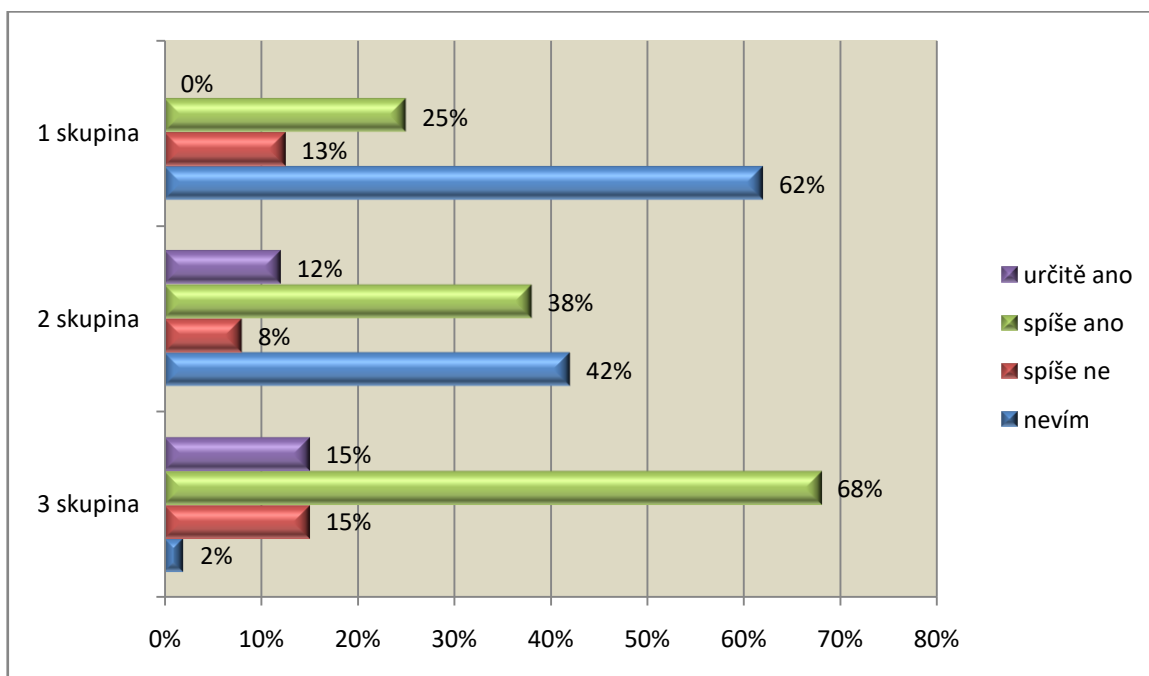
Tabulka č. 4: Testovaná otázka č. 12

| Typ skupiny | a | b | c | d |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 skupina | 0 | 2 | 1 | 5 |
| 2 skupina | 3 | 9 | 2 | 10 |
| 3 skupina | 10 | 47 | 10 | 2 |
| Počet celkem | 13 | 58 | 13 | 17 |

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Grafické znázornění vyjádřeno v %.

Graf č. 12: Testovaná otázka č. 12



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Testovaná otázka č. 13

Seřadte postupně očíslováním Vaše priority při adaptaci.

Legenda hodnocených kritérií:

- a) mzdové ohodnocení,
- b) zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou,
- c) mezilidské vztahy na stanovištích,
- d) psychická pohoda,
- e) jistota zaměstnání.

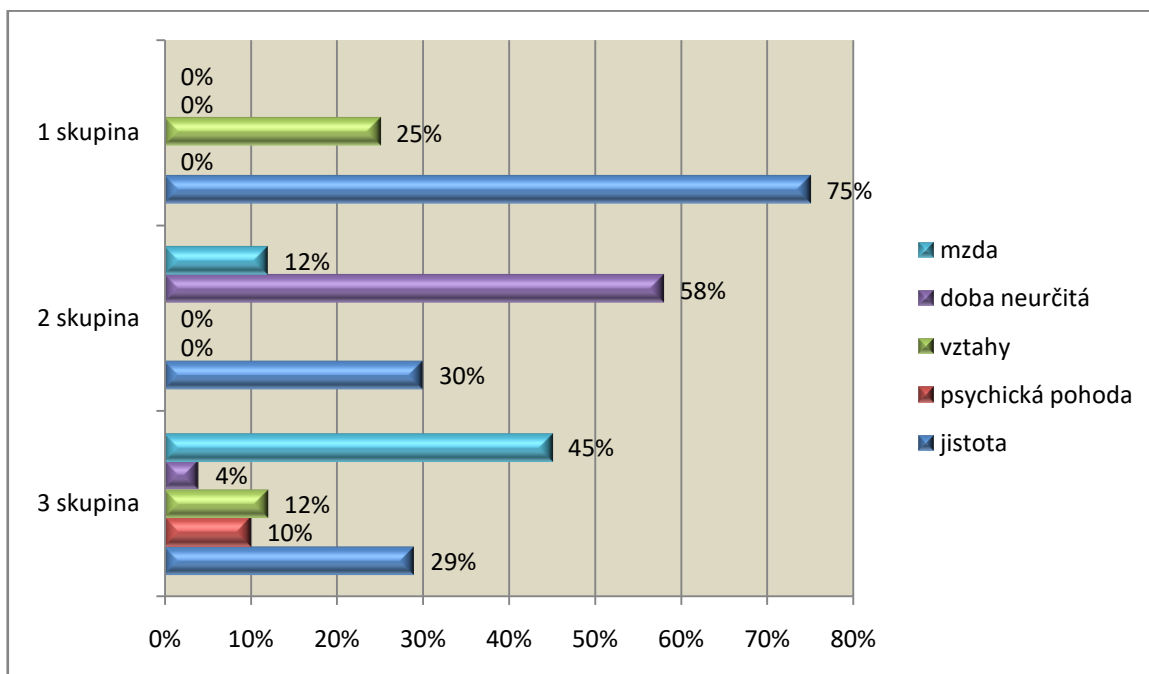
Tabulka č. 5: Testovaná otázka č. 13

| Typ skupiny | a | b | c | d | e |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 1 skupina | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| 2 skupina | 3 | 14 | 0 | 0 | 7 |
| 3 skupina | 31 | 3 | 8 | 7 | 20 |
| Počet celkem | 34 | 17 | 10 | 7 | 33 |

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Grafické znázornění vyjádřeno v %.

Graf 13: Testovaná otázka č. 13



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Testovaná otázka č. 14

Jaké máte námítky k průběhu a realizaci adaptačního procesu. Jsou v souladu s rozsahem a zaměřením vzdělávacích aktivit příslušníků? Jak byste řešil případné změny? Případně vypište.

Legenda hodnocených kritérií:

- a) více vzdělávacích aktivit,
- b) méně vzdělávacích aktivit,
- c) pouze upravit zaměření stávajícího vzdělávání,
- d) jiné změny, vypište.

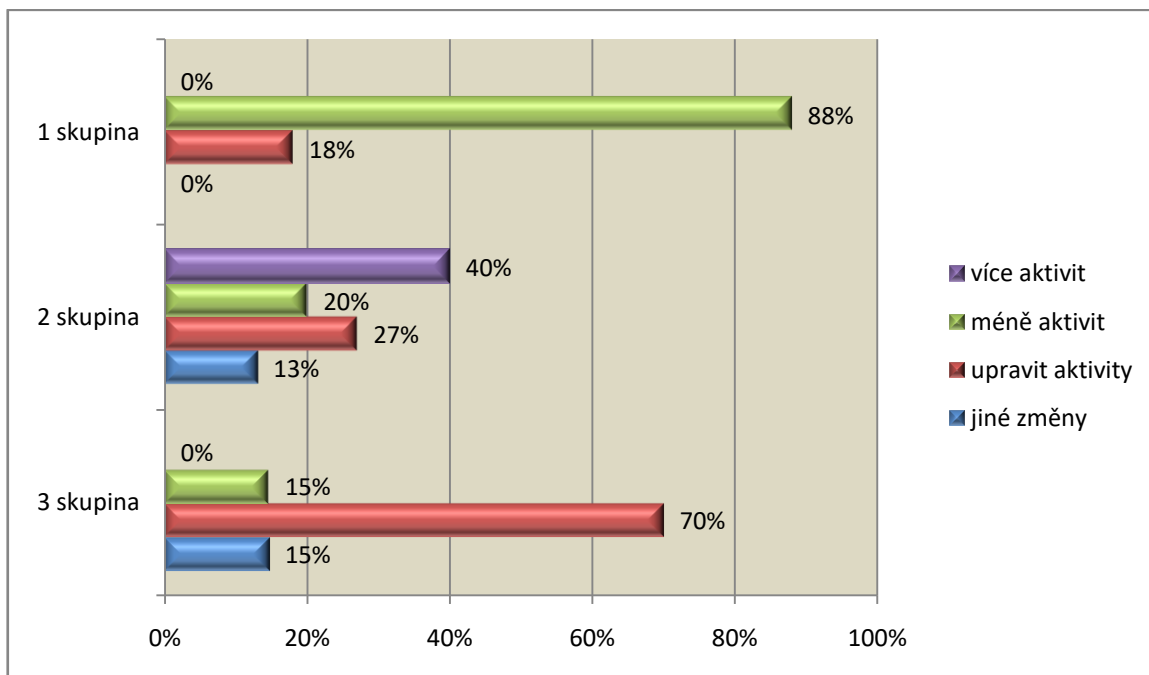
Tabulka č. 6: Testovaná otázka č. 14

| Typ skupiny | a | b | c | d |
|---------------------|----------|-----------|-----------|----------|
| 1 skupina | 0 | 7 | 1 | 0 |
| 2 skupina | 10 | 5 | 6 | 3 |
| 3 skupina | 0 | 10 | 48 | 10 |
| Počet celkem | 6 | 13 | 34 | 8 |

Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Grafické znázornění vyjádřeno v %.

Graf č. 14: Testovaná otázka č. 14



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

4.6 Shrnutí poznatků z empirické části práce a zpětná vazba pro stávající adaptační systém

„Jádro vzdělávacího projektu tvoří správné stanovení cílů vzdělávání, ať již informativní povahy (předávání informací, tvorba dovedností) nebo povahy formativní (tvorba dovedností, profesních návyků, vzorů jednání a chování). Cíle projektů v profesním vzdělávání jsou směřovány jednak na určitý předmět (co musí účastník po výuce ovládat) a jednak na určité činnosti (co musí účastník po výuce být schopen vykonávat)“ (Mužík, 2000).

4.6.1 Hodnocení výzkumných otázek

Vlastní výzkum šetření se opírá o čtrnáct základních otázek, které byly předány formou dotazníku k vyplnění 112 respondentům. Hlavním cílem je zjistit, jak budou zkoumané otázky, které jsou vzaty jako zásadní východisko z výzkumného šetření zodpovězeny. Pro splnění zadaného úkolu je zpracováno devět otázek, které mají doplňovací charakter a šest otázek, které blíže specifikují, ověřují nebo vyvrací zkoumané výzkumné otázky. Zpracovaný graf jednotlivých výzkumných otázek je zpracován v procentuální hodnotě, aby bylo dosaženo lepší objektivity a reálné srovnatelnosti názorů respondentů na položené otázky. Otázky jsou zpracovány na základě získaných poznatků z předchozí teoretické a praktické části diplomové práce.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 9

Výzkumná otázka je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 9 a doplňkové otázky č. 4, 7 a 8. Konkrétní údaje jsou zaneseny do výsledkové tabulky č. 1 a graficky znázorněny v grafu č. 9. Výsledková tabulka vyjadřuje celkový přehled o odpovědích respondentů z jednotlivých skupin příslušníků VS ČR, kteří se výzkumného šetření zúčastnili. Návazně zpracovaný graf je pro lepší objektivitu a reálnou srovnatelnost názorů respondentů na položené otázky znázorněn v procentuálním vyjádření.

Ze zjištěných dat a odpovědí vyplývá, že většina respondentů první a druhé skupiny uvádí, že jejich nespokojenost je cílena hlavně na nepřiměřeně dlouhou zkušební dobu příslušníků bezpečnostních sborů. Do služebního poměru lze na dobu neurčitou zařadit příslušníka za předpokladu, že řádně plní požadované úkoly, které vyplývají z vykonávané

funkce, a to minimálně po třech odpracovaných letech u bezpečnostního sboru a úspěšném složení služební zkoušky, kterou příslušníci VS ČR vykonávají v Akademii Vězeňské služby ČR. Vyslovilo se tak u první skupiny 75 % dotázaných. Téměř shodně respondentů (79 %) se vyslovilo i v druhé skupině. V případě respondentů třetí skupiny se jednalo o pouhých 16 % z dotázaných, což je původní předpoklad pro popisovanou výzkumnou otázku. Respondenti třetí skupiny se záporně vyjadřovali k finančnímu ohodnocení. S finanční politikou organizace nebylo spokojeno 70 % respondentů. Ostatní ukazatele jsou v přibližně stejné rovině hodnocení a oproti nespokojenosti s finančním ohodnocením jim respondenti nevěnují zvláštní pozornost. Za zmínku stojí skutečnost, že někteří respondenti třetí skupiny jsou přesvědčeni, že kvalitu zadaných úkolů nelze dodržet, s ohledem na namáhavé plnění služební náplně. Vyjádřilo se tak 8 % respondentů.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 10

Výzkumná otázka je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 10 a doplňkové otázky č. 4, 6 a 8. Konkrétní údaje jsou zaneseny do výsledkové tabulky č. 2 a graficky znázorněny v grafu č. 10. Výsledková tabulka vyjadřuje celkový přehled o odpovědích respondentů z jednotlivých skupin příslušníků VS ČR, kteří se výzkumného šetření zúčastnili.

