

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů ve veřejné správě

Bc. Jan Ulmon

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Ulmon

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Management lidských zdrojů ve veřejné správě

Název anglicky

Human Resources Management in Public Administration

Cíle práce

Cílem práce je návrh optimalizačního řešení rozvoje zaměstnanců ve vybraných organizacích veřejné správy. V rámci konstrukce cílů budou také navrženy procesní inovace, které by měly zvýšit kvalitu implementace v praxi manažerského rozhodování vedoucích pracovníků ve veřejné správě.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat nástroje analýzy výchozího stavu a vymezení problémové oblasti v rámci rozvoje zaměstnanců vybrané organizace ve veřejné správě. V empirické části bude vytvořen vlastní empirický pramen. Zpracování bude provedeno pomocí smíšeného výzkumu. V syntetické části práce bude vytvořen základ pro vlastní konstruktivní a praktické řešení problému rozvoje zaměstnanosti ve vybrané organizaci. Výsledky výzkumu budou vyloženy pomocí interpretativní metody.

Doporučený rozsah práce

60

Klíčová slova

věznice, oddělení výkonu trestu, vedoucí oddělení, management oddělení výkonu trestu, řízení lidí, výběrová řízení, civilní zaměstnanci, zaměstnanci ve služebním poměru

Doporučené zdroje informací

- BARTOŠOVÁ, Hana, BARTOŠ, Jan (2011). Řízení a rozvoj lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
- BEDNÁŘ, Vojtěch (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vydání. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- COYLE, Andrew (2002). Řízení věznic v čase změn: Příloha časopisu České vězeňství č. 1/2004. 1. vydání. Praha: VV Praha-Pankrác, 2004, 110 s. ISSN 1213-9297.
- ČERNOCH, Felix a kol. (1997). Personalistika v ozbrojených silách. 1. vydání. Praha: Impuls, 1997, 150 s. ISBN 80-860-4905-1.
- DRUCKER, Peter, Ferdinand (2006). Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-726-1140-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol (2012). Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana (2007). Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FIŠER, Roman (2014). Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vydání. Praha: Grada, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- PROVAZNÍK, Vladimír (2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vydání. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- ŠIKÝŘ, Martin (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vydání. Praha: Grada, 2012, 208 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů ve veřejné správě" 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 30. 03. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Dr. Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za trpělivý přístup, cenné rady a připomínky v průběhu zpracování práce. Dále patří velký dík všem mým kolegům, kteří se ochotně zúčastnili mého výzkumu a napomohli tak vzniku této práce či mi byli nápomocni při zasvěcení do tajů průběhu výběrových řízení.

Management lidských zdrojů ve veřejné správě

Human Resources Management in Public Administration

Souhrn

Diplomová práce se zabývá průběhem výběrových řízení do manažerských pozic ve veřejné správě. Svým charakterem spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Jako celek je orientována na výběrová řízení do manažerských pozic ve Vězeňské službě ČR, konkrétně se zaměřuje na výběrová řízení do pozic vedoucího oddělení výkonu trestu a jeho zástupců. Hlavním cílem diplomové práce je, v návaznosti na výstupy z realizovaného empirického průzkumu, zhodnotit právní stav, popsat reálně v současné době aplikovaný průběh a najít prostor pro případnou optimalizaci výběrových řízení. Průzkum byl realizován v jedné věznici, sběr dat uskutečněn prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Cílovou skupinu tvořili podřízení pracovníci oddělení výkonu trestu. Jejich prostřednictvím byl zjišťován stav spokojenosti se svými nadřízenými. Výsledná analýza výsledků poskytuje odpovědi k formulovanému cíli.

Summary

This thesis deals with the selection procedure in managerial positions in public administration. Its character falls in human resources management. As a whole is focused on competitions for managerial positions within the Prison Service, specifically focuses on selection procedures as Head of imprisonment and his deputies. The main objective of this thesis is, in relation to the outcomes of the realized empirical research, evaluate the legal situation realistically describe the currently applied course and find room for further optimization of tenders. The survey was conducted in one prison, data collection carried out through semi-structured interviews. The target group consisted submission by employees of imprisonment. Their status was assessed by means of satisfaction with their superiors. The analysis of the results provides answers to the formulated objectives.

Klíčová slova: zaměstnanci ve služebním poměru, oddělení výkonu trestu, management oddělení výkonu trestu, řízení lidí, výběrová řízení, civilní zaměstnanci, vedoucí oddělení, věznice

Keywords: employees in service, imprisonment unit, department of prison management, people management, recruitment, civilian employees, head of department, jail

Obsah:

1 Úvod do problému	10
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická část	15
3.1 Přehled platné právní úpravy	15
3.1.1 Zákonné a podzákonné právní předpisy	15
3.1.2 Interní předpisy vydané generálním ředitelem Vězeňské služby	17
3.1.3 Interní předpisy vydané ředitelem Věznice Rýnovice	18
3.2 Seznámení s prostředím věznice.....	19
3.2.1 Vězeňská služba České republiky, její úkoly a organizační jednotky.....	19
3.2.2 Historie a současnost Věznice Rýnovice	22
3.2.3 Struktura zaměstnanců Věznice Rýnovice	24
3.2.4 Struktura oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice	25
3.3 Pracovní a služební poměr	26
3.3.1 Pracovní poměr	27
3.3.2 Služební poměr	29
3.3.3 Obecný popis kariérního systému.....	32
3.3.4 Kariérní systém Vězeňské služby.....	33
3.3.5 Systemizace ve Vězeňské službě.....	34
3.4 Řízení lidských zdrojů	35
3.4.1 Hierarchie a specifické požadavky na manažerské pozice ve věznicích.....	37
3.4.2 Osobnostní předpoklady manažerů.....	38
3.4.3 Styly vedení	39
3.4.4 Manažerské kompetence a dovednosti	41
3.4.5 Světlo v tunelu aneb nová systemizace Vězeňské služby.....	42
4 Praktická část.....	44
4.1 Výběrová řízení.....	44
4.1.1 Prvotní zařazení a postup až k 7. tarifní třídě	44
4.1.2 Výběrové řízení pro 8. tarifní třídu	48

4.1.3	Výběrové řízení pro 9. a 10. tarifní třídu	49
4.1.4	Specifika výběrových řízení ve Věžeňské službě	50
4.2	Odůvodnění výběru kvalitativního výzkumu	53
4.2.1	Metoda analýzy dat	54
4.2.2	Výběr souboru respondentů	55
4.2.3	Metoda, čas, místo a podmínky sběru dat	56
4.2.4	Témata a oblasti rozhovorů	58
4.3	Orientace klienta v oblasti výběrových řízení	58
4.3.1	Osobní prožití či zkušenosti s výběrovými řízeními	59
4.3.2	Požadavek na osobnost výherce výběrového řízení	60
4.3.3	Požadavek na činnost vedoucího pracovníka	60
4.3.4	Interpersonální vztah nadřízený - podřízený	61
4.4	Postup při vyhodnocení dat a jejich interpretace	61
4.4.1	Transkripce	61
4.4.2	Tři druhy kódování	62
4.4.3	Vytvoření kostry analytického příběhu	63
4.5	Vlastní analýza dat	63
4.5.1	KATEGORIE I. – znalost podmínek výběrových řízení	64
4.5.2	KATEGORIE II. – osobní dojmy a postřehy k výběrovým řízením	69
4.5.3	KATEGORIE III. – osobnost výherce výběrového řízení - manažera	75
4.5.4	KATEGORIE IV. – činnost managementu	78
4.5.5	KATEGORIE V. – interpersonální vztahy	83
5	Zhodnocení praktické části	87
6	Závěr	91
7	Seznam použitých zdrojů	92

1 Úvod do problému

Kriminalita v České republice se díky médiím začíná čím dál více stávat běžnou součástí života každého z nás. Není dne, kdy neslyšíme z rádia, televize či nečteme v novinových člancích či na internetu zprávy o tom, že někdo byl okraden, přepaden či dokonce zavražděn. S protiprávním jednáním v různé formě má zkušenost téměř každý občan České republiky. I malé dítě ví, že krást se nemá a zloděj skončí ve vězení. Ale věznice samotná středem pozornosti veřejnosti nebývá. Média i veřejnost začínají věnovat pozornost věznicím až v případě jakékoliv negativní události. Tou bývá zpravidla útěk vězně, hromadná vzpoura, násilí mezi vězni s tragickými konci nebo konec trestu mediálně známého vězně. V podstatě menší míře jsou negativními událostmi pak velmi obtížně dokumentovatelné případy pronikání drog do věznic a obchodování zde s nimi či zvláštní případy zaměstnávání odsouzených. A v neposlední řadě jsou pak věznice sledovány v případě udílení amnestií a následného hromadného propouštění vězňů.

O vlastním životě uvnitř věznic ale veřejnost vlastně nic neví. Z části je to dáno neatraktivitou tohoto prostředí, svůj podíl na tom má i samotný způsob řízení vězeňské služby. Absolutním tabu nejenom pro laickou, ale i odbornou veřejnost jsou pak problémy samotných řadových pracovníků vězeňské služby. Každého ihned napadne, že velká část jejich problémů je způsobena kontaktem s lidmi, kteří minimálně v jednom případě porušili společenské normy tak zásadním způsobem, že je sama společnost izolovala, některé i doživotně. Ale nemůže být, řada z nich, způsobena i vedoucími pracovníky věznic s personální pravomocí, dnes často používaně managementem věznic?

V celé řadě států již dnes vědí, že k úspěšnému řízení věznic je zapotřebí zvláštních dovedností. Ale přímých studií o teorii a praxi řízení věznic je i v současné době velmi málo. Dlouhou dobu totiž zřejmě neexistovala představa o tom, že řízení věznic je vysoce specifickou profesí, které vyžaduje zvláštní schopnosti a dovednosti a soustavné doškolování. Jsou státy, kde byl v minulosti ředitelem věznice dosluhující voják z povolání těsně před penzí, jinde i do dnešní doby spadá vedení věznice pod místní policii. Dnes je již pozice ředitele a dalších manažerských funkcí věznice ve většině evropských států vázána na typ vzdělání, převažuje právnické či pedagogické. Manažerská funkce ve věznici začíná být i prestižní pozicí s ucelenou personální koncepcí systému daného státu.

Protože se autor práce více jak dvacet tři let pohybuje v ozbrojených složkách, vybral si téma diplomové práce „Management lidských zdrojů ve veřejné správě“. Je zřejmé, že se téma práce obecně týká velmi širokého záběru, proto se tvůrce práce v rámci svého výzkumu bude zabývat výlučně managementem ve vězeňské službě. A proč ve vězeňské službě? Posledních více jak šest let totiž autor pracuje ve věznici jako občanský zaměstnanec. Domnívá se, že změny vězeňského systému se po roce 1989 týkají více vězňů a jejich neustále rozšiřujících se práv a potřeb, než vězeňského personálu či zkvalitnění činnosti managementu věznic. Věznice je poměrně velmi zřetelně a pevně ohraničený materiální a psychosociální prostor, do kterého vstupují převážně vězni a vězeňský personál. Každodenně se v něm odehrávají četné mezilidské interakce. Úroveň, zásady a způsoby vedení komunikace mezi personálem a vězni jsou ale jen jednou z důležitých oblastí ovlivňující fungování věznice. Po organizační stránce je pro vlastní fungování věznice neméně důležitý i management a řízení lidských zdrojů, tedy oblasti, které vytváří potřebné zázemí pro náročnou práci s vězňenými osobami. Manažeři pak zásadním způsobem ovlivňují vlastní atmosféru ve věznici a výkony jednotlivých pracovníků.