Ze zjištěných dat a odpovědí vyplývá, že většina respondentů se přiklání k názoru, že zvyšování vzdělávání v rámci VS ČR, ale i mimo ní, působí jako klíčový faktor v adaptačním procesu v organizaci. Respondenti se shodují v odpovědích, že stávající způsob a intenzita vzdělávání má zásadní vliv na jejich výsledné hodnocení a osobní názor. Lze konstatovat, že vzdělávání je důležitou složkou efektivního působení na příslušníky při adaptaci a značně tento proces ovlivňuje. CŽV je zcela nepostradatelné při realizaci nutnosti udržovat a neustále zvyšovat odbornou úroveň příslušníků.

Pro kladnou odpověď se rozhodlo 90 respondentů z celkového počtu dotazovaných. V první skupině tak odpovědělo 75 %, ve druhé 87 % a ve třetí 90 % respondentů. Získané informace jasně ukazují, že vzdělávání příslušníků je zásadní pro řešení adaptace na jednotlivá stanoviště, a to i v případech, kdy někteří respondenti „učení“ jako nutnou cestu k získávání vyšších znalostí nepovažují za příjemnou. Pouze v případě názorů u první skupiny je kladná odpověď nepatrně nižší než u ostatních skupin. Důvod můžeme najít

u odpovědí první skupiny v případě otázky č. 14. Záporně se vyjádřilo 14 % respondentů z celku.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 11

Zkoumaná výzkumná otázka je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 11 a doplňkové otázky č. 4 a 7. Konkrétní údaje jsou zaneseny do výsledkové tabulky č. 3 a graficky znázorněny v grafu č. 11. Výsledková tabulka vyjadřuje celkový přehled o odpovědích respondentů z jednotlivých skupin příslušníků VS ČR, kteří se výzkumného šetření zúčastnili.

Z výzkumného šetření a ověřování výzkumné otázky lze vyvodit následující fakta. Respondenti z první i druhé skupiny jsou přesvědčeni, že hlavní faktor, který ovlivňuje jejich adaptaci na stanoviště je závislý na prvotních a následujících informacích, kterých se jim dostává ze strany nadřízených pracovníků, spolupracovníků apod. Zásadní roli v informačním toku poznatků v adaptačním procesu hrají dovednosti a znalosti, získané prostřednictvím různých kurzů, školení a dalších forem vzdělávání.

V první skupině se tak vyjádřilo 62 % a v druhé skupině 46 % respondentů. Naopak ve třetí skupině se respondenti domnívají, že hlavní faktor jejich průběžné adaptace závisí na služebních zkušenostech a všeobecných znalostech. Vyjádřilo se tak 58 % respondentů. Toto rozdílné chápání u respondentů třetí skupiny je pravděpodobně utvrzováno určitou nadřazeností nad příslušníky, kteří vykonávají službu u VS ČR kratší dobu. Tento úhel pohledu si osvojují z pocitu, že mají větší přehled a znalosti o výkonu služby. Pokud by se uvedená domněnka potvrdila (např. dalším výzkumným šetřením k dané odpovědi), potvrzovalo by to fakt, že služebně starší příslušníci ztratili postupem času určitou soudnost k vlastním schopnostem a jsou přesvědčeni, že jejich potřeba intenzivního vzdělávání není tak aktuální. Přesto se potvrdil původní předpoklad k dané výzkumné otázce.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 12

Ověřování výzkumné otázky mělo za úkol zjistit, jak se respondenti jednotlivých skupin staví k jejich osobním schopnostem adaptovat se na velmi náročné vězeňské prostředí. Z osobního pocitu respondentů a jejich odpovědí lze z otázky číslo 12 a doplňkové otázky č. 4 odvodit následující názory, které jsou zahrnuty v tabulce č. 4 a graficky znázorněny v grafu č. 12.

Z hlediska kladného osobního posouzení adaptace na prostředí výkonu služby se vyjadřuje třetí skupina. Odpověď ano nebo spíše ano zastává 83 % respondentů. Nevěřilo si pouze 17 % respondentů. V případě první skupiny se nejvíce respondentů vyjadřuje nerozhodnou odpovědí, nevím, neumím posoudit, celkem 62 % respondentů, což ukazuje na velkou nedůvěru ve vlastní schopnosti. Druhá skupina se v názorech rozděluje na dvě stejné části. Jedna se vyjadřuje, že se adaptovala dobře, druhá část neví nebo si myslí, že jejich adaptace zůstává za jejich očekáváním.

Z výsledků výzkumného šetření se lze domnívat, že vlastní orientace respondentů na služebních stanovištích je dobrá. Zarážející je nedůvěra ve vlastní schopnosti u nových příslušníků. Tento negativní prvek u příslušníků je pro organizaci nevíтанý jev. Na jeho řešení a eliminaci by se měla organizace zaměřit. Největší problémy respondentům působila orientace v zákonech, nařízeních GŘ, směrnicích a dalších pokynech nutných pro výkon služby, včetně interních formulářů. Problém není v jejich znalostech, ale v dovednosti dokázat je v určitých okamžicích aplikovat, umět se rychle rozhodnout správně. Tento fakt dává do určité roviny významnosti vzdělávání a praxi.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 13

Výzkumná otázka je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí na otázku číslo 13 z předloženého dotazníku a doplňkové otázky č. 8. Konkrétní údaje jsou zaneseny do výsledkové tabulky č. 5 a graficky znázorněny v grafu č. 13. Výsledková tabulka vyjadřuje celkový přehled o odpovědích respondentů z jednotlivých skupin příslušníků VS ČR, kteří se výzkumného šetření zúčastnili.

Respondenti první skupiny dávají přednost a preferují jistotu zaměstnání, kterou jim poskytuje služební poměr ve státní organizaci. Vyjádřilo se tak 75 % respondentů. Tento názor lze zdůvodnit jejich snahou uplatnit se v nové služební funkci, které si velmi cení a přikládají jí zcela zásadní význam. Respondenti z druhé skupiny sice uvádějí obdobnou odpověď, ale upřednostňují zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou. Jedná se v podstatě o formu jistoty, která je zaměřena na zajištění stálého vztahu k organizaci. Vyjádřilo se tak 58 % respondentů. Služební poměr na dobu neurčitou pro ně představuje určitou jistotu v osobním životě. Třetí skupina respondentů nejvíce preferovala finanční ohodnocení, celkem 45 %, které je pro většinu z nich zásadní. Kromě jistoty zaměstnání, kterou označilo 29 % respondentů, označilo 12 % za významný prvek

mezilidské vztahy na stanovištích. Jedná se převážně o věkově starší a zkušené příslušníky, kteří se vyhýbají konfliktním situacím a jsou spokojeni s jejich stávajícím postavením. Vlastní aktivitu podřizují nestresovým stavům, klidu a psychické pohodě. Závislost zjišťovaných odpovědí na jiné formě osobnosti příslušníků (viz kap. 4.5.1) lze určit pouze formou dalšího výzkumu a následné analýzy, která by se touto otázkou zabývala.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 14

Zkoumaná výzkumná otázka je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí na položenou otázku číslo 14 z předloženého dotazníku a doplňkové otázky č. 4 a 6. Konkrétní údaje jsou zaneseny do výsledkové tabulky č. 6 a graficky znázorněny v grafu č. 14. Výsledková tabulka a grafické znázornění vyjadřuje celkový přehled o odpovědích respondentů z jednotlivých skupin příslušníků VS ČR, kteří se výzkumného šetření zúčastnili.

V případě porovnání výsledných dat u jednotlivých skupin respondentů z výchozí tabulky a grafického znázornění odpovědí lze vyvodit rozdílnost jejich názorů. Většina respondentů z první skupiny, tj. 81 % se přiklání k názoru, že stávající způsob a intenzita vzdělávání je velice náročná a měla by se snížit a omezit. Druhá skupina v odpovědích je poměrně vyrovnaná. Přesto se nejvíce respondentů přiklonilo k větší intenzitě ve vzdělávacím procesu (40 %). Dvacet sedm procent by uvítalo provedení potřebných úprav a změn. U třetí skupiny jednoznačně převládal názor úprav a změn ve vzdělávacím procesu. Odpovědělo tak téměř 70 % dotazovaných.

Respondenti jednotlivých skupin se rozcházejí v názorech na stávající systém vzdělávání i přesto, že se shodně vyjadřují o nutnosti a nezbytnosti jeho důsledného uplatňování v organizaci (viz výzkumná otázka č. 10). Jsou si vědomi skutečností, že stávající způsob a intenzita vzdělávání pomáhá řešit problematiku kvalitního rozvoje příslušníků vězeňské služby na potřebné odborné úrovni. Získáváním nezbytných poznatků, informací a dovedností se významně ovlivňuje adaptační proces příslušníků při jejich velice náročné práci v organizaci. Průzkum otázky sice potvrdil, že stávající způsob a intenzita vzdělávání pomáhá řešit problematiku při realizaci adaptačního procesu, ale z pohledu jednotlivých skupin respondentů se názory poměrně dost liší.

Z odpovědí je zřejmé, že příslušníci třetí skupiny jsou více spokojeni se stávající intenzitou vzdělávání. Důvodem je pravděpodobně jejich přesvědčení, které se odvíjí od

dlouholeté praxe a dosažených zkušeností. Někteří se tak uchylují k přeceňování svých schopností (viz výzkumná otázka č. 11). Naopak druhá skupina doporučuje větší intenzitu vzdělávání. Důvody jsou pravděpodobně dva. Tito respondenti se dokážou přizpůsobit podmínkám v organizaci. Snaha, aby se zlepšila jejich orientace ve služebním procesu (styk s vězni, rychlé a správné rozhodování) může být kvalitně řešena znalostmi, které jsou nutné k výkonu služby. Druhým důvodem je, že nadřazení pracovníci v zájmu plnění daných úkolů omezují přítomnost podřízených na vzdělávacích aktivitách. V některých poznámkách respondentů byl uváděn faktor, který byl kladen za důležitý, a to věnovat větší pozornost kurzům sebeobrany, zvládnání krizových stavů při styku s vězni, ale i řešení krizových psychických stavů příslušníků. Tento problém by muselo řešit zcela samostatné výzkumné šetření.

Zajímavý pohled poskytují odpovědi první skupiny respondentů, kteří by intenzitu a náročnost vzdělávacího procesu snížili. Zdůvodnit tento názor lze pouze tak, že tito respondenti mají určité problémy v tak krátkém termínu působnosti u organizace vstřebat všechny poznatky, úkoly apod. Proto mají tendenci docilovat snížení tlaku přichozích informací, aby tak odlehčili svému psychickému zatížení. Určitě je toto období velmi náročné na psychické zvládnutí vykonávaných služebních povinností.

Poměrně znepokojující je skutečnost, že někteří respondenti poukázali na nedostatečnou informovanost a přehled o pořádaných a připravovaných vzdělávacích aktivitách, který by vhodně doplňoval informovanost příslušníků. V organizační sféře je nezbytné, aby se vytvořil systém, který by uvedené nedostatky odstranil. Názor některých respondentů nemůže být založen na tom, že nadřazení a pověření pracovníci vyvíjejí malou aktivitu v této oblasti, a tím potlačují snahu podřízených aktivně se zúčastňovat vzdělávacích aktivit. Tyto tendence by nepříznivě ovlivňovaly snahu příslušníků v jejich adaptačním procesu.

5 Shrnutí a interpretace základních poznatků a problémů

5.1 Zhodnocení výsledků

Diplomová práce je svým obsahem zaměřena na problematiku adaptace a rozvoje příslušníků v prostředí Vězeňské služby ČR. Vězeňská služba ČR je svým posláním a významem zcela odlišná od většiny organizací. Její specifické úkoly a cíle se nedají měřit hmotnými hospodářskými výsledky organizace. Teoretická část je podložena studiem literatury, důsledným vyhodnocením analýz současného systému adaptačního procesu a formulací teoretických východisek. Jedná se o terminologie vztahující se k oblasti personální práce v organizaci a řízení lidských zdrojů směřovaných na adaptaci a vzdělávání pracovníků.

Praktická část je zaměřena na osobní zpracování odborného průzkumu, šetření zadaného úkolu a návrh řešení. Vymezuje cíl práce, popisuje zvolené metody sběru dat, přehled získaných informací a výsledky šetření. Charakterizuje smysl práce a celoživotní vzdělávání personálu, který se podílí na zacházení s vězněnými osobami a personalistickém přístupu k pracovníkům, jejichž profesí je práce s lidmi, v přímé souvislosti s adaptačním plánem organizace, který je uplatňován u příslušníků VS ČR.

Volba metodiky výzkumu je založena na sběru dat s využitím metody dotazníkového šetření. S ohledem na charakter organizace není možný sběr dat osobními pohovory (nepřístupné jednotlivé sekce, chodby apod.). Výsledkem výzkumu je záznam o dotazníkovém šetření a statistická analýza u tří kazuistik. Zjišťovaná míra motivace k rozvoji kvality vlastní práce byla určována podle subjektivních vyjádření respondentů a porovnávána s mírou péče organizace o osobní rozvoj a udržení angažovaných pracovníků, podle sociologie výchovy a investic zaměstnavatele do celoživotního vzdělávání.

Cílem diplomové práce je na základě získaných poznatků z provedeného empirického výzkumu charakterizovat adaptační schopnosti příslušníků ve služebním poměru u Vězeňské služby České republiky, v přímé závislosti na celoživotním vzdělávání personálu, u kterého je hlavní profesí práce s lidmi. Hlavním cílem diplomové práce je na bázi analýzy zhodnotit systém řízení adaptace a rozvoje příslušníků v podmínkách Vězeňské služby České republiky. Výsledky a hodnocený cíl vychází z teoretických

poznatků, které se opírají o analýzu stávajícího systému adaptace a rozvoje příslušníků ve služebním poměru u Vězeňské služby ČR.

Dílní cíle zahrnují:

- studium dostupné literatury k uvedenému tématu,
- vypracování návrhu výzkumného šetření,
- ověření správnosti návrhu před vlastním výzkumným šetřením,
- vyhodnocení výzkumného šetření,
- navržení opatření na provedení změn v adaptačním procesu.

Vlastní výzkum šetření se opírá o čtrnáct základních otázek, které byly předány formou dotazníku k vyplnění 112 respondentům. Respondenti byli zařazeni do tří zkoumaných skupin (viz kap. 2.6) a rozlišení dle doby působení ve VS ČR (viz kap. 4.5.2, graf č. 3). Hlavním cílem je zjistit, jak výzkumné otázky, které jsou vzaty jako zásadní východisko z výzkumného šetření zodpovězeny. Pro splnění zadaného cíle je zpracováno osm otázek, které mají doplňovací charakter a šest výzkumných otázek, které blíže specifikují a ověřují zkoumané cíle.

Získané údaje z praktické části, které vycházejí z písemných odpovědí respondentů výzkumného šetření, jsou zpracovány, uspořádány, shrnuty a zavedeny do příslušných tabulek a následně znázorněny graficky. Tím jsou zdůrazněny výchozí výsledky šetření. V konečné fázi jsou získané údaje vyhodnoceny a vysvětleny. Interpretací výchozích dat jsou navržena opatření pro další využití v praxi. Výsledná analýza z výzkumného šetření je zpracována a interpretována tak, aby byla dobře srozumitelná zejména pro řadové příslušníky VS ČR. Z těchto důvodů nebyly použity analýzy údajů méně srozumitelné (např. průkazná závislost mezi dvěma kvalitativními znaky pomocí chí-kvadrát testu apod.). V závěrečné části kapitoly jsou doporučení, která vycházejí z poznatků výzkumného šetření.

Realizované výzkumné šetření umožnilo získat zásadní informace pro potřeby zpracování diplomové práce z prostředí vězeňství. Pomocí výzkumu je získán potřebný vzorek názorů, z něhož lze usuzovat, že problematika adaptace je stále nedořešenou otázkou a pravděpodobně se s ní budou všechny organizace vyrovnávat neustále.

Na základě zpracovaných podkladů z dotazníkového šetření vyplývají některé nedostatky a problémy v adaptačním procesu u příslušníků VS ČR.

Shrnutí základních problémů:

1. Problematika uzavírání rozhodnutí o přijetí do služebního poměru
2. Nedostatečná systémovost vzdělávání
3. Působení a ovlivňování příslušníků VS ČR
4. Problematika stresu a pocitu vyhoření příslušníků VS ČR
5. Problematika vzdělávání a adaptace

Návrhy a opatření zpracované na základě výzkumného šetření:

1. Výzkumná otázka číslo 9 je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 9 a doplňkové otázky č. 4, 7 a 8.

Kvalita vykonávané služby a adaptace příslušníků se přímo odvíjí od spokojenosti na služebních stanovištích. I když tento pojem může být zavádějící, nelze jej opomíjet a musí mu být věnována maximální pozornost. Jedním z problémů, který působí na spokojenost příslušníků je zařazení do služebního poměru na dobu určitou. Tento problém vnímají hlavně příslušníci, kteří byli zařazení do druhé zkoumané skupiny (viz kap. 4.5.2, graf č. 3). Jejich nespokojenost je cílena hlavně na nepřiměřeně dlouhou zkušební dobu. Příslušník je ze zákona zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou za předpokladu plnění požadovaných úkolů, které vyplývají z vykonávané funkce nejdříve po třech odpracovaných letech u bezpečnostního sboru. Služební poměr na dobu neurčitou pro příslušníky představuje určitou životní jistotu v osobním životě.

Jedním z úkolů pro management Vězeňské služby České republiky je doporučení zpracovat a předat návrh nadřízenému orgánu, který by při plnění daných kritérií umožnil zkrátit služební poměr na dobu určitou pro příslušníky VS ČR.

Návrhy a opatření:

- zpracovat důvody pro zkrácení zkušební doby,
- zpracovat znění návrhu,
- předat návrh kompetentním pracovníkům.

2. Výzkumná otázka číslo 10 je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 10 a doplňkové otázky č. 4, 6 a 8.

Služba příslušníků VS ČR je náročná na fyzickou kondici a psychické zatížení. Organizace musí mít kvalitně zpracovanou organizační strukturu adaptačního procesu v oblasti vzdělávání (viz kap. 3.5). Tento proces jasně a cíleně zaměřovat na jednotlivé příslušníky vězeňské služby. Pro dosažení efektivních výsledků je nezbytné rozlišovat věk, dobu působení v organizaci, služební zařazení, funkci příslušníka apod. Přizpůsobení příslušníků na specifickou kulturu organizace podle dobře zvolených kritérií umožní organizaci plnit své úkoly a poslání. Opatření by mělo odstranit pocit nových příslušníků, že nejsou schopni se kvalitně adaptovat, s ohledem na nutnost vstřebávat velké množství nových dat a informací. Zásadní roli v informačním toku nových poznatků při adaptačním procesu hrají znalosti a dovednosti, získané prostřednictvím různých kurzů, školení a dalších forem vzdělávání. Mezi hlavní nedostatky v adaptačním procesu v oblasti vzdělávání u VS ČR je výběr vzdělávacích aktivit a účast na těchto aktivitách.

Hlavním cílem musí být adaptační proces, který by v oblasti vzdělávání odpovídal nebo byl přizpůsobován konkrétním potřebám jednotlivých skupin příslušníků Vězeňské služby České republiky, jak po stránce obsahové důležitosti, tak časové náročnosti.

Návrhy a opatření:

V oblasti vnitřních předpisů při výběru vzdělávacích aktivit věnovat větší pozornost těmto cílům:

- průběžně aktualizovat obsah kurzů a školení,
- přizpůsobovat obsah kurzů konkrétním potřebám příslušníků,
- zajistit soulad časového rozvržení kurzů se služební náplní,
- upravit náročnost školení a kurzů,
- soustředit se na průběžné zhodnocení získaných znalostí.

3. Výzkumná otázka číslo 11 a 14 je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 11, 14 a doplňkové otázky č. 4, 6 a 7.

Poměrně znepokojující je skutečnost, že někteří příslušníci poukazovali na nedostatečnou informovanost o přehledu pořádaných a připravovaných vzdělávacích aktivitách, které by vhodně doplňovaly jejich znalosti, při plnění služebních povinností.

V organizační sféře je nezbytné, aby se vytvořil systém, který by uvedené nedostatky odstranil. Řešením je vytýčit hranice mezi potřebou vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR a potřebami organizace při naplňování svého poslání. Tím by se omezilo přednostní uplatňování plnění povinností v organizaci ze strany vedoucích pracovníků vůči vzdělávacím aktivitám podřízených příslušníků. Z výsledků realizovaného výzkumného šetření je zřejmé, že vlastní orientace příslušníků na stanovištích je dobrá. Největší problémy jim však působí orientace v platných zákonech, směrnicích a interních předpisech, ale především ve schopnosti je použít v krizových situacích při styku s vězni.

Nadřízení příslušníci by měli vyvíjet aktivitu, která by upřednostňovala snahu podřízených aktivně se zúčastňovat vzdělávacích aktivit.

Návrhy a opatření:

V oblasti vnitřních předpisů o vzdělávacích aktivitách vytvořit podmínky pro následující úkoly:

- určit služební hodnost, funkční zařazení a konkrétní pracovníky, kteří zodpovídají za účast podřízených pracovníků na vzdělávacích aktivitách,
- určit kdy, jaké a kdo vzdělávací aktivity musí absolvovat,
- kdo bude zodpovídat za evidenci vzdělávacích aktivit,
- kdo bude vzdělávací aktivity kontrolovat a hodnotit.

4. Výzkumná otázka číslo 12 je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 12 a doplňkové otázky č. 4.

Práce příslušníků Vězeňské služby ČR, kteří jsou v přímém kontaktu s vězni, patří mezi náročné a zodpovědné zaměstnání. Není výjimkou, že někteří příslušníci mají tendenci omezovat množství přichozích informací, aby odlehčili svému psychickému zatížení. Osvědčit se v této funkci je stěžejní úkol. Příslušníci jsou při plnění služebních povinností pod neustálým psychickým tlakem, který způsobuje stresové stavy. *Právě z těchto důvodů by měla sehrát svoji úlohu role vrcholného managementu Vězeňské služby České republiky, který by organizačními opatřeními tyto problémy eliminoval.*

Jednou z hlavních aktivit ve vězeňství je pravidelné služební a průběžné hodnocení příslušníků. Tuto povinnost ukládá nadřízeným pracovníkům příslušný zákon. Obdobně jako pravidelná neúčast příslušníků na vzdělávacích aktivitách z důvodu zajišťování

služebních povinností, je narušována i tato povinnost nadřízenými pracovníky. Hodnocení se často stává překážkou a zdržováním příslušníků ve služebních aktivitách. Výsledné hodnocení někdy bývá povrchní a nesystémové, které žádné důležité informace nepřináší.

Toto výzkumné šetření nemělo za cíl zkoumat hodnocení příslušníků, ale poukazuje na souvislosti mezi adaptací příslušníků a vzděláváním. *Pokud je ze zjištěných důvodů omezována účast příslušníků ve vzdělávacím procesu VS ČR nadřízenými pracovníky, nelze v žádném případě očekávat, že průběžné hodnocení bude založeno na principech důslednosti a objektivnosti.* První důvod byl výše uveden, druhý důvod je, že žádné hodnocení neodhaluje vnitřní cítění člověka. Klasické, používané hodnocení se zabývá vnějším chováním a projevy příslušníků vůči svému okolí. Konkrétní závěry musí být předmětem dalšího výzkumného šetření.

V této oblasti musí management organizace přijmout opatření, která by využila znalostí specialistů a odborníků, kteří se zaměřují na psychologii člověka.

Návrhy a opatření:

- důsledně sledovat výsledky a chování příslušníka,
- vést osobní dialog s podřízeným o jeho problémech,
- vyhraňovat poznatky o psychickém stavu jednotlivců z hromadných diskusí,
- klást důraz na osobní kontakt příslušníků s psychologem.

5. Výzkumná otázka číslo 14 je ověřována na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření otázky číslo 14 a doplňkové otázky č. 4 a 6.

Získané výsledky z výzkumného šetření např. ukazují, že příslušníci Vězeňské služby ČR sice obdrželi písemné informace (organizační tiskopisy atd.), ale organizace nemá zpracovaný individuální, ucelený, adaptační plán v písemné formě, který musí obsahovat vše, co organizace poskytuje příslušníkovi. Adaptační plán vede pracovníka v jeho činnosti a umožňuje mu orientovat se na pracovišti v časovém harmonogramu zkušební doby (viz kap. 3.4.3). Bez adaptačního plánu a jeho využívání dochází k dezinformacím a horší orientaci příslušníků na stanovištích. Nezbytným opatřením je navrhnout a zpracovat individuální, ucelený adaptační plán pro nové příslušníky a důsledně kontrolovat jeho používání. Opatření odstraní často zbytečné konzultace a dotazy mezi samotnými příslušníky a nadřízenými.