Hlavním nástrojem pro obsazení všech významných a důležitých řídicích pozic jsou výběrová řízení. Ta by měla garantovat objektivitu, zákonnost a výběr skutečně těch nejlepších.

Ucelenějším pohledem na průběh zrealizovaných výběrových řízení chce autor práce předložit názor samotných zúčastněných spolupracovníků na obsazení řídicích funkcí jednoho konkrétního oddělení. Na základě jejich osobních postřehů se pokusí vyvodit praktické závěry a navrhnout optimalizaci stávajícího způsobu realizace výběrových řízení. Předpokládá vznik existence v praxi nově využitelných doporučení pro efektivnější způsob průběhu výběrových řízení za současného ověření tvrzení Andrewa Coyle: *„Manažeři věznice by měli být takovými vůdčími osobnostmi, které jsou schopny radovat se z personálu, jímž mají děkovat za způsob, jakým nesou své obtížné každodenní povinnosti.“*¹

¹ COYLE, A. *Řízení věznice v čase změn*, 2004, s. 77.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce, s ohledem na výstupy empirického výzkumu, je zjištění, zda existuje prostor k optimalizaci stávajícího způsobu realizace výběrových řízení do pozic managementu věznic aplikovaných v současné době Vězeňskou službou České republiky.

Prostřednictvím výběrových řízení jsou obsazována všechna služební místa příslušníků bezpečnostních sborů, tedy i příslušníků vězeňské služby. Management věznic je však tvořen velkým počtem služebních míst, a to nejenom ve služebním poměru. Výzkum proto bude zaměřen výlučně na výběrová řízení pro příslušníky vězeňské služby a na obsazení služebních míst vedoucí oddělení výkonu trestu a zástupce vedoucího oddělení výkonu trestu věznice. Průzkum bude vycházet ze stávající činnosti jednoho konkrétního oddělení ve věznici typu C vězeňského systému České republiky. Půjde v něm o analýzu zrealizovaných výběrových řízení na výše uvedené pozice pohledem samotných podřízených pracovníků za období let 2003 až 2013, tedy na pozice manažerů, kteří se bezprostředně podílejí na fungování této instituce a tím i na její podobě. Podle autora jde o dílčí skupinu managementu ve výzkumech této oblasti často ignorovanou a opomíjenou. Výpověďmi řadových pracovníků bude interpretován v současné době vnímaný stav a tak budou získány potřebné hlubší informace ke zkoumanému jevu. Tento typ průzkumu nebyl autorem dohledán, mělo by se tak jednat o první sondu tohoto typu. Cílem průzkumu však není iniciace legislativní změny stávajícího způsobu výběrových řízení.

2.2 Metodika

Diplomová práce se orientuje na způsob výběru lidí do řídicích pozic veřejné správy, konkrétně na management Vězeňské služby České republiky. Posláním a zadanými úkoly se jedná o organizaci specifickou, výrazně odlišující se od organizací výrobních, jejichž prioritou je většinou tvorba zisku. Proto i požadavky na řídicí pracovníky ve Vězeňské službě České republiky jsou výrazně odlišné.

V úvodu teoretické části proto bude nejdříve uveden přehled související platné právní úpravy, poté bude představena Vězeňská služba České republiky, zmíněny její úkoly a členění. Krátce bude vylíčena historie a současnost Věznice Rýnovice, vyobrazeno členění celé věznice a detailně struktura oddělení výkonu trestu. V další části teoretické části bude vylíčen pracovní a služební poměr, dále kariérní systém. Studium odborné literatury, která popisuje řízení lidských zdrojů, byly získány teoretické možnosti a charakterizovány související pojmy.

Výzkumná metoda diplomové práce se opírá o analýzu v současné době praktikovaného postupu vyhlášení a následného průběhu výběrových řízení do všech služebních pozic ve Vězeňské službě České republiky.

S ohledem na zkoumaný problém i cíl práce se výzkumník rozhodl zvolit kvalitativní výzkumnou strategii. Předmětem výzkumu bude totiž sociální aktivita v diferencovaném prostředí, která bude zkoumána zevnitř,² v našem případě průběh výběrových řízení aplikovaných systémem Vězeňské služby pohledem řadových zaměstnanců. Kvalitativní výzkum je nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Jeho cílem je odhalit význam podkládaný sdělovaným informacím.³

Proto v rámci výzkumné části zrealizuje autor polostrukturovaný rozhovor se třinácti respondenty - zaměstnanci oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice. Metodu sběru dat - polostrukturovaný rozhovor výzkumník použije z toho důvodu, aby měl dle potřeby, k připraveným základním otázkám, možnost případně položit doplňující otázky v návaznosti na skutečnosti z rozhovoru vyplynuvší. Výzkumník se při tom nebude opírat o písemná vyjádření respondentů, ale bude vycházet výlučně z ústní komunikace.⁴

Dotazování respondenti budou stratifikovaným způsobem záměrně vybráni tak, aby dle svých pracovních pozic reprezentovali příslušnou skupinu pracovníků dle jejich počtu v rámci oddělení výkonu trestu. Dalším podstatným kritériem pro výběr respondentů bude délka jejich služebního poměru tak, aby co nejvíce obsáhla sledované období let 2003 – 2013 a tak možnost osobního prožití zrealizovaných výběrových řízení.

Protože se jedná o výzkum v prostředí totální instituce - věznice, předpokládá autor obtíže při získávání potřebných dat. Pro tento typ výzkumu je důležité získat od

² LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*, 2010, s. 49.

³ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 1993, s. 285.

⁴ PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, 2007, s. 117.

respondentů pravdivé odpovědi. Proto při jejich sběru autor využije osobní znalosti prostředí i logické existence úzkých vazeb na spolupracovníky, se kterými je v každodenním kontaktu. Tím se pokusí co nejvýrazněji eliminovat nechuť a obavu respondentů rozhovoru se zúčastnit a tak i odstranit jejich případné psychické bariéry. Je nutné mít neustále na paměti, že respondenti se budou vlastně souběžně vyjadřovat i ke způsobu výběru svých současných přímých nadřízených, z čehož pramení i logická obava o vznik případných následných problémů v zaměstnání. Přitom všem je ale zapotřebí zachovat respondentům možnost vyjádřit své názory i pocity. Jedním z eliminujících faktorů strachu a obavy rozhovoru se zúčastnit bude proto anonymita respondentů. Dalším eliminujícím faktorem pak bude způsob zaznamenávání dat – výzkumníkem na záznamové zařízení mimo prostředí věznice.

Získaná data budou analyzována metodou zakotvené teorie, která je považována za nejpropracovanější metodu kvalitativních výzkumů.⁵

Zjištěné výsledky budou interpretací vnímání průběhu výběrových řízení do konkrétních řídicích pozic manažerů věznice aplikovaných v současné době Vězeňskou službou na jednom vybraném oddělení výkonu trestu samotnými zaměstnanci a následně budou porovnány s v praxi běžně využívaným postupem. Tvůrce práce se na základě zjištění dále pokusí navrhnout změny ve výběrovém řízení tak, aby vybraní lidé do funkcí měli pro tuto manažerskou práci optimální předpoklady. Dále se autor práce, na základě svých zkušeností, pokusí výzkumná zjištění a doporučení v teoretické rovině aplikovat na výběrová řízení v celém systému Vězeňské služby.

Čtenáře této práce, neznajíc interakce mezi pracovníky vězeňské služby, mohla ještě napadnout otázka: proč nebyly respondenty výzkumu současní či bývalí vedoucí pracovníci oddělení či účastníci, kteří se výběrových řízení zúčastnili a neuspěli? Částečně na to již odpověď zazněla – pro získání validních poznatků musela být co nejvíce vyloučena obava z případných negativních dopadů na dotazované. Bývalé vedoucí pracovníky se však autorovi práce do vlastního zkoumání zapojit podařilo a bude jen na čtenáři, zda dokáže jejich postoje a stanoviska identifikovat.

⁵ ŠVARÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. *Učební materiály pro kvalitativní výzkum v pedagogice*. 2007^y, s. 45

3 Teoretická část

Kde jinde než při práci lidí s lidmi lze aplikovat pravidlo, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace.⁶ Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.⁷ Úkolem správného manažera je zajistit zdroje pracovníků v souladu se strategickým rozvojem organizace, správným výběrem kompetentních pracovníků podle potřeb organizace, jejich rozmístěním podle profesních a kvalifikačních předpokladů, objektivní hodnocení, odměňování, další vzdělávání a kvalifikační rozvoj.⁸

Michael Armstrong zmiňuje výzkum britského CIPD. Méně než polovina respondentů uvedeného výzkumu uvedla, že byla svými manažery pravidelně motivována, pouze 45% respondentů výzkumu bylo spokojeno s úrovní zpětné vazby a jen 37% jich konstatovalo, že manažeři jim pomáhali se zlepšováním jejich pracovního výkonu.⁹

3.1 Přehled platné právní úpravy

Vězeňská služba jako součást trestní justice respektuje právní řád České republiky, Listinu základních práv a svobod a Doporučení Rady Evropy.¹⁰ Právní řád je soubor všech předpisů, jimiž stát závazně upravuje a usměrňuje chování obyvatelstva a různých organizací. Pro potřeby této práce budou orientačně zmíněny pouze zásadní předpisy mající vztah ke sledované oblasti.

3.1.1 Zákonné a podzákonné právní předpisy

Celá základní činnost veřejné správy je v obecné rovině stanovena Ústavou České republiky, tedy zákonem č. 1/1993 Sb. ze dne 16. 12. 1992. Tento zákon rozděluje moc na

⁶ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2012, s. 30.

⁷ DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den*, 2006, s. 131.

⁸ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 48.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 98.

¹⁰ *Cíle a poslání VS ČR* [online]. 01. 05. 2013 [cit. 2014-12-28] © 2014 Vězeňská služba České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/zakladni-informace-4/cile-a-poslani-vs-cr-6124>>

zákonodárnou, výkonnou a soudní a v základních rysech stanovuje práva a povinnosti zmiňovaných ústředních orgánů státní správy. Kromě toho popisuje i základní členění samosprávy.