Problematika vzájemné souvislosti adaptace a vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR je úzce propojena. Výzkumné šetření ukazuje, že vzdělávací aktivity jsou neoddělitelnou součástí adaptačního procesu a stávající způsob a intenzita vzdělávání má zásadní vliv na výsledné hodnocení jejich práce, ale i na jejich osobní názor. Pořádané vzdělávací aktivity efektivně působí při adaptaci příslušníků a značně tento proces ovlivňují. Celoživotní vzdělávání příslušníků, kteří se svou činností podílejí na zabezpečování celkového chodu věznic na jednotlivých odděleních, organizuje a vytváří podmínky příslušné personální oddělení, v přímé závislosti na metodickém řízení Personálního odboru Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR. Výuka odborných kurzů a školení probíhá v Akademii VS ČR. Tato organizační složka zajišťuje vzdělávání všech pracovníků Vězeňské služby ČR.

Adaptace příslušníků je závislá na úrovni učení, tedy osvojení si teoretických znalostí a dovedností. U všech typů školení a kurzů nejsou využívány poznatky a případné názory a návrhy školených příslušníků. Tyto informace přitom mohou zlepšit orientaci školicích středisek a umožnit jim rychle reagovat na podávané podněty. Příslušníkům by bylo umožněno své osobní dojmy po ukončení školení prezentovat, a tím zvýšit jejich zájem o vzdělávání. Organizace by získala zpětnou vazbu od příslušníků na formu zvolené metody a obsah výuky, která by se promítla do dalších školení. Z důvodu co největší jednoduchosti by názory školených příslušníků mohly být vyjádřeny pomocí dotazníku.

Efektivnost vzdělávání příslušníků Vězeňské služby ČR v oblasti rozvoje a vzdělávání patří mezi hlavní požadavky. *Efektivní vzdělávání a prokazatelné hodnoty, které vzdělávání přináší, umožňuje dosahovat cílů, které vězeňství musí ze zákona naplňovat. Poměr mezi návratností vložených investic do vzdělávání a plněním zadaných cílů je metoda, která vyjadřuje jejich efektivitu.*

Návrhy a opatření:

- navrhnout a zpracovat individuální a ucelený adaptační plán pro příslušníky,
- zpracovat obsahově podrobné organizační vzdělávací aktivity (časově orientované, typ školení), které zajistí účast příslušníků,
- seznámit účastníky před zahájením školení s termínem a obsahem,
- zhodnotit výsledky školení nadřízenými pracovníky,
- zhodnotit názory příslušníků na obsah a úroveň školení (např. pomocí dotazníku).

5.2 Navrhovaná opatření a doporučení pro praxi

1. V závěrečné části práce jsou specifikovány konkrétní návrhy, které vyplývají z provedené analýzy získaných dat výzkumného šetření a doporučení k dalšímu využití a zlepšení adaptačního procesu u příslušníků Vězeňské služby ČR.

Doporučená opatření:

- zpracovat individuální a ucelený adaptační plán s přehlednou orientační charakteristikou hlavních úkolů, který bude obsahovat přehled všech předávaných hlavních úkolů z písemných tiskopisů,
- v adaptačním plánu pro oblast vzdělávání zpracovat jasný a povinný seznam školení, kurzů a přednášek pro personál Vězeňské služby ČR.

Pro potřeby VS ČR je z důvodu absence adaptačního plánu zpracován návrh na individuální a ucelený adaptační plán v písemné formě (viz Příloha č. 8), který bude obsahovat základní údaje o příslušníkovi VS ČR.

Základní údaje obsažené v individuálním a uceleném adaptačním plánu:

- údaje o organizaci a organizačním zařazení,
- identifikační údaje o příslušníkovi,
- jméno a příjmení nadřízeného a školícího pracovníka,
- seznámení s interními předpisy, provozní dokumentací,
- rozsah znalostí a dovedností nutných k osvojení,
- rozsah a harmonogram vzdělávání,
- průběžné a závěrečné rozhovory příslušníka s nadřízeným nebo personalistou,
- vyhodnocení adaptačního plánu,
- zhodnocení adaptačního plánu,
- informace od nadřízeného,
- závěrečná doporučení pro další rozvoj hodnoceného příslušníka.

Vězeňská služba ČR uplatňuje vnitřní orientační adaptační plán pro příslušníky VS ČR, avšak je zde zjevná absence individuálního a uceleného písemného zpracování adaptačního plánu. Cílem využití individuálního a uceleného adaptačního plánu v písemné formě je využívat tzv. zpětnou vazbu, efektivně se připravovat na jednotlivé vzdělávací aktivity a pohovory s nadřízeným pracovníkem.

Tabulka č. 7: Náklady na zpracování individuálního a uceleného adaptačního plánu

| Popis nákladů | Úkon /cena | Cena v Kč |
|-------------------------|-------------------------|------------------|
| Zhotovení AP | 8 hod. x 200 Kč | 1.600 |
| Materiál (papír), desky | 4 listy x 0,2 Kč + 8 Kč | 9 |
| Tiskárna | 8 stran x 2 Kč | 16 |
| Celkem | | 1.625 |

Zdroj: Autor práce (cenová kalkulace)

Celková cena je rovna prvotnímu zpracování individuálního a uceleného plánu. Další cena plánu se sníží o náklady za zpracování a schválení.

2. Při hodnocení vzdělávacích aktivit se respondenti vyjadřují o nutnosti a nezbytnosti jeho důsledného uplatňování v organizaci (viz výzkumná otázka č. 10). Jsou si vědomi skutečností, že stávající způsob a intenzita vzdělávání pomáhá řešit jejich problémy, ale třicet procent by uvítalo provedení potřebných úprav a změn (viz výzkumná otázka č. 14).

Mezi závažné problémy ve vzdělávacím procesu patří nedostatečný přehled příslušníků VS ČR o připravovaných kurzech, odborném školení, případně o vhodnosti těchto vzdělávacích aktivit pro jejich práci. V této oblasti by mělo dojít k výraznému zlepšení, a to za aktivního přístupu všech nadřízených pracovníků, kteří by měli své podřízené na tyto vzdělávací aktivity upozorňovat a připravovat. Vedoucí pracovníci v tomto směru nevyvíjejí potřebnou aktivitu, ale naopak dochází z jejich strany k potlačování jejich zájmu. Tento přístup příslušníky, kteří projevují zájem o vzdělávání, demotivuje v jejich snaze zapojovat se do pořádaných odborných kurzů.

Doporučená opatření:

Vydat nařízení o povinnostech nadřízených pracovníků Vězeňské služby ČR, které bude specifikovat jejich povinnosti při organizaci a účasti na vzdělávacích programech zahrnutých do adaptačního plánu. Vydáním nařízení docílit zejména:

- změny v systému organizace a evidenci vzdělávacích aktivit,
- u vedoucích pracovníků zrušení povinnosti a zodpovědnosti za organizování vzdělávacích aktivit,

- v oblasti vzdělávacích aktivit k přesunu povinností na nově vytvořené pracovní místo (instruktor, mentor).

Doporučené řešení:

- využit interních pracovníků,
- využití externích pracovníků.

Tabulka č. 8: Náklady na mzdy

| Vzdělávací aktivity | Náklady na interního pracovníka (instruktora, mentora) v Kč | Náklady na externího pracovníka (instruktora, mentora) v Kč |
|----------------------------|--|--|
| Mzda, daně / den | 2.000 | 550 Kč x 8 hod. = 4.400 |
| Mzda, daně / měsíc | 40.000 | 88.000 |
| Mzda za rok | 480.000 | 1.056000 |

Zdroj: Autor práce (cenová kalkulace)

Cíle vězeňské služby musí odpovídat jejím potřebám. Stávající systém vzdělávání zavedený u VS ČR a jeho uplatňování sice plní svůj účel, ale nedostatky zjištěné v rámci výzkumného šetření jsou poměrně závažné. Doporučená řešení jsou uvedena v tabulce č. 8. Z tabulkových hodnot je zřejmé, že výhodnější varianta pro řešení nedostatků ve vzdělávacím procesu je vytvoření pracovního místa z řad interních pracovníků.

3. Průběžné hodnocení bohužel nevytváří věrohodný obraz o vnitřním duševním stavu příslušníka. Z těchto důvodů není organizace schopna vytvářet patřičné podmínky pro výkon služby, a tím následně pozitivně působit na příslušníky. Výsledkem je vysoká fluktuace, nespokojenost, stres, pocit vyhoření apod.

V průběhu adaptace je důležité dbát na důsledné hodnocení procesu adaptace příslušníků. Zejména věnovat pozornost účasti a záznamu na vzdělávacích aktivitách, vycházejících z obsahu adaptačního plánu a neformálnímu jednání s příslušníky Vězeňské služby ČR (jednání vést v osobní rovině dialogu) a získávat názory o jejich problémech, krizových stavech apod., které příslušníky tíží a nejsou schopni se s nimi za daných podmínek vyrovnat. Získat si důvěru příslušníků mohou pouze zodpovědní pracovníci a odborníci, kteří působí v oboru psychologie.

Nedostatky:

- neúměrné množství podávaných informací a pokynů při plnění služebních povinností,
- nepřiměřeně krátký časový úsek (tzv. za pochodu), na osvojení služebních návyků, znalostí a zpracování informací,
- vysoké služební nasazení (uvedlo 34 % příslušníků, viz otázka č. 4),
- nízké stavy příslušníků, neodpovídají vůči počtu odsouzených (viz otázka č. 7),
- nepřiměřeně dlouhá zkušební doba příslušníků bezpečnostních sborů (uvedlo 50 % respondentů, otázka č. 9).

Důsledky:

- stresové stavy u příslušníků,
- špatné plnění zadaných úkolů,
- snížená schopnost adaptace,
- vysoká fluktuace, ukončení služebního poměru (viz otázka č. 7).

Doporučená opatření:

Zaměřit se na vytvoření pracovní pozice psychologa, který bude aktivně působit na příslušníky Vězeňské služby ČR, kteří přicházejí do přímého kontaktu s vězněnými osobami. Jejich přispěním lze snížit fluktuaci u příslušníků, omezit nežádoucí stresové stavy a problémy psychického rázu. Psycholog jako odborník může garantovat příslušníkům:

- odbornou psychologickou činnost,
- vést psychologické rozhovory,
- poskytovat psychologickou pomoc,
- odhalovat příčiny psychických problémů,
- řešení psychických stavů.

Působení psychologa zajistí zlepšení postavení příslušníků a kvalitnější adaptabilitu na prostředí výkonu služby. Jeho působením by dále došlo:

- ke snížení fluktuace příslušníků,
- ke snížení finančních nákladů na vzdělávání (vzdělávací aktivity pro nové příslušníky VS ČR).

U probíhajícího adaptačního procesu se nelze vyhnout vysokým nákladům v oblasti vzdělávání. Akademie Vězeňské služby zajišťuje příslušníkům a zaměstnancům základní kvalifikaci nezbytnou pro vykonávání jejich pracovních a služebních povinností a další rozvoj odborných kompetencí (viz kapitola 4.3.1). Samotné vzdělávací kurzy a školení probíhají většinou v dvouměsíčních a týdenních intervalech (od pondělí do pátku).

Pro ucelenější přehled a zhodnocení výsledných návrhů a doporučení jsou níže uvedeny finanční náklady na realizaci vzdělávacích aktivit, které probíhají v rámci celoživotního vzdělávání, školení a kurzů pro potřeby VS ČR v Akademii Vězeňské služby ČR.

Náklady vzdělávacích aktivit v AVS ČR

| | |
|---|---------|
| Náklady na ubytování jednoho účastníka týdenního kurzu/den: | 56 Kč. |
| Celkové náklady za ubytování na účastníka týdenního kurzu: | 280 Kč. |
| Náklady na stravování pro jednoho účastníka kurzu/den: | 166 Kč. |

Z toho:

- snídane: 38 Kč,
- oběd: 64 Kč,
- večeře: 64 Kč.

| | |
|---|---------|
| Celkové náklady na stravování na účastníka týdenního kurzu: | 830 Kč. |
|---|---------|

V případě, že AVS ČR zajišťuje vzdělávací týdenní kurz pomocí externího lektora, navyšují se náklady o částku za smluvní cenu, která bývá v rozmezí 500–600 Kč za vyučovací hodinu.

Celkové náklady (27 vyučovacích hodin) na externího lektora týdenního kurzu je 14.850 Kč.

Celkové náklady při školení 35 pracovníků (počet věznic) s externím lektorem: 53.700 Kč.

Celkové náklady při školení 35 pracovníků (počet věznic) s vlastními lektory: 38.850 Kč.

(Tyto náklady se navýší o částky, které jsou spojeny s celkovým provozem AVS ČR)

Základní náklady na základní odbornou přípravu (ZOP) v době trvání 8 týdnů:

| | |
|--|-----------|
| Náklady na ubytování jednoho účastníka ZOP/den: | 56 Kč. |
| Celkové náklady za ubytování na účastníka ZOP (osm týdnů): | 2.240 Kč. |
| Náklady na stravování pro jednoho účastníka ZOP/den: | 166 Kč. |

Z toho:

- snídaně: 38 Kč,
- oběd: 64 Kč,
- večeře: 64 Kč.

Celkové náklady na stravování za účastníka ZOP: 6.640 Kč.

Celkové náklady ZOP za rok 2016 (460 příslušníků): 4.084 800 Kč.

Z toho příslušníci Vazební věznice Praha-Pankrác (34 příslušníků): 301.920 Kč.

Vězeňská služba ČR je členěna na třicet pět věznic. Počet příslušníků VS ČR je cca 7.185. Všichni příslušníci, kteří vykonávají službu ve VS ČR musejí absolvovat dvouměsíční základní odbornou přípravu (viz kap. 4.3). Náklady za vzdělávání jednoho příslušníka se pohybují ve výši 8.880 Kč. (Náklady za rok 2016).

Uvedené náklady na školení jsou z pohledu VS ČR efektivně vynaložené, protože zvyšování vzdělanosti vede k profesionálnímu řízení jednotlivých organizačních jednotek a odstranění negativních jevů v pracovních a služebních činnostech všech pracovníků VS ČR.

Návrhy pro další empirický výzkum:

- závislost hlavních faktorů, které ovlivňují adaptaci na stanovišti na délce praxe a věku příslušníka VS ČR,
- dílčí změny v interních předpisech,
- intenzita a náročnost vzdělávání u jednotlivých skupin příslušníků VS ČR.

6 Závěr

Vězeňská služba České republiky je ozbrojený bezpečnostní sbor, který zajišťuje výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody, jakož i ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů, při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti.

Výchozím cílem Vězeňské služby České republiky je zajistit výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody. Tyto cíle jsou zajišťovány pracovníky vězeňské služby, kteří při plnění těchto úkolů musí dbát na minimalizaci negativních účinků z prostředí věznic na uvězněné osoby. Musí být nápomocni při realizaci poskytování příležitostí k rozvinutí vědomostí, znalostí a dovedností. Důsledné uplatňování těchto zásad pomáhají zlepšit vyhlídky odsouzených na jejich začlenění do většinové společnosti a úspěšnou reintegraci do společnosti po návratu do civilního života.

Zavedení Evropských vězeňských pravidel a transformace vězeňství na obvyklé standardy západoevropských zemí s sebou přináší reprofilaci věznic, která vede k nutnosti zřizovat specializovaná oddělení (alkoholici, toxikomani, sexuální devianti, mladiství odsouzení apod.). Aby tyto úkoly mohla VS ČR zvládnout, musí získávat kvalitní pracovníky, vytvářet podmínky pro vzdělávání stávajícího personálu, zvyšovat jeho profesionalitu a efektivitu při aplikování nových poznatků a výchovných metod v procesu zacházení s vězněnými osobami.

Skladba otázek výzkumného šetření byla sestavena za účelem splnění vytýčeného cíle adaptačního procesu příslušníků ve Vazební věznici Praha-Pankrác. Výsledné analýzy výzkumných otázek vycházejí z výsledků empirického výzkumného šetření. Snahou této práce je na základě teoretických a empirických poznatků najít možnost jejich reálného uplatnění v teorii i praxi a doporučit další možný empirický výzkum.

Téma vzdělávání, vztahy, koncepce personální práce a navazující problematika adaptace příslušníků vězeňské služby je poměrně obsáhle zmapována. Snahou výzkumu je pochopit myšlení lidí, vžít se do jejich úvah, nálad, vnitřních názorů, „odhalit vnitřní názory příslušníků“, které klasickou metodou hodnocení nelze zjistit. Následné rozbory a analýzy uvedené v diplomové práci pomohou v dalším zkoumání zjištěných poznatků. Nová opatření by mohla značně ulehčit práci příslušníkům VS ČR a vytvořit podmínky pro zlepšení jejich práce, poskytnout větší možnosti při jejich rozhodování v kritických

situacích a minimalizovat stresové stavy. Pocit a přesvědčení o dobré adaptaci na nelehké podmínky, by mohl pomoci zvýšit kvalitu, rozsah a spokojenost příslušníků VS ČR. Na základě dosažení cílů zkoumané problematiky lze konstatovat, že zadaný výzkumný cíl byl splněn. Navrhovaná opatření přispějí ke zlepšení adaptačního procesu příslušníků VS ČR a eliminaci nežádoucích jevů během výkonu služby. Získané poznatky z výzkumného šetření a navrhovaná opatření mohou být využity vedoucími pracovníky VS ČR jako zpětná vazba v oblasti adaptačního procesu.

V závěrečné části této práce (viz kapitola 5.1 a 5.2) jsou bodově specifikována navrhovaná opatření a možnosti z realizovaného výzkumného šetření s vytýčeným cílem zkvalitnění adaptačních procesů u příslušníků VS ČR, které mohou poskytnout zajímavé informace pro další výzkum v této oblasti.

Na základě zpracovaných podkladů z dotazníkového šetření vyplývají některé nedostatky a problémy v adaptačním procesu u příslušníků VS ČR, které jsou shrnuty do několika hlavních bodů. Jedná se o problematiku nedostatečné systémovosti vzdělávání a adaptace, problematiku stresu a pocitu vyhoření, působení a ovlivňování příslušníků, problematiku nepřiměřeně dlouhé zkušební doby příslušníků bezpečnostních sborů.

Vězeňská služba ČR uplatňuje vnitřní orientační adaptační plán pro příslušníky VS ČR, avšak je zde zjevná absence individuálního a uceleného písemného zpracování adaptačního plánu. Cílem využití individuálního a uceleného adaptačního plánu v písemné formě je využívat tzv. zpětnou vazbu, efektivně se připravovat na jednotlivé vzdělávací aktivity a pohovory s nadřízenými pracovníky.

Mezi závažné problémy ve vzdělávacím procesu patří nedostatečný přehled příslušníků VS ČR o připravovaných kurzech, odborném školení, případně o vhodnosti těchto vzdělávacích aktivit pro jejich práci. V této oblasti by mělo dojít k výraznému zlepšení, a to za aktivního přístupu všech nadřízených pracovníků, kteří by měli své podřízené na tyto vzdělávací aktivity upozorňovat a připravovat.

Tyto nedostatky lze řešit pomocí nařízení o povinnostech nadřízených pracovníků Vězeňské služby ČR, které bude specifikovat jejich povinnosti při organizaci a účasti na vzdělávacích programech zahrnutých do adaptačního plánu. Vydáním nařízení se docílí změny v systému organizace a evidence vzdělávacích aktivit. U vedoucích pracovníků je

nutné zrušit povinnost a zodpovědnost za organizování vzdělávacích aktivit a převést je na nově vytvořené pracovní místo (instruktor, mentor).

Negativním jevem v organizaci je vysoká fluktuace, nežádoucí stresové stavy a problémy psychického rázu. Navrhované řešení je založeno na vytvoření pracovní pozice psychologa, který bude aktivně působit na příslušníky Vězeňské služby ČR, kteří přicházejí do přímého kontaktu s vězněnými osobami. Psycholog jako odborník může garantovat příslušníkům odbornou psychologickou činnost, vést psychologické rozhovory, poskytovat psychologickou pomoc, odhalovat příčiny psychických problémů a řešit psychické stavy příslušníků. Aktivní působení psychologa zajistí zlepšení postavení příslušníků a kvalitnější adaptabilitu na prostředí výkonu služby.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 397 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 197 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 112 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

COLE, G. A. *Management theory and practice*. 6th ed. London: South-Western Cengage Learning, c2004, 492 s. ISBN 978-1-84480-088-9.

COLE, Gerald. *Personnel and human resource management*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2004, 503 s. ISBN 0826458637.

DOWLING, PETER J.; WELCH., DENICE E. *International human resource management: managing people in a multinational context*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2008, 367 s. ISBN 9781844805426.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 208 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 440 s. ISBN sbn80-7367-040-2.
- HERZBERG, Frederick., Bernard MAUSNER a Barbara Bloch. SNYDERMAN. *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993, 157 s. ISBN 156000634X.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 89 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press, 2007, 399 s. ABC, 2 ISBN 978-80-7261-168-3.
- KÝR, A., KAFKOVÁ, A. *Z minulosti do přítomnosti pankrácké věznice*. 1. vyd. Praha: Vazební věznice Praha – Pankrác, 2009. 191 s. Publikace je určena pro vnitřní potřebu VS ČR a je neprodejná.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 237 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

- MCMILLAN, James H.; SCHUMACHER, Sally. *Research in education: a conceptual introduction*. 2nd ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, c1989, 608 s. ISBN 0673397920.
- MILKOVICH, Gerge T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika: Lidské zdroje*. 2. přepracování. vyd. Praha: ASPI, 2004, 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1999, 200 s. ISBN 80-85963-93-0.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998, 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Orbis, 1969, 164 s. ISBN 11-021-69.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 418 s. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0-7879-6845-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 208 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 8073755564.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4
- ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VODÁK, Jozef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALLEN, Norman E. a Jack R. FRAENKEL. *Educational research: a guide to the process*. New York: McGraw-Hill, c1991, 205 s. ISBN 0070679452.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

WIERSMA, William. *Research methods in education: an introduction*. 3rd ed., rev. print. Boston: Allyn and Bacon, c1985. ISBN 0205083579.

Internetové zdroje:

Google: Scholar [online]. 2016 [cit. 2016-09-08]. Dostupné z: <http://scholar.google.cz/>

Adaptační proces In: Andromedia. [online]. [cit. 2016-09-28]. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptacni-proces>

Management mania. *Management mania* [online]. Copyright © 2016 [cit. 2016-09-08]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/>

Vězeňská služba České republiky *Cíle a poslání VS České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/zakladni-informace-4/cile-a-poslani-vs-cr-6124>

Vězeňská služba České republiky *Název pracoviště, adresa, kontakt, vedení společnosti*. [online]. 2016. [cit. 2016-10-01]. Dostupné z WWW. <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/kontakty/>

Vězeňská služba České republiky *Organizační jednotky*. In: [online]. 2016. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z WWW.

http://www.vscr.cz/vyhledavani?fulltext_search=organiza%C4%8Dn%C3%AD+jednotky&search=vyhledat

Vězeňská služba České republiky *Organizační struktura Vězeňské služby ČR*. [on-line]. 2015. [2016-10-01] Dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/organizacni-struktura-2/>

Vězeňské služby České republiky *Vzdělávání*. In: Akademie [online]. 2016 [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: <http://www.akademievs.cz/?m=1>

Vězeňské služby České republiky *Vzdělávání zaměstnanců*. In: Vězeňská služba ČR, [online]. 2016. [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/informacni-servis-1641/vzdelavani-1653/>

Zákony a předpisy v platném znění:

Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <http://zakonyprolidi.cz>.

Česká republika. Trestní zákoník. In: *40/2009 Sb.* Praha 2009.

Česká republika. Zákon č. 58/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Praha 2017.

Česká republika. Zákon o výkonu trestu odnětí svobody. In *169/1999 Sb.* Praha 1999.

Česká republika. Vyhláška ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává: Řád výkonu trestu odnětí svobody. In: *345/1999 Sb.* Praha 1999.

Česká republika Zákon o vězeňské službě a justiční strážní České republiky. In: *555/1992 Sb.*

Česká republika. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *361/2003 Sb.* Praha, 2003.

Česká republika. Zákoník práce. In: *262/2006 Sb.* Praha, 2006.

Česká republika. Vyhláška o osobní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. In: *487/2004 Sb.* Praha 2004.

Česká republika. Vyhláška o zdravotní způsobilosti. In: *393/2006 Sb.* Praha 2006.

Česká republika. Nařízení vlády, kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení. In: *506/2004 Sb.* Praha 2004.

Česká republika. Nařízení generálního ředitele o organizaci služební zkoušky ve Vězeňské službě ČR. In: *Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky*. Praha, 2013, roč. 2013, č. 47.

Česká republika. Nařízení generálního ředitele o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky. In: *Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky*. Praha, 2010, roč. 2010, č. 55.

Česká republika. Nařízení generálního ředitele o personální evidenci a ochraně osobních údajů při jejím vedení. In: *Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky*. Praha, 2013, roč. 2013, č. 12.

Ostatní zdroje:

BAN van den, Anne Willem. *Inleiding tot voorlichtingskunde* (Úvod do nauky o osvětě), NHA, Panningen 1966.