Dalším důležitým ústavním dokumentem, který spoluvytváří ústavní řád, je zákon č. 2/1993 Sb. ze dne 16. 12. 1992 - Listina lidských práv a svobod. Jde o vnitrostátní katalog základních ústavních práv České republiky, které jsou povinny dodržovat a vymáhat všechny veřejné úřady. Orgánem na ochranu ústavnosti je Ústavní soud.¹¹

Z celé řady dalších ústavních zákonů se jako vhodné jeví zmínit zákon č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky ze dne 22. 04. 1998, který ozbrojeným bezpečnostním sborům, tedy i příslušníkům Vězeňské služby, nařizuje, za přesně definovaných podmínek, spolupodílet se na zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochraně jejích demokratických základů a ochraně životů, zdraví a majetkových hodnot jakožto základní povinnosti státu.¹²

Mezi další zákonné a podzákonné právní předpisy, které mají spojitost s činností veřejné správy ve sledované oblasti, a v další části práce budou podrobně zmiňovány, patří tyto:

- ◆ zákon č. 40/2009 Sb. ze dne 08. 01. 2009, trestní zákoník,
- ◆ zákon č. 141/1961 Sb. ze dne 29. 11. 1961, trestní řád ve znění pozdějších předpisů,
- ◆ zákon č. 218/2002 Sb. ze dne 26. 04. 2002, o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), zrušen dnem 06. 11. 2014,
- ◆ zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 01. 10. 2014, o státní službě,
- ◆ zákon č. 555/1992 Sb. ze dne 17. 11. 1992, o Vězeňské a justiční strážci České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- ◆ zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. 04. 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,

¹¹ *Listina základních práv a svobod* [online]. 29. 05. 2012 [cit. 2014-12-28] © 2014 Iuridictum Encyklopedie o právu. Dostupné z WWW: <http://iuridictum.pecina.cz/w/Listina_z%C3%A1kladn%C3%ADch_pr%C3%A1v_a_svobod>

¹² *Ústavní soud Brno* © [online]. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky. [cit. 2014-08-06] Dostupné z WWW: <http://www.usoud.cz/dalsi-ustavni-zakony/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=380&cHash=6f07f2ab1681eee3ad3c46b7d19b55c2>

- ◆ zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. 09. 2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- ◆ zákon č. 279/1992 Sb. ze dne 28. 04. 1992, o některých dalších předpokladech pro výkon některých funkcí obsazovaných ustanovením nebo jmenováním příslušníků Policie České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky
- ◆ zákon č. 412/2005 Sb. ze dne 21. 09. 2005, o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů
- ◆ vyhláška č. 487/2004 Sb. ze dne 07. 09. 2004, o osobní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů

3.1.2 Interní předpisy vydané generálním ředitelem Vězeňské služby

Pro potřeby této práce byly vybrány jen skutečně podstatné, k tématu vztahující se a v další části zmiňované předpisy platné výlučně pro Vězeňskou službu České republiky. Ve většině případů se jedná o nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky vydávané ve sbírce nařízení, tyto budou zkráceně označeny zkratkou NGR, ostatní předpisy budou plně citovány. Jedná se o:

- ◆ NGR č. 67/2007 ze dne 22. 09. 2007 o postupu při tvorbě vnitřních předpisů Vězeňské služby České republiky
- ◆ NGR č. 21/2010 ze dne 01. 03. 2010, kterým se stanoví úkoly zaměstnanců a příslušníků Vězeňské služby České republiky při zabezpečování výkonu trestu odnětí svobody, výkonu vazby a výkonu zabezpečovací detence, ve znění pozdějších předpisů
- ◆ NGR č. 16/2011 ze dne 31. 03. 2011, kterým se stanoví podrobnosti k postupu před přijetím zaměstnance do pracovního poměru, ve znění pozdějších předpisů
- ◆ NGR č. 22/2011 ze dne 14. 04. 2011, kterým se stanoví pravomoc služebních funkcionářů jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru příslušníků

Vězeňské služby České republiky (personální pravomoc), ve znění pozdějších předpisů

- ◆ NGR č. 34/2011 ze dne 19. 07. 2011, kterým se stanoví systém kariérního plánování, v současné době nahrazen novým NGR č. 6/2015
- ◆ NGR č. 34/2012 ze dne 12. 10. 2012, kterým se vydává vnitřní platový předpis, stanoví pravidla systemizace a Seznam pracovních míst zaměstnanců Vězeňské služby České republiky (vnitřní platový předpis), ve znění pozdějších předpisů
- ◆ NGR č. 50/2012 ze dne 28. 12. 2012, kterým se vydává organizační řád Vězeňské služby České republiky, v současné době nahrazen novým NGR č. 31/2014
- ◆ NGR č. 47/2013 ze dne 09. 10. 2013 o organizaci služební zkoušky ve Vězeňské službě České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- ◆ NGR č. 24/2014 ze dne 30. 07. 2014, kterým se zřizují poradní orgány generálního ředitele Vězeňské služby České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- ◆ Východiska a záměry nové koncepce vězeňství v České republice čj: VS 22/009/002/2014-50/KGR/000 ze dne 30. 07. 2014
- ◆ NGR č. 31/2014 ze dne 15. 08. 2014, kterým se vydává organizační řád Vězeňské služby České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- ◆ NGR č. 49/2014 ze dne 31. 10. 2014 o psychologickém posuzování osobnostní způsobilosti uchazečů, příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky
- ◆ NGR č. 6/2015 ze dne 29. 01. 2015, kterým se stanoví pravidla systemizace ve Vězeňské službě České republiky

3.1.3 Interní předpisy vydané ředitelem Věznice Rýnovice

V této části autor zmíní nařízení stanovená ředitelem Věznice Rýnovice, vydávané taktéž ve sbírce nařízení, která vždy navazují na již v předchozích částech uváděné vyšší právní normy, převážně NGR. Všechna tato nařízení nesmějí být rozporu s právními předpisy a nesmějí být vydávány se zpětnou účinností. Proto bude vždy pro lepší orientaci uvedena také vyšší právní norma. Jedná se o:

- ◆ Nařízení č. 7/2011 ze dne 24. 10. 2011, kterým se stanoví některé povinnosti a pravomoci vedoucích zaměstnanců a služebních funkcionářů ve Věznici Rýnovice, doplněné Nařízením č. 3/2012 ze dne 24. 04. 2012, která navazují na NGR č. 67/2007
- ◆ Nařízení č. 3/2013 ze dne 02. 07. 2013, o poradních orgánech ředitele Věznice Rýnovice, které navazuje na NGR č. 67/2007
- ◆ Nařízení č. 2/2014 ze dne 14. 04. 2014, kterým se vydává organizační řád Věznice Rýnovice, které navazuje na NGR č. 50/2012

3.2 Seznámení s prostředím věznice

3.2.1 Vězeňská služba České republiky, její úkoly a organizační jednotky

Vězeňská služba České republiky (dále jen Vězeňská služba) je správním úřadem, účetní jednotkou a ozbrojeným bezpečnostním sborem, který zajišťuje výkon vazby, výkon zabezpečovací detence a výkon trestu odnětí svobody, dále ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů a při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti.¹³ Byla zřízena zákonem č. 555/1992 Sb. o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky, který nabyl účinnosti od 01. 01.1993. Předchůdcem Vězeňské služby byl Sbor nápravné výchovy.

Úkoly vězeňské služby vyplývají z ust. § 2 odst. 1 zákona č. 555/1992 Sb. a jsou jimi:

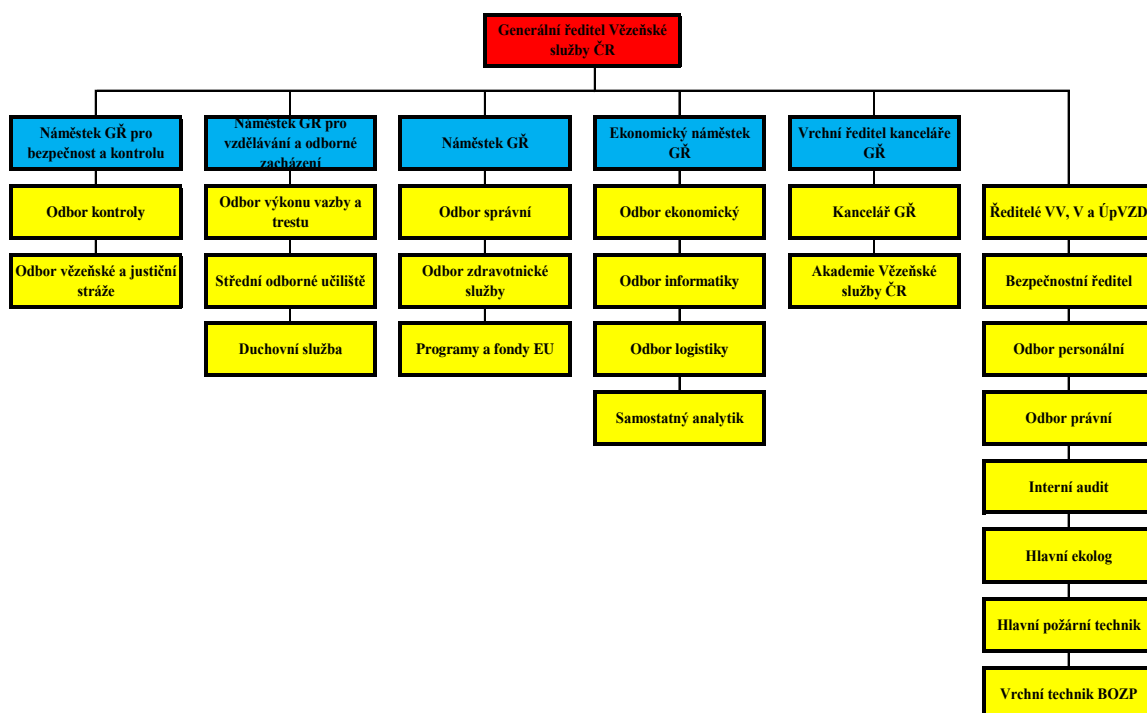
- spravovat a střežit vazební věznice a věznice a odpovídat za dodržování zákonem stanovených podmínek výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody,
- spravovat a střežit ústavy pro výkon zabezpečovací detence,
- střežit, předvádět a eskortovat osoby ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody a eskortovat tyto osoby do výkonu

¹³ § 1 odst. 1, 2 a 3 z. č. 555/92 Sb.

ústavní nebo ochranné výchovy, ústavního ochranného léčení nebo zabezpečovací detence, a to bezprostředně po ukončení výkonu vazby, zabezpečovací detence nebo trestu odnětí svobody,

- prostřednictvím programů zacházení soustavně působit na osoby ve výkonu trestu odnětí svobody a obdobně i na některé skupiny osob ve výkonu vazby s cílem vytvořit předpoklady pro jejich řádný způsob života po propuštění,
- provádět výzkum v oboru penologie a využívat jeho výsledky a vědecké poznatky při výkonu vazby a při výkonu trestu odnětí svobody,
- zajišťovat pořádek a bezpečnost v budovách soudů, státních zastupitelství a ministerstva a v jiných místech jejich činnosti a v rozsahu stanoveném tímto zákonem zajišťovat pořádek a bezpečnost při výkonu pravomoci soudů a státních zastupitelství,
- vytvářet podmínky pro pracovní a jinou účelnou činnost osob ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody,
- provozovat hospodářskou činnost za účelem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody, případně i osob ve výkonu vazby,
- vést evidenci osob ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody na území České republiky,
- .plnit úkoly, které pro ni vyplývají z vyhlášených mezinárodních smluv, k jejichž ratifikaci dal Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána,
- zabezpečovat vzdělávání příslušníků Vězeňské služby (dále jen "příslušníci") a občanských zaměstnanců Vězeňské služby, které provádí Akademie Vězeňské služby, a vzdělávání osob ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody, které provádí Střední odborné učiliště,
- poskytovat zdravotní služby ve svých zdravotnických zařízeních osobám ve výkonu vazby, osobám ve výkonu zabezpečovací detence a osobám ve výkonu trestu odnětí svobody, příslušníkům a občanským zaměstnancům Vězeňské služby; v případě potřeby zabezpečovat zdravotní služby u mimovězeňských poskytovatelů zdravotních služeb,
- v rozsahu stanoveném zvláštním právním předpisem objasňovat a prověřovat vlastními pověřenými orgány (dále jen „pověřené orgány Vězeňské služby“) trestné činy osob ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody a zabezpečovací detence; ve

spolupráci s Generální inspekcí bezpečnostních sborů se podílet na předcházení a odhalování trestné činnosti příslušníků Vězeňské služby a občanských zaměstnanců zařazených k výkonu práce ve Vězeňské službě spáchané při výkonu služby nebo při plnění pracovních úkolů.