8 Seznam příloh

- Příloha č. 1** Dotazník pro vybrané skupiny personálu
- Příloha č. 2** Seznam grafů
- Příloha č. 3** Seznam tabulek
- Příloha č. 4** Seznam schémat a obrázků
- Příloha č. 5** Schéma řízení veřejného sektoru
- Příloha č. 6** Formulář o vyhlášení výběrového řízení
- Příloha č. 7** Osobní dotazník
- Příloha č. 8** Vlastní návrh na individuální a ucelený adaptační plán příslušníka VS ČR
- Příloha č. 9** Hodnotící formulář
- Příloha č. 10** Mapa věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů v ČR
- Příloha č. 11** Mapa regionální úrovně řízení věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů v ČR
- Příloha č. 12** Organizační struktura a systém řízení Generálního ředitelství VS ČR
- Příloha č. 13** Organizační struktura a systém řízení Vazební věznice Praha-Pankrác
- Příloha č. 14** Znaky Vězeňské služby ČR
- Příloha č. 15** Nárameníky s hodnotními označeními příslušníků vězeňské služby
- Příloha č. 16** Personální přehled vedoucích funkcionářů Vazební věznice Praha-Pankrác
- Příloha č. 17** Vazební věznice Praha-Pankrác letecký snímek a vnitřní prostory
- Příloha č. 18** Akademie VS ČR, Stráž pod Ralskem: pohled na správní budovu

Příloha č. 1

Dotazník pro vybrané skupiny personálu

Vážené kolegyně a kolegové,

jsem příslušník Vězeňské služby České republiky. V současné době studuji Českou zemědělskou univerzitu v Praze, Provozně ekonomickou fakultu. V tomto roce zpracovávám diplomovou práci zaměřenou na „Adaptaci a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci“.

Prosím Vás touto cestou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k zpracování DP a může přispět ke zlepšení adaptačního procesu v organizaci.

Dotazníky jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro moje studijní účely. Tímto Vás prosím o otevřenost a upřímnost.

Upozornění!

Otázku si vždy pozorně přečtete. Vyberte odpověď, která podle Vás odpovídá Vašemu názoru, a označte ji zakroužkováním, případně očíslete. Odpovědi na otázky můžete doplnit nebo upřesnit podle vlastního uvážení (názor, komentář). Vyplněný dotazník vložte do 30. 01. 2017 do zapečetěného (označeného) boxu ve vstupní zóně nebo odevzdejte osobně přímo mně.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas, který tomuto dotazníku věnujete.

Martin Votoček

DOTAZNÍK

1. Vykonával jste službu již před přijetím k Vězeňské službě ČR v některé státní bezpečnostní složce? Případně vypište kde.

a) ano, kde?.....

b) ne

2. Kolik je Vám let?

a) do 25 let

b) od 26 do 35 let

c) od 36 do 50 let

d) 51 let a více

3. Do které skupiny příslušníků Vězeňské služby ČR patříte?

- a) první skupina: méně než 1 rok (před absolvováním ZOP)
 - b) druhá skupina: od 1 až 3 roky (po ukončení ZOP)
 - c) třetí skupina: více než 3 roky (po ukončení služební zkoušky)
-

4. Jaké překážky na stanovištích Vás omezovaly při plnění služebních úkolů v rámci adaptace?

- a) osobního charakteru
 - b) vztahy na stanovištích
 - c) služební nasazení
 - d) psychické zatížení
 - e) vzdělávací aktivity
-

5. Jste spokojen se služební náplní a z ní vyplývajícími povinnostmi v průběhu adaptace?

- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
-

6. Zabývá se podle Vás Vaše organizační jednotka dostatečně osobní adaptací příslušníků Vězeňské služby ČR?

- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
-

7. Co bylo nebo stále je hlavním důvodem Vašeho případného zklamání? Případně vypište.

- a) přístup zaměstnavatele, patrona, nadřízeného, autokratický styl vedení apod.
- b) mzdové ohodnocení
- c) vysoké služební nasazení

d) benefity, nedostatečné možnosti profesního růstu, Vaše nedostatečná osobní motivace k charakteru vykonávané služby

e) něco jiného, vypište:

8. Mělo by dojít ke změnám některých interních předpisů, které se týkají vztahu zaměstnavatele k personálu a jeho adaptace? Případně vypište k jakým.

a) ano, vypište k jakým:.....

b) ne

c) neřeším to

9. Seřad'te postupně očíslováním uvedená kritéria podle Vaší nespokojenosti v adaptačním procesu.

a) finanční ohodnocení

b) služební náplň

c) služební poměr (odpovídá délka zkušební doby od přijetí do zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou Vaší představě?)

d) mezilidské vztahy na stanovištích

10. Je úspěšnost adaptace závislá na Vašem vzdělávání, započatém podáváním prvotních informací nadřízenými ve Vaší organizační jednotce a na jeho pokračování v Akademii Vězeňské služby?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

11. Které faktory nejvíce oceňujete při Vaší adaptaci v zaměstnání? Seřad'te postupně očíslováním.

a) vzdělávání

b) služební zkušenosti

c) kariérní růst

d) přístup nadřízeného a osobní vztahy

12. Zhodnotil byste Vaší adaptaci v podmínkách Vězeňské služby ČR jako úspěšnou?

a) určitě ano

- b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) nevím
-

13. Seřad'te postupně očíslováním Vaše priority při adaptaci.

- a) mzdové ohodnocení
 - b) zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou
 - c) mezilidské vztahy na stanovištích
 - d) psychická pohoda
 - e) jistota zaměstnání
-

14. Jaké máte námitky k průběhu a realizaci adaptačního procesu. Jsou v souladu s rozsahem a zaměřením vzdělávacích aktivit příslušníků? Jak byste řešil případné změny? Případně vypište.

- a) více vzdělávacích aktivit
- b) méně vzdělávacích aktivit
- c) pouze upravit zaměření stávajícího vzdělávání
- d) jiné změny, vypište:.....

Příloha č. 2

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf č. 1: Vývoj vzdělanosti personálu VS ČR | 59 |
| Graf č. 2: Věk respondentů | 62 |
| Graf č. 3: Procentuální zastoupení respondentů podle jednotlivých skupin | 63 |
| Graf č. 4: Překážky v adaptačním procesu | 64 |
| Graf č. 5: Spokojenost se služební náplní v průběhu adaptace | 66 |
| Graf č. 6: Kvalita adaptačního procesu ve Vězeňské službě ČR | 67 |
| Graf č. 7: Hlavní příčiny zklamání | 68 |
| Graf č. 8: Změny v interních předpisech | 70 |
| Graf č. 9: Testovaná otázka č. 9 | 71 |
| Graf č. 10: Testovaná otázka č. 10 | 72 |
| Graf č. 11: Testovaná otázka č. 11 | 73 |
| Graf č. 12: Testovaná otázka č. 12 | 74 |
| Graf č. 13: Testovaná otázka č. 13 | 75 |
| Graf č. 14: Testovaná otázka č. 14 | 76 |

Příloha č. 3

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1:(testovaná otázka č. 9) | 71 |
| Tabulka č. 2:(testovaná otázka č. 10) | 72 |
| Tabulka č. 3:(testovaná otázka č. 11) | 73 |
| Tabulka č. 4:(testovaná otázka č. 12) | 74 |
| Tabulka č. 5:(testovaná otázka č. 13) | 75 |
| Tabulka č. 6:(testovaná otázka č. 14) | 76 |
| Tabulka č. 7:(náklady na zpracování adaptačního plánu) | 91 |
| Tabulka č. 8:(náklady na mzdy) | 92 |

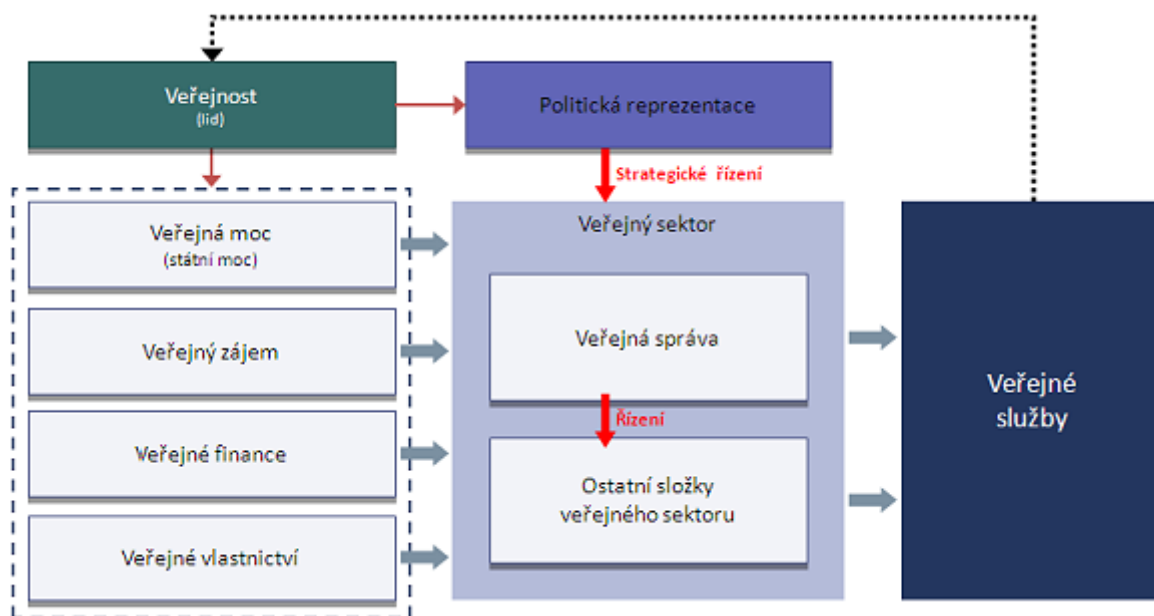
Příloha č. 4

Seznam schémat a obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Znak Vězeňské služby ČR | 46 |
| Schéma č. 1: Organizační jednotky Vězeňské služby ČR | 48 |

Příloha č. 5

Schéma řízení veřejného sektoru



Zdroj: Managementmania.com, (2016)

Příloha č. 6

Formulář o vyhlášení výběrového řízení

Č. j.:

V Praze dne:

Generální ředitel Vězeňské služby České republiky vyhláší v souladu s ustanovením § 22 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, **výběrové řízení pro příslušníky bezpečnostních sborů na obsazení volného místa na oddělení stížností odboru kontroly Generálního ředitelství Vězeňské služby České republiky.**

POVĚŘENÝ ORGÁN VS ČR

(služební hodnost: rada, hodnostní označení: podplukovník, tarifní třída: 9)

Místo služebního působiště: Praha

Zákonné požadavky:

- vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
- doba trvání služebního poměru v bezpečnostním sboru minimálně 9 let
- vynikající či velmi dobré výsledky ve výkonu služby podle závěrů služebního hodnocení

Další požadavky:

- negativní osvědčení podle zákona 279/1992 Sb.
- znalost právních předpisů týkajících se VS ČR
- znalost práce na PC (WORD, EXCEL, Outlook, ETR)
- organizační a komunikační schopnosti

Předpokládaný termín nástupu na služební místo: 1. říjen 2016

Náležitosti přihlášky:

- strukturovaný životopis
- ověřená kopie o nejvyšším dosaženém vzdělání
- fotokopie posledního služebního hodnocení
- doklad o jmenování do služební hodnosti a o době trvání služebního poměru

Poslední den doručení písemné přihlášky: 31. Srpen 2016

Termín konání výběrového řízení bude uchazečům dodatečně oznámen.

Přihlášku s požadovanými materiály zašlete na adresu: Generální ředitelství, odbor personální, Soudní č. 1672/1a, P. O. Box 3, 140 67 Praha 4, obálku označte v levém dolním rohu textem: „Výběrové řízení“.

Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 7

Osobní dotazník

| Osobní dotazník pro uchazeče o přijetí do služebního poměru příslušníka Vězeňské služby České republiky | | | | |
|---|---|---|----------------|---|
| Příjmení, jméno, titul | | | Rodné příjmení | |
| Datum narození | Místo narození, okres | | | |
| Trvalý pobyt | Ulice, č. p. | Město, okres | PSČ | |
| Kontaktní adresa | Ulice, č. p. | Město, okres | PSČ | |
| Telefon (<i>dobrovolný údaj</i>) | | E-mailová adresa (<i>dobrovolný údaj</i>) | | |
| Rodné číslo | Další služební poměr u bezpečnostních sborů od - do | | | |
| Státní příslušnost | | | | |
| RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI | | | | |
| Jméno, příjmení (i rodné) * | Datum nar. | Trvalý pobyt * | | |
| Manžel(ka), druh, družka * | | | | |
| Děti * | | | | |
| | | | | |
| VZDĚLÁNÍ | | | | |
| | Název a adresa školy | Studijní obor | Datum ukončení | Číslo výučního listu mat. vysvědčení VŠ diplomu |
| D O K O N Ě N Ě | střední škola bez maturity | | | |
| | střední škola s maturitní zkouškou | | | |
| | vyšší odborné | | | |
| | vysokoškolské (studijní obor) | | | |
| Dlouhodobé kurzy, jiná kvalifikace | | | | |
| Řidičský průkaz skupiny: | | | | |
| Jazykové znalosti: | | | | |
| V případě, že jste byl/a odsouzen/a pro trestný čin, nebo sankcionován/a za přestupek či jiný správní delikt, uveďte kdy, kým, z jakých důvodů a s jakým výsledkem: | | | | |

| | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|--------|--------------|
| V případě, že jste žádal/a již dříve o přijetí k Vězeňské službě České republiky, uveďte kdy a kde: | | | | |
| * Údaj povinný v případě uplatňování zápočtu MD, RD do odborné využitelné praxe, uplatňování náhrad cestovních výdajů podle § 149 zákona č. 361/2003 Sb. nebo uplatňování služebního volna podle § 70 a § 71 zákona č. 361/2003 Sb. | | | | |
| CHRONOLOGICKÝ PŘEHLED PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ (bude použito k zápočtu využitelné odborné praxe) | | Od: | Do: | Započteno */ |
| | | <i>(uvádějte den, měsíc, rok)</i> | | |
| Vojenská základní, náhradní, civilní služba: | | | | |
| Mateřská a rodičovská dovolená, příp. trvalá péče o dítě: <i>(jméno a příjmení dítěte)</i> | | | | |
| Organizace - sídlo | Pracovní zařazení | | | |
| | | | | |
| Uchazeč o přijetí do služebního poměru souhlasí se shromažďováním osobních údajů k jeho osobě z důvodu přijímacího řízení a současně svým podpisem stvrzuje, že poskytne jen přesné a pravdivé údaje. Potvrzuje, že byl poučen o rozsahu osobních údajů, k jejichž shromažďování je souhlas dáván a o způsobu zpracování těchto údajů (§ 5 odst. 4 zákona č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Dále byl poučen o možnosti písemně odvolat souhlas se zpracováním těchto údajů v průběhu přijímacího řízení (§ 5 odst. 8 citovaného zákona), a tím i ukončením přijímacího řízení. Souhlas s uchováváním osobních údajů je platný po dobu tří let. Poté budou tyto údaje podle § 16, odst. 6, zákona 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů zničeny. Uvedená lhůta tří let neplatí v případě přijetí do služebního poměru příslušníka VS ČR, v takovém případě se poskytnuté osobní údaje stanou součástí osobního spisu příslušníka. | | | | |
| V.....dne: | | | | |
| Údaje zkontroloval: */dne: | | | | |
| | | | podpis | |

Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 8

Vlastní návrh na individuální a ucelený adaptační plán příslušníka VS ČR

ADAPTAČNÍ PLÁN

Základní údaje o příslušníkovi VS ČR:

| | |
|---|--|
| Služební hodnost, hodnostní označení, titul, příjmení a jméno | |
| Přímý nadřízený | |
| Oddělení | |
| Služební zařazení | |
| Služební poměr u VS ČR (od kdy): | |
| Zkušební doba od – do | |
| Nejvyšší ukončené vzdělání | |

Vzdělávací akce: Datum proškolení Podpis proškoleného Podpis školitele

| Vzdělávací akce | Datum proškolení | Podpis proškoleného | Podpis školitele |
|-----------------|------------------|---------------------|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Průběžné rozhovory příslušníka s nadřízeným, personalistou:

| Období | Datum rozhovoru | Podpis pracovníka | Podpis vedoucího |
|--------|-----------------|-------------------|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Závěrečné rozhovory příslušníka s nadřízeným, personalistou, vyhodnocení adaptačního plánu:

| Výpis hodnocených úkolů | Zhodnocení jednotlivých úkolů adaptačního plánu | | | | |
|-------------------------|---|-------------|-------|------------|--------------|
| | vynikající | velmi dobrý | dobrý | vyhovující | nevyhovující |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Zhodnocení úkolů z adaptačního plánu

Vyjádření příslušníka

| | |
|--------------------|--------------------|
| | |
| Podpis hodnotitele | Podpis příslušníka |

Informace od nadřízeného, personalisty, závěrečná doporučení pro další rozvoj hodnoceného příslušníka:

Zdroj: Autor práce (vlastní zpracování)

Příloha č. 9

Hodnoticí formulář

Služební hodnocení příslušníků Vězeňské služby ČR

Razítko organizační jednotky Vězeňské služby ČR

Výtisk č.

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKA VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR

(§ 203 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, dále jen „zákon“)

| | |
|--|---------------------------|
| Služební hodnost, hodnostní označení, titul, příjmení a jméno: | Číslo služebního průkazu: |
| Den, měsíc, rok a místo narození: | |
| Služební zařazení: | |
| Služební poměr u VS ČR (od kdy): | |
| Plnění kvalifikačních předpokladů a požadavků pro zastávané služební místo: Dosažený stupeň vzdělání: Požadované odborné znalosti: Doba trvání služebního poměru: | |
| Datum posledního služebního hodnocení a jeho závěry: | |

DŮVOD ZPRACOVÁNÍ SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

| |
|--|
| |
|--|

II. OBSAH SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Obsahem je zejména posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí a jejich aplikace při výkonu služby. Obsah hodnocení vychází z každoročního průběžného hodnocení, které provádí přímý nadřízený příslušníka, který pro toto zpracovávávané služební hodnocení nemůže být hodnotitelem.

III. ZÁVĚRY SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

1) Na základě výše uvedeného příslušník dosahuje:

- a) vynikajících výsledků,
- b) velmi dobrých výsledků,
- c) dobrých výsledků,
- d) dobrých výsledků s výhradami,
- e) neuspokojivých výsledků.

2) Úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka:

3) Závěry služebního hodnocení (doporučení hodnotitele) pro účely rozhodnutí služebního funkcionáře ve věcech služebního poměru (*např. § 42, odst. 3 písm. c*):

Poučení:

Proti tomuto služebnímu hodnocení je příslušník oprávněn podat písemné námitky ve lhůtě do 15 dnů ode dne seznámení s tímto služebním hodnocením, a to ke služebnímu funkcionáři.

V Praze dne

(hodnotitel).....

Se služebním hodnocením jsem byl (a) seznámen (a) v plném rozsahu a převzal jsem jeho opis.

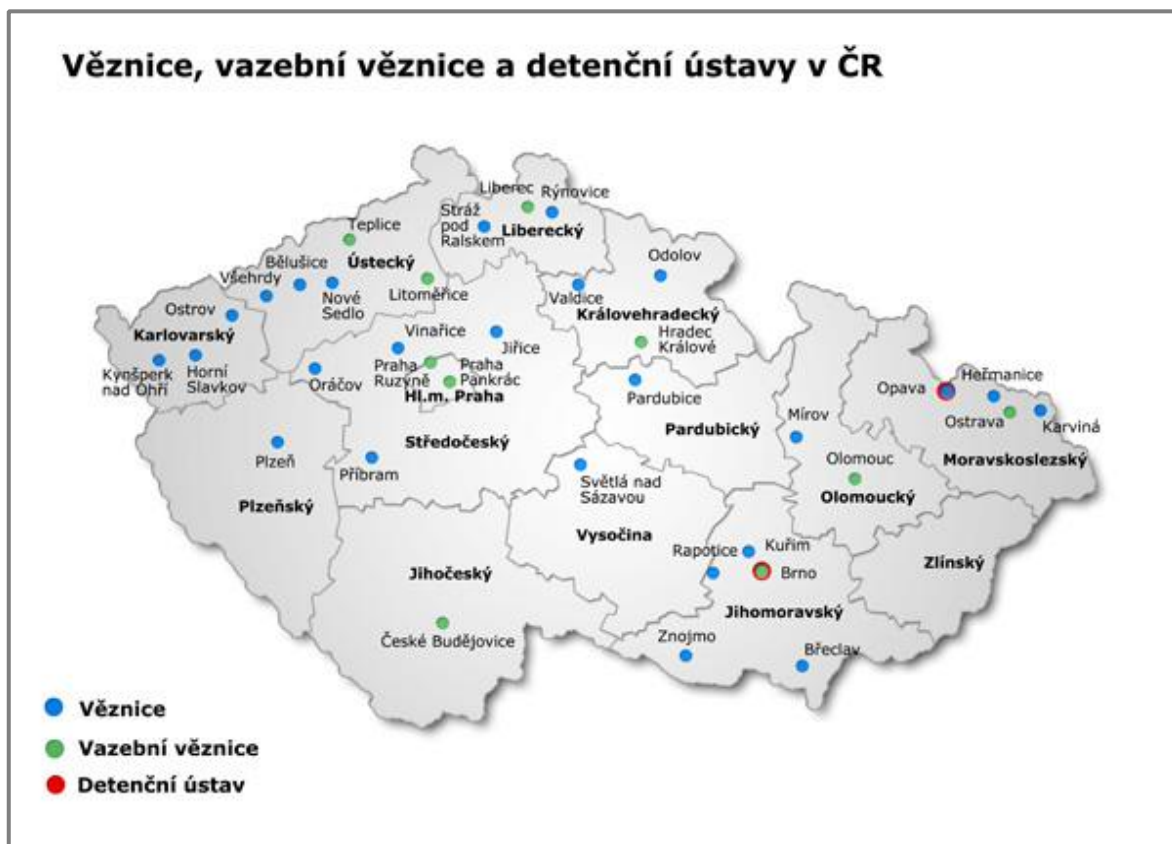
V Praze dne

(hodnocený).....

Zdroj: Vězeňská služba České republiky, (2016)

Příloha č. 10

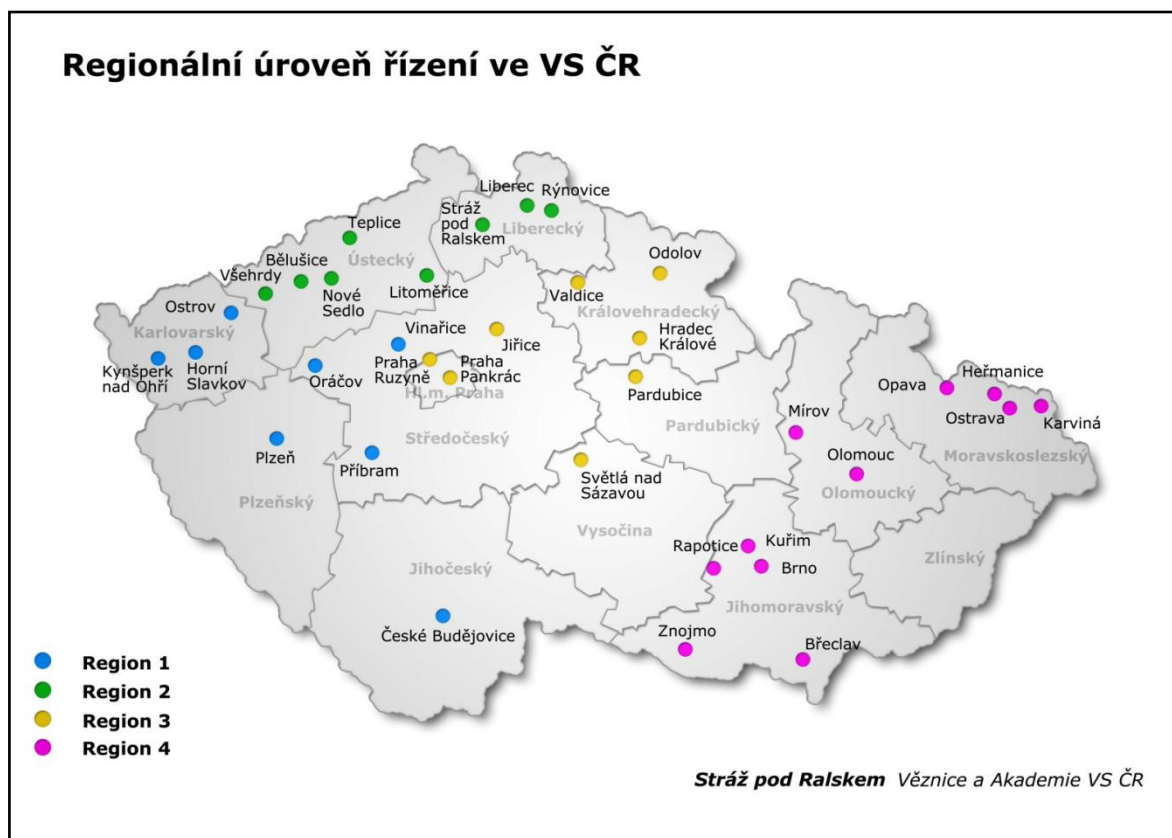
Mapa věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů v ČR