Graf č. 1 – Organizační schéma Vězeňské služby ČR, vlastní úprava¹⁴

Jak vyplývá i z výše uvedeného grafu, organizačními jednotkami Vězeňské služby jsou generální ředitelství, vazební věznice, věznice, ústavy pro výkon zabezpečovací detence, Střední odborné učiliště a Akademie Vězeňské služby. Generální ředitelství zabezpečuje plnění společných úkolů organizačních jednotek, které zároveň metodicky řídí a kontroluje.¹⁵ V čele generálního ředitelství stojí generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti (dále jen ministr). Ten tak zodpovídá ministrovi i za činnost

¹⁴ Organizační schéma Vězeňské služby České republiky [online]. 15. 05. 2014 [cit. 2014-07-01] © 2014 Vězeňská služba České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/onas/organizacni-struktura-2/>>

¹⁵ § 1 odst. 4 z. č. 555/92 Sb.

vězeňské služby. Jednotlivé vazební věznice a věznice zřizuje a je oprávněn zrušit ministr. Generální ředitel je pak oprávněn jmenovat i odvolávat ředitele jednotlivých organizačních jednotek. Ředitelé vazebních věznic, věznic a dalších organizačních jednotek Vězeňské služby jsou oprávněni jednat a činit právní úkony za Vězeňskou službu ve všech věcech, kromě těch, které podle zákona č. 555/1992 Sb. nebo rozhodnutí ministra nebo generálního ředitele patří do jejich pravomocí.¹⁶

Pro základní orientaci je vhodné ještě zmínit, byť velmi obecně, i členění a organizaci samotných věznic, protože na jedné konkrétní věznici bude členění i organizace popsáno detailně. Všechny věznice se člení na vedení věznice, na oddělení věznice, jejichž součástí jsou ve stanovených případech referáty a na samostatné referáty věznice. V čele věznice stojí ředitel věznice, který má dva zástupce s přesně rozdělenými úkoly. Jednotlivé oddělení a referáty věznice pak mají své vedoucí, případně zástupce vedoucích oddělení.

3.2.2 Historie a současnost Věznice Rýnovice

V roce 2015 uplyne 47 let od založení Věznice Rýnovice. Počátek její činnosti je datován na 27. září 1968. Historie je úzce spjata s rozvojem automobilového průmyslu na Jablonecku. Tehdejší LIAZ, n. p. Jablonec nad Nisou, jehož hlavní závod 01 byl vystavěn v jablonecké části Rýnovice, měl nedostatek pracovních sil a dobré zkušenosti se zaměstnáváním vězňů. Již od poloviny 60. let pracovali nejen v hlavním závodu, ale i v dalších 9 pobočkách odsouzení z Věznice Liberec a Minkovice. Zájem o pracovní síly stoupal a bylo třeba vytvořit ubytovny pro zaměstnance z řad odsouzených.

Od roku 1965 začal Vojenský projektový ústav Praha pracovat na projektové dokumentaci k výstavbě ubytoven Ministerstva vnitra v areálu národního podniku Liaz. Projektový záměr byl připravován ve spolupráci s krajským investorským ústavem a samozřejmě se správou Sboru nápravně výchovného ústavu. V červnu roku 1967 byl proveden geologický průzkum a započala výstavba ubytovny takzvané "MINI". Jednalo se o budovu pro cca 50 odsouzených, kteří pracovali v "Liazu" a tvořili tak celou jednu pracovní směnu. Lékařská péče, strava, nákupy byly zajišťovány v prostoru národního

¹⁶ § 4 z. č. 555/92 Sb.

podniku. Během 70. let byly postupně vystavěny budovy A, B, C a ošetřovna s oddělením pro výkon kázeňských trestů. Administrativní část věznice byla zpočátku v budově A, kde se nacházela i ubytovna pro zaměstnance, sklady a strážnice. Přesun do nově vystavěné administrativní budovy proběhl začátkem 80. let.

V průběhu existence ústavu do něho byli vždy zařazováni odsouzení muži z II. NVS. V roce 1989 bylo přemístěno do věznice asi 150 odsouzených III. NVS z NVÚ Valdice. V Rýnovicích byl pro ně připraven experimentální výkon trestu bez celového způsobu ubytování, který byl v tehdejší době pro III. NVS typický. V roce 1990 byl experiment ukončen a odsouzení vráceni zpět do Valdic. V roce 1991 bylo zřízeno oddělení tzv. volné vazby, které bylo obsazováno vybranými obviněnými z věznice v Liberci. Oddělení výkonu vazby ukončilo svou činnost k 31. 7. 1996.

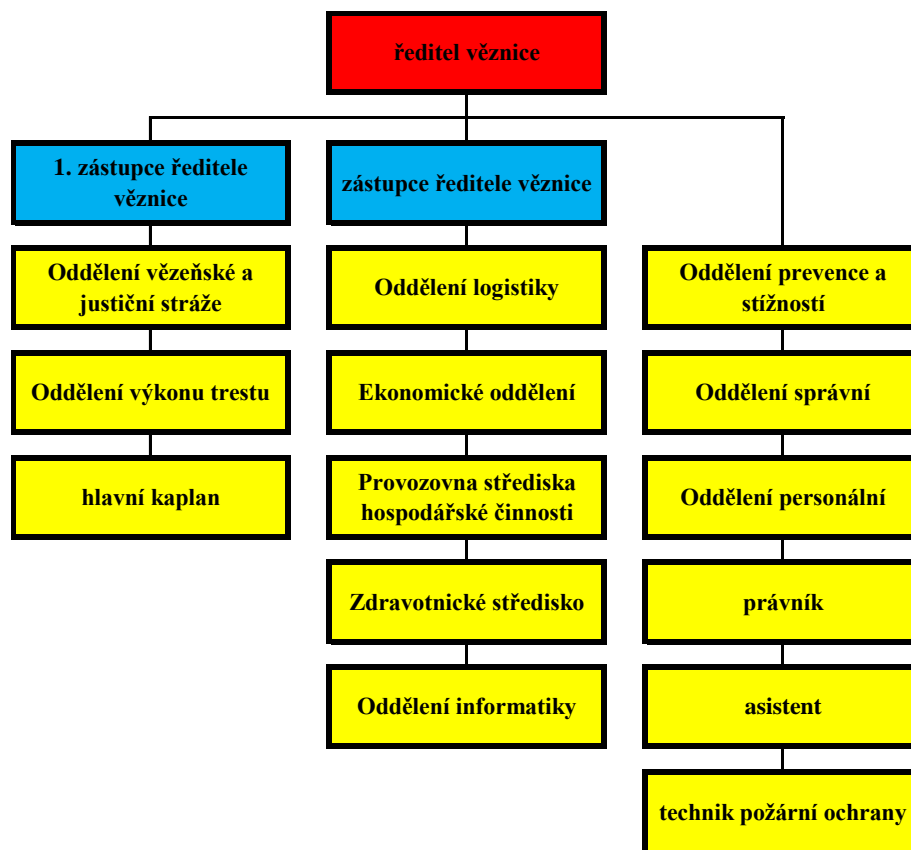
V minulosti zde existovala také některá specializovaná oddělení. Jednalo se o oddělení protialkoholní, protidrogové a dále školské a vzdělávací středisko, které je součástí věznice dodnes. Počty vězňů v rýnovické věznici se do roku 1989 pohybovaly mezi 900 - 1000 odsouzených mužů.

Jako organizační jednotka Vězeňské služby byla Věznice Rýnovice zřízena nařízením ministriny spravedlnosti č. 4 ze dne 31. října 1997. V současnosti je tato věznice profilována jako věznice s ostrahou a dozorem. Kapacita je 598 vězňů. Do amnestie v roce 2013 byla kapacita věznice dlouhodobě překračována, i když zdaleka nedosahovala počtu odsouzených z minulosti, od roku 2013 se jí již daří držet na požadované úrovni. I nadále se věznice věnuje specializovanému zacházení ve k tomu vytvořených odděleních – v bezdrogové zóně, ve specializovaném oddělení protitoxikomanické léčby, ve výstupním oddělení, v oddělení pro mladé a prvovězněné, v oddělení se zesíleným stavebně technickým zabezpečením a v oddělení pro osoby s poruchami duševními a poruchami chování. Zaměstnanost se pohybuje kolem 60%. Na závěr nelze opomenout zdejší školské a vzdělávací středisko, které je součástí věznice již od roku 1983. Ročně zde získá výuční list v oboru obráběč kovů zhruba 40 odsouzených.¹⁷

¹⁷ *Historie Věznice Rýnovice* [online]. 06. 10. 2009 [cit. 2014-05-02] © 2012 Vězeňská služba České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.vscr.cz/veznice-rynovice-48/o-nas-1624/zakladni-informace-156/historie-veznice-172>>

3.2.3 Struktura zaměstnanců Věznice Rýnovice

V čele věznice je ředitel, příslušník Vězeňské služby. Jeho úkolem je organizovat, řídit a kontrolovat činnost věznice, dále je jedinou osobou s oprávněním vystupovat za věznicí navenek. Přímou řídí své dva zástupce a dále vedoucí těchto oddělení: prevence a stížností, správní a personální. Přímou řídí i právníka, technika bezpečnosti práce a požární ochrany, ekologa a asistenta. Odpovídá za dodržování právních předpisů a vnitřních předpisů a jejich realizaci při činnosti věznice.



Graf č. 2 – Organizační schéma Věznice Rýnovice, vlastní zpracování

První zástupce ředitele je také příslušník Vězeňské služby. Metodicky řídí a vede všechny příslušníky a občanské zaměstnance zařazené na oddělení vězeňské stráže, oddělení výkonu trestu a hlavního kaplana.

Druhý zástupce ředitele, v praxi nazýván pouze zástupce ředitele bez číselného přiřazení, je občanský zaměstnanec, který metodicky řídí a vede všechny zaměstnance zařazené na těchto odděleních: logistiky, ekonomickém, informatiky, dále pracovníky zdravotního střediska věznice a provozovny střediska hospodářské činnosti, které se zabývá zaměstnáváním odsouzených.

Z výše uvedeného schéma vyplývá hierarchie pracovních míst.

3.2.4 Struktura oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice

V čele oddělení výkonu trestu stojí vedoucí, který je příslušníkem Vězeňské služby. Je přímo podřízen řediteli věznice a jeho 1. zástupci, nadřízen všem zaměstnancům oddělení, jakož i příslušníkům zabezpečujících výkon dozorčí služby a úkoly v souvislosti s předváděním odsouzených a příslušníků služebně zařazených v jiných odděleních, pokud jsou denním rozkazem určeni k výkonu služby v oddělení výkonu trestu. Jeho základním úkolem je řízení, organizace, kontrola a hodnocení činnosti oddělení.¹⁸ Ve vztahu ke svým podřízeným má za úkol řídit výkon práce speciálních pedagogů, psychologů, sociologů, sociálních pracovníků, vychovatelů-terapeutů a vychovatelů. Podle své odborné způsobilosti řídí, kontroluje a hodnotí tyto zaměstnance i po odborné stránce. V souladu s počtem odsouzených a jejich skladbou navrhuje řediteli věznice změny v tabulkových počtech zaměstnanců a jejich konkrétní využití tak, aby mohl být optimálně zajišťován účel výkonu trestu, jakož i práva a oprávněné zájmy odsouzených.¹⁹

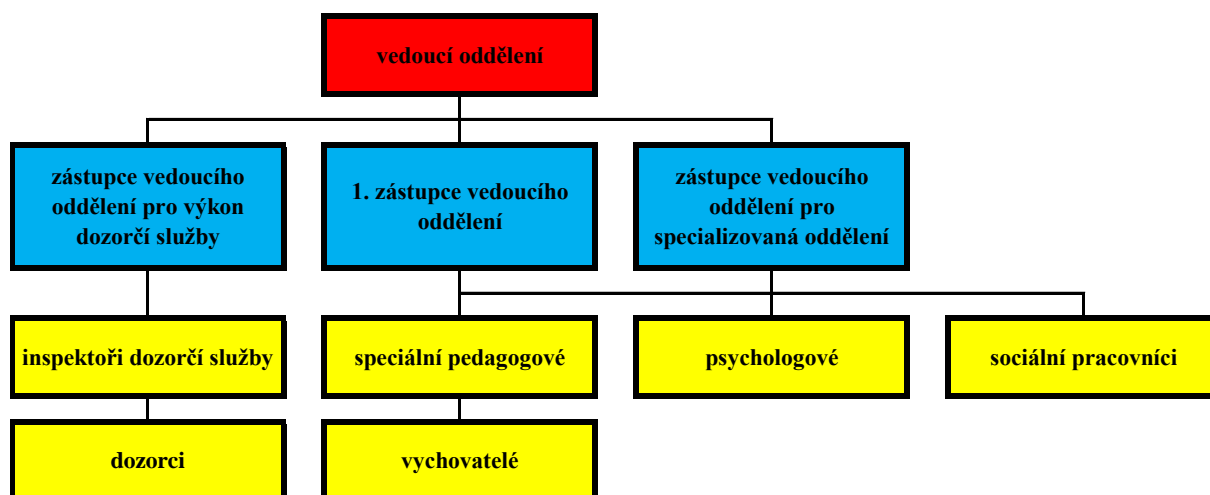
Zástupce vedoucího oddělení výkonu trestu je podřízen vedoucímu oddělení výkonu trestu a nadřízen všem zaměstnancům zařazeným v oddělení, které podle své odbornosti řídí, kontroluje a hodnotí i po odborné stránce. Úzce spolupracuje se zástupcem vedoucího oddělení výkonu trestu, který řídí dozorčí službu za účelem komplexní realizace výkonu trestu při důsledném dodržování zákonnosti, zajištění bezpečnosti věznice a předcházení všem mimořádným událostem, složení, činnosti a koordinace stabilních týmů zaměstnanců oddělení pro činnost s konkrétními skupinami odsouzených. Pokud ředitel nestanoví jinak, zastupuje v nepřítomnosti vedoucího oddělení.²⁰

¹⁸ § 4 odst. 1 NGRŽ 21/2010

¹⁹ § 4 odst. 3 písm. g) NGRŽ 21/2010

²⁰ § 5 NGRŽ 21/2010

Zástupce vedoucího oddělení výkonu trestu, který řídí výkon dozorčí služby je podřízen vedoucímu oddělení výkonu trestu a nadřízen všem příslušníkům oddělení, jakož i příslušníkům služebně zařazeným v jiných odděleních, pokud jsou veleni k výkonu dozorčí služby.²¹



Graf č. 3 – Organizační schéma oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice, vlastní zpracování

3.3 Pracovní a služební poměr

Jak již bylo nastíněno v čl. 3.2.1., Vězeňská služba České republiky je organizační složkou státu. Vytváří pracovní místa dvojího pracovně právního vztahu – buď jako občanský zaměstnanec nebo jako zaměstnanec ve služebním poměru. Pracovní poměr občanských zaměstnanců se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. /zákoník práce/, zaměstnanců ve služebním poměru pak zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů /dále jen „zákon o služebním poměru“/. Autor práce má osobní zkušenost s oběma pracovně právními vztahy. V následujících kapitolách představí oba zmíněné pracovní poměry, ve vězeňské službě aplikované. Ačkoli pracovní poměr občanských zaměstnanců a služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů nejsou

²¹ § 5 odst. 4 NGRŽ 21/2010

předmětem této práce, budou popsány v dalších kapitolách v zásadních hlediscích, a to pro další potřebnou orientaci při popisu průběhu výběrových řízení.

3.3.1 Pracovní poměr

Jak již bylo konstatováno, tento pracovně právní vztah je upraven zákonem č. 262/2006 Sb. – zákoníkem práce. Kromě pracovně právních vztahů upravuje zákoník práce také právní vztahy kolektivní povahy a jsou do něj zapracovány i příslušné předpisy Evropské unie, týkající se např. práv a povinností zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu práce dočasně neschopného pojištěnce, sankcí za jeho porušení či právních vztahů před vznikem samotného pracovně právního vztahu. Zákoník práce dále konstatuje, že jednou z organizačních složek státu s oprávněním zaměstnávat zaměstnance je i Vězeňská služba ČR.

Většina občanských zaměstnanců je ve Vězeňské službě České republiky zaměstnána v pracovním poměru, a převážně na dobu neurčitou. Možné dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce nejsou v podstatě využívány. Pracovní poměr vzniká na základě oboustranného podpisu výlučně v písemné formě vyhotovené pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Každá taková smlouva musí obsahovat minimálně tyto základní náležitosti - termín nástupu do zaměstnání, místo či místa výkonu práce a popis pracovní činnosti. Zákoník práce dále stanovuje, že jakékoliv případné následné změny musejí být taktéž výlučně v písemné formě a každá ze zúčastněných stran musí jedno takové vyhotovení i obdržet.

Před přijetím do pracovního poměru k Vězeňské službě je každý uchazeč podroben přijímacímu řízení. Musí obligatorně splňovat zákonné podmínky:²²

- být starší 18 let
- být bezúhonný
- být státním občanem České republiky či jiného státu v rámci Evropské unie
- být plně způsobilý k právním úkonům

²² § 6 NGŘ č. 16/2011

- být zdravotně, fyzicky a osobnostně způsobilý k výkonu konkrétní pracovní pozice
- splňovat požadovaný stupeň vzdělání pro konkrétní pracovní místo
- nepodporovat, nepropagovat či nesympatizovat s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou nebo rasovou zášť vůči jiné skupině osob
- nebýt členem řídicího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, která provozuje podnikatelskou činnost
- nesmí podnikat či být podnikatelem
- musí o přijetí do pracovního poměru písemně požádat

Lze konstatovat, že existuje jistá shoda při výběru občanských zaměstnanců a příslušníků, odlišnosti jsou v hodnocení zdravotní, fyzické a osobnostní způsobilosti. Hodnotící kritéria jsou v případě občanských zaměstnanců měkčí. Za velmi podstatnou okolnost je však považováno, zda v rámci pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí, dojde k přímému kontaktu s odsouzenými a přípravě a volbě programu zacházení odsouzených /tzv. základní odborná příprava B pro přímý styk s vězni/. V takovém případě je totiž psycholog povinen pro psychologické posouzení použít všeobecně platných a uznávaných psychodiagnostických metod totožných jako v případě posuzování uchazeče o přijetí do služebního poměru.²³

Je důležité si uvědomit, že občanští zaměstnanci dnes již netvoří okrajovou, doplňkovou či nějakou pouze trpěnou skupinu zaměstnanců. Přestávají být dokonce pouze specifickou výjimkou charakterizovanou odchylkami od příslušníků ve služebním poměru, ale naopak čím dál více s nimi konvergují.²⁴ Jejich význam postupně vzrůstá. Zatímco v minulosti vykonávali činnosti převážně technicko-administrativního typu, v současné době suplují z větší části i náplň práce zaměstnanců ve služebním poměru. U občanských zaměstnanců zařazených na různých pozicích na oddělení výkonu trestu věznice to platí dvojnásobně. Konkrétně jde o pozice vychovatelů, speciálních pedagogů, psychologů a sociálních pracovníků. Všechny tyto systematické tabulky byly ze služebního poměru vyjmuty dnem 01. května roku 2000, takže řada dnešních zaměstnanců má osobní zkušenost i s pracovním poměrem ve služebním poměru. Proto je vlastně možné

²³ § 12 odst. 1 NGR č. 49/2014

²⁴ ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 20.

konstatovat, že v takových případech máme co dočinění s profesionály, kteří znají podmínky přijetí do služebního poměru i za kterých se konají výběrová řízení.

Pro řídicí pracovníky by pak mělo být nutností respektovat odlišnosti od řízení zaměstnanců v pracovním a ve služebním poměru. Řízení pracovníků v pracovním poměru je důsledně na bázi zákoníku práce, jde totiž o vztah pracovněprávní, nikoli o služební poměr. Zákoník práce proto i upřesňuje vedoucího zaměstnance zaměstnavatele jako zaměstnance, který je na dílčím stupni řízení zaměstnavatele a má kompetence stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům úkoly, řídit, organizovat a kontrolovat jejich práci a vydávat jim k tomuto účelu závazné pokyny. V případě Vězeňské služby ČR je vnitřním předpisem stanoveno, že vedoucím zaměstnancem s personální pravomocí je vedoucí organizační složky státu, v našem případě tedy ředitel věznice.

3.3.2 Služební poměr

Zákon o služebním poměru upravuje právní poměry fyzických osob, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu (dále jen „příslušník“), jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizační věci služby (dále jen „služební vztahy“). Bezpečnostním sborem se rozumí Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace.²⁵

Charakterizujícím faktorem pro profesionála ve služebním poměru je úroveň práce (profesionalita, která se projevuje v odborné způsobilosti i výkonnosti) a práce za úplatu (konaná s charakterem práce). Typickými rysy profesionála ve služebním poměru jsou úroveň všeobecných a odborných znalostí odpovídající zastávanému místu (vícevrstvá profesní kvalifikace), životní zkušenost (tvořivý potenciál), fyzická zdatnost (odolnost proti zátěži), ochota podřízovat se nárokům služby (psychická vyrovnanost), občanská a mravní vyspělost (bezúhonnost) a schopnost motivovat a vést lidi (pedagogický cit, takt a um)²⁶. Z uvedených rysů lze snadno dovodit i potřebné prvotní předpoklady pro to stát se profesionálem ve služebním poměru, v našem případě tedy příslušníkem Vězeňské služby.

²⁵ § 1 odst. 1 z. č. 361/2003 Sb.

²⁶ ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 17.

Jsou jimi úplné střední vzdělání s maturitou, tělesná a psychická zdatnost, obratnost, schopnost zjednat si autoritu, rychlost reakce a úsudku, spolehlivost, ukázněnost a povinnost absolvovat předepsaný kurz pro strážné. Není žádoucí, aby uchazeč disponoval vrozenými či získanými onemocněními, které by narušovaly smyslové funkce, psychickou či tělesnou zdatnost či které by vyžadovaly sledování či léčení. Ale až časový sled průběhu služby nejspolehlivěji prokáže kvality a schopnost každého jednotlivce.