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 11

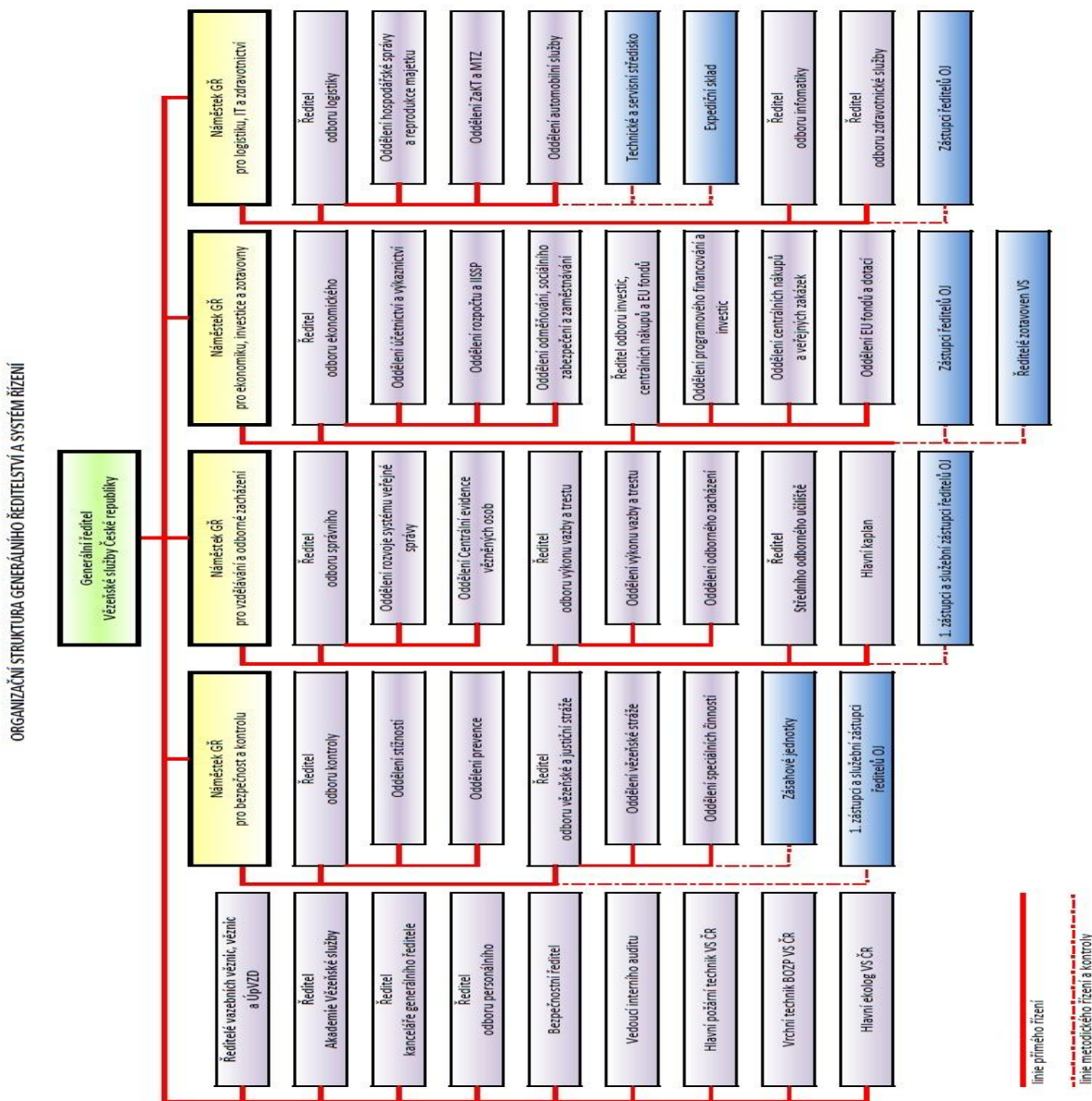
Mapa regionální úrovně řízení věznic, vazebních věznic a detenčních ústavů v ČR



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 12

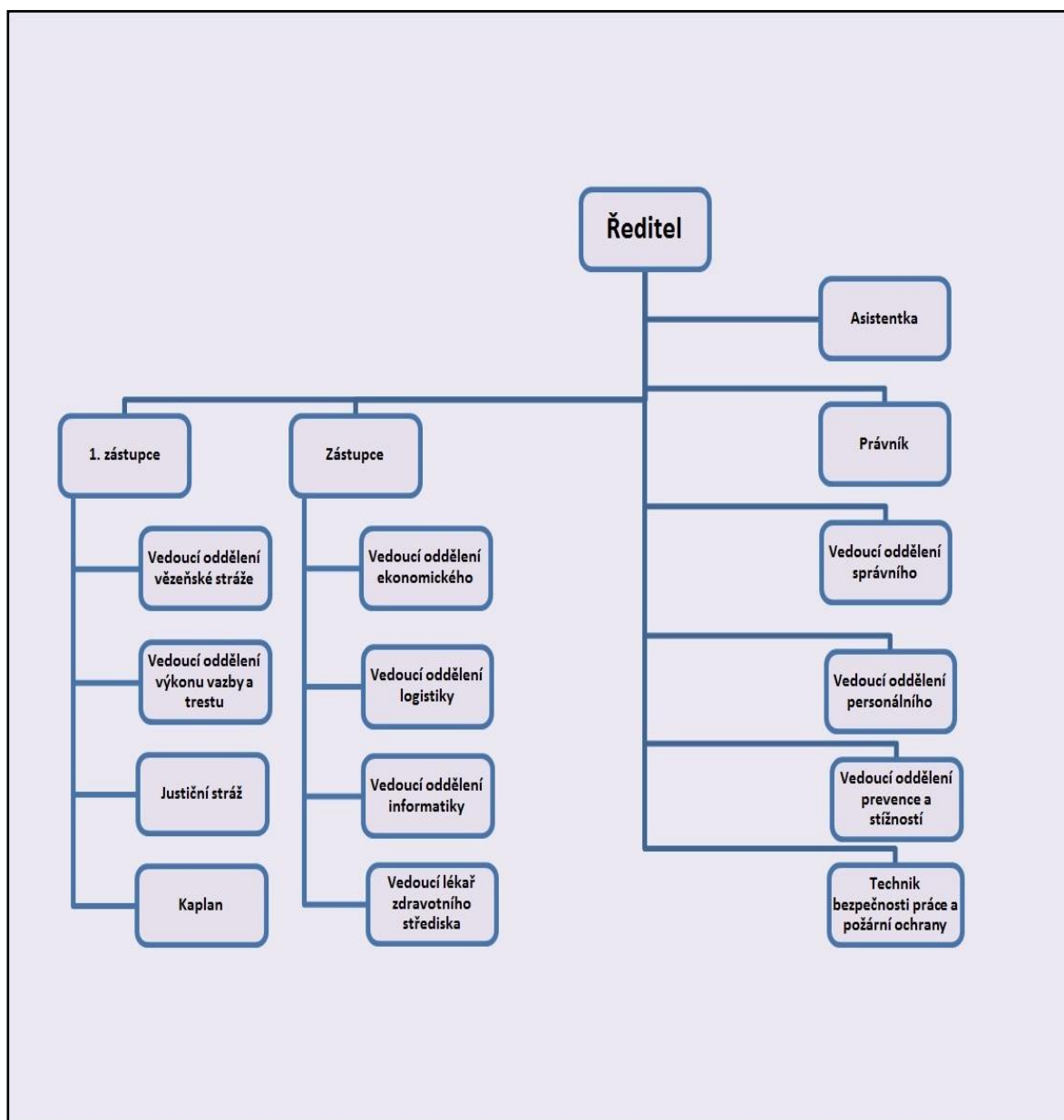
Organizační struktura a systém řízení Generálního ředitelství VS ČR



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 13

Organizační struktura a systém řízení Vazební věznice Praha-Pankrác



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 14

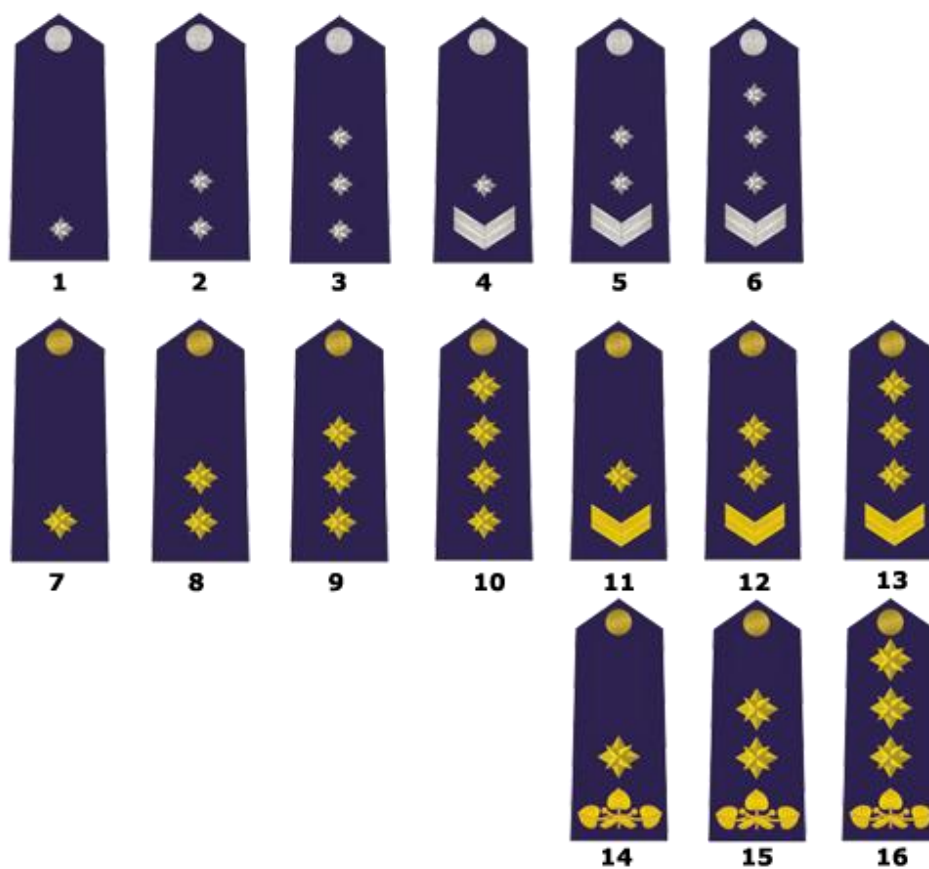
Znaky Vězeňské služby České republiky



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 15

Nárameníky s hodnostními označeními příslušníků vězeňské služby



1. rotný, 2. strážmistr, 3. nadstrážmistr, 4. podpraporčík, 5. praporčík, 6. nadpraporčík,
7. podporučík, 8. poručík, 9. nadporučík, 10. kapitán, 11. major, 12. podplukovník,
13. plukovník, 14. brigádní generál, 15. generálmajor, 16. generálporučík

Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 16

Personální přehled vedoucích funkcionářů Vazební věznice Praha-Pankrác

| | | |
|-----------|-------------------------|--------------------------|
| 1889–1890 | Eduard Fischer | vrchní ředitel trestnice |
| 1890–1891 | Čermák | vrchní ředitel trestnice |
| 1901–1911 | Jaromír Janota | vrchní ředitel trestnice |
| 1912–1921 | Emil Lehmann | vrchní ředitel trestnice |
| 1921–1930 | Karel Vlasák | vrchní ředitel trestnice |
| 1931–1936 | Norbert Kühnel | vrchní ředitel trestnice |
| 1937–1948 | Josef Bohdanecký | vrchní ředitel trestnice |
| 1948–1951 | Přemysl Jankovský | přednosta věznice |
| 1951 | Karel Kraml | přednosta věznice |
| 1952 | Alois Svoboda | přednosta věznice |
| 1953 | Eduard Skála | náčelník věznice |
| 1953–1955 | Vincenc Komárek | náčelník věznice |
| 1955–1960 | Otto Tvrz | náčelník věznice |
| 1960–1969 | Jaroslav Kolář | náčelník věznice |
| 1969–1971 | JUDr. Stanislav Výborný | náčelník věznice |
| 1971–1974 | Jan Bárta | náčelník věznice |
| 1974–1985 | Vladislav Pátek | náčelník věznice |
| 1986–1990 | RSDr. František Chlupáč | náčelník věznice |
| 1990–1991 | Jaroslav Smítka | náčelník věznice |
| 1991 | JUDr. Miroslav Bednář | náčelník/ředitel věznice |
| 1991–1993 | Ing. Zbyněk Čerovský | ředitel vazební věznice |
| 1993 | Josef Hvězda | ředitel vazební věznice |
| 1994–2007 | JUDr. Jaroslav Gruber | ředitel vazební věznice |
| 2007–2008 | Mgr. Petr Dohnal | ředitel vazební věznice |
| 2008 | JUDr. Jaroslav Gruber | ředitel vazební věznice |
| 2008–2011 | Mgr. Radek Kutíš | ředitel vazební věznice |
| 2011–2012 | Ing. Marián Prokeš | ředitel vazební věznice |
| 2012 | Mgr. Pavel Hadrava | ředitel vazební věznice |
| 2013–2015 | Mgr. Vladislav Havránek | ředitel vazební věznice |
| 2016–2016 | Mgr. Petr Suk | ředitel vazební věznice |
| 2016 | Mgr. Pavel Hadrava | ředitel vazební věznice |

Zdroj: (KÝR, A., KAFKOVÁ, A. 2009. s. 104). Personální přehled byl sestaven z dostupných archivních pramenů, které neumožňovaly v některých případech přesnější dataci výkonu funkce. Současné údaje personálního přehledu doplněny autorem.

Příloha č. 17

Vazební věznice Praha-Pankrác (letecký snímek)



Vazební věznice Praha-Pankrác (vnitřní prostory)



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)

Příloha č. 18

Akademie VS ČR, Stráž pod Ralskem: pohled na správní budovu



Zdroj: Vězeňská služba ČR, (2016)