Služební poměr sebou nese pro každého zaměstnance na jedné straně celou řadu zvýšených povinností a omezených práv /např. výrazné omezení až zákaz v podnikání, přeložení do jiného místa výkonu práce, podléhání kárné povinnosti/, na druhé straně však poskytuje zaměstnanci i celou řadu výhod proti zaměstnancům v pracovním poměru /např. delší dovolenou, zvláštní úpravu nemocenského a důchodového zabezpečení, nárokový kariérní postup apod./.²⁷ Vzniká rozhodnutím služebního funkcionáře bezpečnostního sboru, jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, ředitelem věznice a musí obsahovat minimálně tyto základní náležitosti - den vzniku služebního poměru, určení dne nástupu k výkonu služby, druhu služebního poměru, dobu trvání služebního poměru, jmenování do služební hodnosti, ustanovení na služební místo, určení místa služebního působiště a složky služebního příjmu. V den nástupu do služebního poměru je každý příslušník povinen složit služební slib a stvrdit jej svým podpisem spolu s podpisem služebního funkcionáře. Všichni nově nastupující příslušníci do služebního poměru jsou přijímáni na dobu určitou v délce trvání tří let. Až po absolvování této „zkušební“ doby, spolu s absolvováním povinné služební zkoušky a potřebného hodnocení výkonu služby je možné příslušníka zařadit do služebního poměru na dobu neurčitou. Zákon o služebním umožňuje zároveň zařadit do služebního poměru na dobu neurčitou rovnou i příslušníka, který již byl v minulosti ve služebním poměru na dobu neurčitou u stejného či jiného bezpečnostního sboru.

Tak jako v případě přijetí do pracovního poměru k Vězeňské službě musí každý uchazeč splňovat zákonné podmínky, tak i v případě přijetí do služebního poměru existují předpoklady, které každý uchazeč musí splňovat.²⁸

²⁷ KAHLE, B. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*, 2004, s. 41.

²⁸ § 13 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

- být starší 18 let
- být bezúhonný
- o přijetí písemně požádá
- je plně způsobilý k právním úkonům
- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby
- splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven
- není členem politické strany nebo politického hnutí
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost
- v případě, že má být ustanoven na služební místo, pro které to zákon č. 412/2005 Sb. o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti požaduje, mít příslušné oprávnění se s utajovanými informacemi seznamovat

Z výše uvedených předpokladů je pro další analýzu výběrových řízení vhodné podrobněji rozvést požadavek na osobnostní způsobilost k výkonu služby. Autor práce jej navíc vnímá jako jedno z nejpodstatnějších hledisek při posuzování žadatele. Důvodem je skutečnost, že hlavním pracovním prostředkem všech zaměstnanců ve Vězeňské službě je autorita vlastní osoby, i když jí může být, za specifických okolností, i zbraň.

Psychologické posouzení uchazeče je v rámci přijímacího řízení zajišťováno akreditovaným psychologem příslušné organizační jednotky, případně pracovištěm provádějícím psychologické posouzení spádové organizační jednotky.²⁹ Za osobnostně způsobilého uchazeče se považuje ten, který je:³⁰

- intelektově v pásmu průměru nebo vyšším
- emočně stabilní
- psychosociálně vyzrálý

²⁹ § 1 odst. 2 NGR 49/2014

³⁰ § 6 odst. 2 NGR 49/2014

- odolný vůči psychické zátěži
- s žádoucí motivací, postoji, hodnotami
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace
- bez znaků nežádoucí agresivity
- bez psychopatologické symptomatiky

Od samotného počátku vzniku služebního poměru je tak zřejmá vysoká náročnost v požadavcích na příslušníky. Zároveň je však zapotřebí konstatovat, že po přijetí do služebního poměru již nedochází v rámci kariérního růstu k dalšímu zkoumání osobnostní způsobilosti příslušníka. Autor práce se domnívá, že tento stav poskytuje prostor pro zdokonalení sledované oblasti – průběhu výběrových řízení.

3.3.3 Obecný popis kariérního systému

V povědomí většiny lidí je kariérní systém považován za jakýsi návod, cestu každého pracovníka zařazeného do služebního poměru. Obecně by se tak měl týkat každého vojensky organizovaného profesionála, v našich končinách příslušníka v armádě, u policie, u hasičů, u pracovníků celní správy a taktéž i u pracovníků vězeňské služby. Často se v té souvislosti hovoří o služební kariéře, kariérním růstu apod. Na tomto místě stojí ale za to zmínit, že obecně jde v kariérním systému o právně garantovaný služební poměr se zaručeným služebním a platovým postupem. Kariérní systém je ve své podstatě koncipován tak, aby pro každého zaměstnance bylo výhodné setrvat ve veřejné službě jako v celoživotním zaměstnání. Noví zaměstnanci jsou proto do služby na začátku své kariéry přijímáni na nástupní pozice a postupem času jsou postupně povyšováni, splňují-li zákonem nebo jiným předpisem stanovené předpoklady pro postup či povýšení. Výhodou tohoto systému je existence poměrně profesionálního, loajálního a zkušeného aparátu.³¹

³¹ *Veřejná služba a systémy veřejné služby* [online]. 28. 05. 2004 [cit. 2015-01-11] © 2015 Juristic. Dostupné z WWW: <<http://spravni.juristic.cz/514416/clanek/spravni2.html>>

Z uvedené citace lze dovodit, že kariérní systém se netýká výlučně pracovníků zařazených do služebního poměru, nýbrž všech zaměstnanců veřejné správy. Jde tedy o zaměstnance, kteří mají zaměstnanecký poměr vůči státu či jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli. Typickým znakem tohoto zaměstnaneckého poměru je placení zaměstnance z veřejných prostředků. Dalšími charakteristickými rysy tohoto typu poměru jsou potřebnost odborného zajišťování veřejných úkolů a trvalost poměru.

Služební kariérou se pak rozumí posloupnost funkcí, kterými mohou příslušníci bezpečnostních a ozbrojených sborů projít od počátku přijetí do služebního poměru až do jeho ukončení, a to v návaznosti na své kvalifikační, psychické, zdravotní a fyzické předpoklady a především prokázané práci.³²

3.3.4 Kariérní systém Vězeňské služby

Ve Vězeňské službě je kariérní systém stanoven vnitřním předpisem – NGR č. 34/2011. Pro následný popis a posuzování výběrových řízení je nutné z tohoto interního nařízení zmínit a v souvislostech vysvětlit několik podstatných skutečností, specifických pro Vězeňskou službu.

Povinnost odborného růstu příslušníků Vězeňské služby vyplývá ze zákona o služebním poměru.³³ Průběžné každoroční služební hodnocení příslušníka Vězeňské služby je jedním z kritérií pro zařazení do systému kariérního plánování. Odborný růst příslušníků Vězeňské služby je dále zabezpečován z hlediska nezbytnosti, přičemž toto hledisko se neposuzuje podle služebního místa, na které je příslušník v době rozhodování o jeho odborném růstu ustanoven, ale z hlediska výkonu služby. Naproti tomu nárok na odborný růst občanského zaměstnance Vězeňské služby je zakotven v zákoníku práce.³⁴ Jedním z kritérií pro zařazení zaměstnance do systému kariérního plánování je průběžné každoroční hodnocení příslušníka a jeho služební hodnocení.³⁵ V obou případech však potřeba tvorby kariérního plánování vychází s tzv. systemizace, tedy z výhledů a požadavků na její změny a přirozené obměny vězeňského personálu. Systém kariérního

³² ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 50.

³³ § 45 odst. 1 písm. d) a § 77 odst. 11 písm. d) zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

³⁴ § 227 zákona č. 262 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

³⁵ § 203 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

plánování dále předpokládá využití zaměstnanců, kteří disponují specializovanými odbornými vlastnostmi a tyto již buď aktivně využívají, nebo mají výrazné schopnosti a dovednosti pro další odborný či manažerský růst. O zařazení zaměstnance do systému kariérního plánování u organizačních jednotek – věznic rozhoduje výlučně ředitel věznice. Podkladem mu jsou materiály přímého vedoucího pracovníka zaměstnance, vycházející ze služebního či pracovního hodnocení. Pro naše potřeby je zmíněným vedoucím pracovníkem vedoucí oddělení výkonu trestu. Pokud je zaměstnanec do systému kariérního plánování zařazen, je o tom srozuměn, pokud není a sám se dotazuje, jsou mu důvody nezařazení sděleny přímým nadřízeným, tedy v našem případě opět vedoucím oddělení výkonu trestu. Z tohoto výtahu příslušného nařízení vyplývá vysoká důležitost manažerské pozice vedoucího oddělení věznice, a to pro zaměstnance v obou popisovaných druzích pracovního poměru.

3.3.5 Systemizace ve Vězeňské službě

Definice systematizace existuje nespočetné množství. Podle ust. § 4 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb. se systemizací rozumí stanovení počtu služebních míst včetně počtu míst příslušníků zařazených v zálohách a objemu prostředků stanovených státním rozpočtem na příslušný rok na jejich služební příjmy. Podle nově vydaného NGR č. 6/2015 se systemizací rozumí stanovení organizační struktury organizační jednotky Vězeňské služby³⁶, včetně plánovaného počtu systemizovaných míst. Obecně lze konstatovat, že jde vlastně o stanovení optimálního počtu pracovních a služebních míst pro potřebu splnění všech zákonných podmínek a dalších stanovených činností při efektivním rozložení na jednotlivé organizační jednotky. Jak již bylo v kapitole 3.3.3. řečeno, potřebné finanční prostředky jsou alokovány ze státního rozpočtu pro každý kalendářní rok. Je tak zřejmá paralela mezi počtem pracovních míst a potřebnými finančními prostředky. Proto jsou počty pracovníků Vězeňské služby stanovovány nařízením vlády. Z uvedeného důvodu existuje při Generálním ředitelství Vězeňské služby v souladu s NGR č. 24/2014 systemizační komise, které ředitelé jednotlivých organizačních jednotek – věznic předkládají své návrhy na případné změny v počtech tabulek složení a počtu zaměstnanců a příslušníků v jimi řízených organizačních jednotkách. Jejich návrhy musejí vždy

³⁶ § 1 odst. 4 zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráži České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

obsahovat počty stávajících zaměstnanců a navrhované změny v profesním složení, ve složení platových tříd a náročnosti vykonávaných činností. Ačkoli se často hovoří o optimalizování systematizace, ve skutečnosti je vše odvislé od neustálého snižování finančních prostředků vyčleněných pro tuto oblast veřejné správy. Vězeňská služba se dlouhodobě potýká s nedostatkem finančních prostředků, což mělo v minulosti zásadní vliv na redukci pracovních a služebních míst ve věznicích a ani v současné době nelze hovořit o výrazně pozitivním posunu. Pro praktický příklad může být zmíněna třeba skutečnost, že jednomu vychovateli by mělo být do péče svěřeno zpravidla nejvýše dvacet odsouzených. Reálně je toto kritérium stabilně překračováno a v současné době ve Věznici Rýnovice připadá na jednoho vychovatele třicet odsouzených.

3.4 Řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů vznikla v 80 letech v USA. Jde o nový, strategický přístup k personální činnosti, který není již pouze činností výlučně personalistů, ale i každodenní prací všech řídicích pracovníků. Lidský faktor je z hlediska výkonnosti a úspěšnosti vnímán jako nejdůležitější vstup. Lidské zdroje jsou pro každou organizaci stejně nutné jako finance, informace či materiál. Jsou zároveň nejcennějším a většinou i nejnákladnějším zdrojem organizace. Lidské zdroje tvoří lidé, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů.³⁷

V řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Smyslem řízení lidských zdrojů zřejmě vždycky bude sladit komplex záměrných i spontánních vlivů ve prospěch osobnostního a profesionálního rozvoje personálu a touto cestou přispět rozhodujícím podílem k naplnění toho poslání organizace, pro které vznikla a je určena.³⁸ Pro účely této práce je za takovou organizaci posuzováno oddělení výkonu trestu, lidskými zdroji jsou všichni pracovníci tohoto oddělení. Posláním oddělení výkonu trestu je především přímou činností jeho zaměstnanců působit na odsouzené tak, aby snižovali nebezpečí recidivy svého kriminálního chování a byli schopni, po propuštění, vést soběstačný život v souladu se zákony.³⁹

³⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2012, s. 16.

³⁸ ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 8.

³⁹ § 1 odst. 2 zákona č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody, ve znění pozdějších předpisů.

Bylo již zmíněno, že úkolem správného manažera je zajistit zdroje pracovníků v souladu se strategickým rozvojem organizace, správným výběrem kompetentních pracovníků podle potřeb organizace, jejich rozmístěním podle profesních a kvalifikačních předpokladů, objektivní hodnocení, odměňování, další vzdělávání a kvalifikační rozvoj.⁴⁰ Nesmí se však opomíjet rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů. Organizace může preferovat v jednání zaměstnanců kreativitu a pružnost, tedy schopnost iniciovat změnu nebo sledovat a rychle reagovat na změnu a k tomuto účelu je personální strategie zaměřená na flexibilitu a kreativitu. Existují však i případy, kdy zaměstnavatel nemá vždy zájem na tom, aby si zaměstnanec při plnění pracovních úkolů počínal v práci tvůrčím způsobem⁴¹. Autor práce se domnívá, že právě toto je princip současného způsobu řízení lidských zdrojů i u vězeňské služby. Například Koubek uvádí: „*řízení lidských zdrojů by mělo být bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, čímž je zprostředkováně rozhodováno také o zlepšení využití všech ostatních zdrojů, tj. materiálních, finančních a informačních*“⁴², Armstrong pak definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický 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.*“⁴³ Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.⁴⁴ Z těchto definic lze snadno dovodit, že schopnost, motivace a výkon jednotlivce určuje výkon organizace, je rozdílovým faktorem v konkurenčním boji, stejné či podobné organizace odlišuje.

Kreativita, samostatnost a schopnost rozhodnout se je však u vězeňské služby podřazeno celé řadě nařízení a předpisů, které se často i překrývají. Zásadním problémem je sledování cílů této organizace. Ačkoli to může znít neuvěřitelně, může jít o stěžejní konflikt mezi řadovými zaměstnanci a managementem věznice. Obecné cíle věznice jsou podrobně popsány v kapitole 3.2.1. Souběžně však velmi dobře umožňují realizaci i dalších cílů manažerů – osobních, tj. udržet se ve funkci co nejdéle, moc na sebe neukazovat, případným problémům, které by překročily hranice věznice, předcházet všemi dostupnými prostředky a tím vším si zajišťovat co největší podíl na případných odměnách. Ve vězeňské službě platí totiž totožně jako v současné době ve veřejné správě, že finanční

⁴⁰ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 48.

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, 2012, s. 4.

⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 2001, s. 17.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 27.

⁴⁴ DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den*, 2006, s. 131.

odměny a další benefity se rozdělují objemově od vrcholového managementu směrem dolů. Lidé a skupiny uvnitř organizace si velmi dobře uvědomují, že jejich privilegia jsou z velké části závislá na privilegiích jiných. Existuje proto i vzájemná solidarita mezi nepřáteli, protože si uvědomují vzájemnou potřebnost. Navenek pak organizace působí jako celek v duchu hesla „ Vrána vráně oko nevyklove.“ Manažeři se ve spleti nařízení a pravidel velmi zručně pohybují a jejich rozhodování je vedeno snahou dosáhnout strategických cílů organizace.⁴⁵ Autor práce je toho názoru, že v takových případech lze hovořit o tom, že management se neustále dovolává rétoriky řízení lidských zdrojů a ve skutečnosti vykořisťuje své pracovníky a zachází s nimi jako s výrobním faktorem, který je pouze od toho plnit přání a požadavky manažerů.⁴⁶

Z výše uvedených tvrzení tak jednoznačně vyplývá, že získat správné lidi na správné místo je mnohem důležitější než jakékoliv vypracované strategie. Vývěrová řízení jsou jediným nástrojem k výběru těch správných lidí.

3.4.1 Hierarchie a specifické požadavky na manažerské pozice ve věznici

Jak již bylo v kapitole 3.2.3. nastíněno, i ve věznici platí hierarchie manažerů. Autor práce ji kromě jiného považuje za jakousi ochranou slupku či plot, poskytující vyšším manažerům ochranu před dopady vlastních rozhodnutí.

Podle Provazníka se vedoucí pracovníci z hlediska hierarchicky uspořádané struktury organizace rozlišují na nižší, střední a vyšší nebo vrcholoví. Nejnižší postavený je ten, kdo zodpovídá za činnost základní skupiny. V případě oddělení výkonu trestu lze za takové manažery považovat speciální pedagogy, kteří metodicky vedou vychovatele. Dalším, středním manažerem je ten, který řídí pracovní skupiny, má podřízené i nadřízené. V případě věznice lze za tento typ manažerů zcela legitimně považovat všechny vedoucí jednotlivých referátů či celých oddělení. Vyšší stupeň řízení představuje pracovník, který má na starost činnost celé organizační jednotky, v našem případě lze za něj považovat ředitele věznice a vrcholovým manažerem v rámci tohoto členění je bezpochyby generální ředitel vězeňské služby.⁴⁷ Obdobné členění uvádějí i Bartošovi. Místo nejnižší postavený

⁴⁵ CROZIER, M. *The bureaucratic phenomenon*, 2010, s. 168

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 49.

⁴⁷ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2002, s. 181, 182.

používají pojem manažeři první linie a definují je jako ty, jejichž odpovědnost je na úrovni nejmenších organizačních jednotek. Vyšším stupněm jsou manažeři střední linie, je definují jako ty, kteří mají odpovědnost za větší organizační jednotky nebo oblasti, které jsou napříč organizací. Vrcholoví manažeři (jinak také top manažeři) mají odpovědnost na úrovni celé organizace.⁴⁸

„První, co se musí naučit každý, kdo je zodpovědný za vedení věznice ať už na úrovni národní, regionální, nebo místní, je, že nepracuje v izolaci. O rozhodnutí, která dělá, a o způsob, jakým vede vězení, se zajímá mnoho lidí daleko za zdmi věznice. Bude pravděpodobně předmětem zájmu médií, která stále hledají námět senzace. Je to známá fráze, že „dobré zprávy noviny neprodají“, takže události, které budou zajímat média, jsou spíše špatné, například útoky vězňů, vzpoury, nebo jiné velké incidenty.“⁴⁹

Požadavkem, úspěchem, hlavní prioritou managementu každé věznice je to, aby nedošlo k mediálně sledovanému selhání – útěk, vzpoura, vražda či sebevražda odsouzeného. Proto je vedením věznice dbáno především na to, aby nedocházelo k chybám, místo toho, aby dávali přednost novým pracovním přístupům, které mohou způsobit změny, ale zároveň nést i určitá rizika. V praxi to pak znamená, že vedení věznice nevěří svým podřízeným a vynakládá veškerou svou energii výlučně na prevenci chyb, místo toho, aby podporovalo úspěch. Striktní pravidla jsou jakousi ochranou manažerů před tlakem podřízených. Jen skutečně vůdčí osobnost manažera bude mít odvahu vystihnout správnou rovnováhu mezi oběma krajnostmi a bude se snažit vdechnout podřízeným důvěru ve vlastní schopnosti.⁵⁰

3.4.2 Osobnostní předpoklady manažerů

Vedoucí pracovníci, čili manažeři, dosahují svých pracovních výsledků vedením druhých lidí. Řídící činnost proto klade velmi výrazné nároky na profil osobnostních vlastností vedoucího pracovníka. Mělo by jít především o vyšší úroveň rozumových vlastností, flexibilitu, širší a hlubší znalosti, bystrou orientaci v situaci, vyšší odolnost vůči neuropsychické zátěži a nadhled a smysl pro humor. Jeho primární funkcí není přikazovat,

⁴⁸ BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 84, 85

⁴⁹ COYLE, A. *Řízení věznice v čase změn*, 2004, s. 45.

⁵⁰ COYLE, A. *Řízení věznice v čase změn*, 2004, s. 80.

ale vést lidi, motivovat je a budovat pozitivní vztahy na pracovišti založené na týmové spolupráci. Musí mít dobré komunikační dovednosti, organizovat čas, vést jednání a porady, posilovat tvořivost, předcházet, ale také řešit konfliktní situace, umět motivovat a hodnotit zaměstnance, ale především je vést ke zvyšování jejich výkonnosti.⁵¹

Osobní profil vedoucího pracovníka je nutno posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídicí činnost uskutečňuje.⁵² Úspěšní manažeři věznic jsou ti, kteří jsou schopni nadchnout personál, jenž má na starost, a současně si udržují důvěryhodnost pro nadřízené.⁵³ Velmi vysokým pozitivem je, když se vedoucí dokáže opřít o své podřízené, o jejich názor, poznatky, když dokáže své podřízené pro své návrhy či názory získat na svoji stranu.⁵⁴ Sekundárním úkolem řízení lidských zdrojů je rozvoj lidských zdrojů, kvalita pracovního života, spokojenost pracovníků na řízení organizace, organizační kultura, pracovní vztahy a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁵⁵ Hlavně by však manažeři měli mít neformální autoritu. Tu nemá automaticky ten, kdo je určen jako nadřízený, ale ten, na kterém se všichni členové týmu jako na autoritě shodnou a koho respektují.⁵⁶ Podle autora práce je právě toto alfou omegou při výběru nových manažerů, protože shoda na dané osobě a ochota ostatních se mu podřizovat je tím, co dělá autoritu skutečnou autoritou. Manažer na jakékoliv pozici by měl dále mít sebereflexi, potřebu neustále na sobě pracovat, znát sebekriticky své silné i slabé stránky, nezneužívat svého postavení, mít srdce a být moudrý. Tyto předpoklady nejsou ale při současném způsobu výběrových řízení nijak posuzovány.

3.4.3 Styly vedení

Stylem vedení lze charakterizovat celkový přístup manažera k naplňování funkce vedení. Projevuje se především v rozhodování, delegování, kontrole, komunikování apod. „Styl vedení je charakteristický (osobitý) způsob provádění manažerské práce, celkový přístup k této činnosti z hlediska vztahu k řízeným pracovníkům.“⁵⁷ Probíhá na základě

⁵¹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2006, s. 184.

⁵² PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2002, s. 183, 184.

⁵³ COYLE, A. *Řízení věznic v čase změn*, 2004, s. 81.

⁵⁴ ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 135.

⁵⁵ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 48.

⁵⁶ BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.*, 2013, s. 67.

⁵⁷ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 17.

tzv. tvrdých a měkkých faktorů řízení a vedení. Tvrdé jsou neosobní faktory ovlivňování – organizační struktura, normy, předpisy. Jejich výhodou je přesnost, závaznost, snadná kontrolovatelnost, nevýhodou je neosobní charakter potlačující osobnost pracovníka. Měkké faktory přímo ovlivňují, jsou jimi např. mezilidské vztahy, cíle a hodnoty organizace.

Klasifikací a vymezením stylů řízení se zabývalo mnoho sociologů, např. Rensis Likert⁵⁸, Kurt Levin⁵⁹ či Bartošovi.⁶⁰ Pro věznice v České republice je dle autora práce typickým stylem vedení Likertem nazvaný exploativně autoritativní styl, charakterizovaný komunikací shora dolů, direktivním určováním úkolů, bez zpětné vazby, využíváním strachu z trestu, důrazem na metodu „cukru a biče“, kdy o všem rozhoduje manažer. K. Levin obdobný styl vedení nazývá autoritářským (autoritativním), charakterizuje jej komunikací shora dolů, manažer sám rozhoduje, využívá autoritu k určení postupů pracovních úkolů, kontrol, odměn a trestů. Dle Bartošových se jedná o teorii řízení X profesora McGregora z USA. Ta představuje tradiční pohled na řízení, založený na autoritě, vycházející z těchto předpokladů:

- ◆ průměrný pracovník podpor k práci a vyhýbá se jí,
- ◆ většina pracovníků se musí do práce nutit, kontrolovat a pod hrozcím trestem vést důrazně k tomu, aby bylo dosaženo žádoucího pracovního nasazení,
- ◆ průměrný pracovník dává přednost tomu, aby byl řízen, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctížádosti a především chce ekonomické zabezpečení spojené s jistotou

Z výše popsaných, téměř shodných, stylech řízení vyplývá absence dle autora potřebné participace, důvěry v podřízené, vytváření tvůrčího prostředí, netrvání na striktních formalitách, umožnění podřízeným možnost pracovat samostatně, spolurozhodovat, podpory iniciativy, sebekontroly, osobního uspokojení a užitku. Moderní management však dle Bartošových v dnešní době vytváří podmínky k vedení lidí s širším využitím prvků teorie Y. Ta vychází z opačného předpokladu přístupu lidí k práci, z přístupu spojujícího osobní a společné cíle a z účasti lidí na vedení. Snižuje se tak počet pracovníků, kteří musí být vedeni „za ruku“ a stále více se uplatňují metody „měkkého

⁵⁸ LIKERT, R. *The Human Organization: Its Management and Value*. 1967, s. 35.

⁵⁹ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 18.

⁶⁰ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 18-21.

řízení“.⁶¹ Autor práce však nezpochybňuje, že teorie řízení typu Y může platit pouze na určité typy kolektivů, když většinou důvěra vybudovaná mezi manažery a podřízenými naráží na hranice svým možností v okamžiku, kdy je manažer nucen sdělovat podřízenému negativní informace nebo zprávy.⁶² Vždy však platilo, platí a platit bude, že důvěryhodný manažer je ten, který je předvídatelný a čitelný, férový a srozumitelný, jednoznačný s jasně definovanými prioritami a cíli. Stručně řečeno – nejdůvěryhodněji jsou vnímáni ti nadřízení, kteří jsou přísní, ale spravedliví.⁶³ Předvídatelné, transparentní rozhodování a férovost spoluvytváří prostředí založené na důvěře. A to i přes to, že řada rozhodnutí může být pochopena jako neférová bez ohledu na jejich skutečnou podstatu. Často je to způsobeno nedostatkem informací na straně těch, který se to týká. Předcházíme tomu poskytováním a podporováním zpětné vazby. Projevujeme tak zájem o názor podřízených a přitom dáváme najevo, že jsme to my, kdo rozhoduje suverénně.⁶⁴

3.4.4 Manažerské kompetence a dovednosti

Základními složkami kompetence jsou vědomosti, dovednosti, schopnosti, osobnostní rysy a vnímání sebe samého, motivy a schopnost všechny tyto složky komplexně uplatňovat. Strukturu kompetence tvoří jednak inteligence, talent, schopnosti, ale také hodnoty, postoje a motivy. Dále jsou to dovednosti, vědomosti, know-how a ve výsledné podobě chování. Proto je ve výsledku možné manažerské kompetence popsat, měřit a vytvářet tak kompetenční modely. Součástí manažerské kompetence by měla být především schopnost efektivně jednat pro dosažení cílů řízené jednotky. Rozlišují se následující typy:

1. **Kompetence technické (pracovní, výkonnostní, tvrdé)**, tj. způsobilosti dosahovat v dané pracovní funkci požadované výkony. Člení se na:
 - ◆ kompetence univerzální, požadované od všech manažerů v jakékoliv pracovní funkci v každé organizaci a

⁶¹ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 19.

⁶² BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.*, 2013, s. 71.

⁶³ BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.*, 2013, s. 71.

⁶⁴ BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.*, 2013, s. 72.

- ◆ kompetence specifické, vycházející ze specifických požadavků jednotlivých funkcí a postavení v organizační struktuře v konkrétní organizaci.
2. **Kompetence sociální (behaviorální, personální, měkké)**, tj. způsobilosti umět vybrat správné lidi, účinně s nimi jednat, vést a orientovat je na plnění cílů organizace, rozvíjet jejich dovednosti aj.
 3. **Kompetence rozlišovací** charakterizují pracovní chování, osobní hodnoty a postoje, kterými se liší vysoce výkonní manažeři od méně výkonných. Slouží jako kritéria v rámci výběru a hodnocení výkonu manažerů. Formulují pozitivní a negativní charakteristiky (ukazatele) pro každý druh kompetence.⁶⁵

K měření manažerských kompetencí se dnes běžně využívá assessment center, která jsou postavena na bázi simulování modelových aktivit a jejich následném měření, či development centra, která rozvíjejí manažerské kompetence. Každá organizace by měla mít vlastní přehled kompetencí pro všechny manažerské pozice – tzv. kompetenční model.⁶⁶ Ve vězeňské službě jsou zmíněná centra suplována příslušnými výběrovými komisemi. Autor práce je toho názoru, že současným způsobem výběrových řízení jsou dostatečně měřeny pouze technické kompetence, na rozdíl od kompetencí sociálních a rozlišovacích, jejichž měření ve stávajícím systému nezaznamenává.

3.4.5 Světlo v tunelu aneb nová systemizace Vězeňské služby

Potvrzením autorem této práce opakovaně zmiňovaných kritických připomínek ke stávající personální situaci u Vězeňské služby může být i nedávno v médiích publikovaná zpráva, schválená samotným generálním ředitelem Vězeňské služby České republiky plk. PhDr. Pavlem Ondráškem, pod názvem Východiska a záměry nové koncepce vězeňství v České republice. Zpráva doslova konstatuje, že současná personální politika společně se zákonem o služebním poměru upevňuje vrcholový management ozbrojených sborů jako jakousi pseudoelitu, u níž se vedle formálního vzdělání vyžaduje neadekvátně vysoký počet odsloužených let ve služebním poměru, což v konečné fázi podstatnou měrou

⁶⁵ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 89.

⁶⁶ BARTOŠOVÁ, H, BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*, 2011, s. 89.

přispívá ke klientelistickým vazbám a formalizaci řídicích procesů bez reálných kvalifikačních kvalit členů řídicích struktur. Dále zpráva konstatuje, že systém řízení je finančně náročný a efektivita přinejmenším diskutabilní. Jádrem ozdravného procesu má pak být decentralizace řízení Vězeňské služby, v praxi posílením nezávislosti jednotlivých organizačních jednotek – věznic a zásadní změna systému kvalifikačních požadavků na vybrané pozice v úzké návaznosti na kariérní řád.⁶⁷

⁶⁷ *České vězeňství: Neefektivní, nesystémové, nákladné* [online]. 26. 09. 2014 [cit. 2015-01-20] © 2014 Česká justice. Dostupné z WWW: <<http://www.ceska-justice.cz/2014/09/ceske-vezenstvi-neeaktivni-nesystemove-nakladne>>

4 Praktická část

4.1 Výběrová řízení

Existuje již zpráva, která poprvé otevřeně poukazuje na nedostatky stávajícího kariérního systému. Je jí věnována kapitola č. 3.4.5. Velmi podobné názory má dlouhodobě i autor této práce. A protože se domnívá, že tyto nedostatky velmi úzce souvisejí s dosud aplikovaným systémem výběrových řízení, vybral si tuto oblast pro svoje zkoumání. Výběrová řízení jsou totiž zákonným prostředkem k zajištění kariérního systému a zároveň i nástrojem kariérního růstu. Před vlastním výzkumem bude nyní podrobně popsán v praxi standardně realizovaný systém zařazování příslušníků Vězeňské služby do jednotlivých platových tříd a jejich přerazování do tříd vyšších. Nepůjde však o strohou citaci zákonných definic. Při popisu využije autor svých základních znalostí a dále využije osobního kontaktu s ředitelem jiné věznice, který jej do tajů a detailů výběrových řízení osobně zasvětil.

4.1.1 Prvotní zařazení a postup až k 7. tarifní třídě

Příslušník je po přijetí do služebního poměru k Vězeňské službě ustanoven na služební místo strážný nebo dozorce do druhé tarifní třídy, služební hodnosti vrchní referent s hodnostním označením strážmistr, a to na dobu určitou. Po absolvování zkušební zkoušky na Akademii Vězeňské služby, která se skládá z písemné a ústní části a praktické služební zkoušky, obdrží příslušník osvědčení.⁶⁸ Pokud od přijetí do služebního poměru po dobu tří let nejsou k jeho osobě zaznamenány negativa a zkušební zkoušku úspěšně vykonal, je doba služebního poměru příslušníkovi změněna na neurčitou. Po absolvování zkušební zkoušky může být příslušník ustanoven na služební místo do třetí tarifní třídy, služební hodnosti asistent s hodnostním označením nadstrážmistr. Služební místa ve vyšších tarifních třídách jsou již obsazována prostřednictvím výběrových řízení.⁶⁹ Čtvrtá tarifní třída se obsazuje následovně: ředitel věznice vyhlásí výběrové řízení na obsazení

⁶⁸ § 1 odst. 4 NGR č. 47/2013.

⁶⁹ § 22 zákona č. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

volného služebního místa. Součástí vyhlášení musí být uvedení služební hodnosti, hodnostního označení a tarifní třídy, které se ke konkrétnímu volnému služebnímu místu vztahují.

Druhá a třetí tarifní /pozn. autora - v praxi často používáno i platová/ třída již popsány byly, pro úplnou orientaci platí u všech bezpečnostních sborů a tedy i u vězeňské služby dále: čtvrtá tarifní třída, služební hodnost vrchní asistent s hodnostním označením podpraporčík, pátá tarifní třída, služební hodnost inspektor s hodnostním označením praporčík či nadpraporčík, šestá tarifní třída, služební hodnost vrchní inspektor s hodnostním označením nadpraporčík nebo podporučík a sedmá tarifní třída, služební hodnost komisař s hodnostním označením poručík nebo nadporučík. Možnost použití rozdílného hodnostního označení bude vysvětleno dále.

Dalšími náležitostmi vyhlášení výběrového řízení je dále určení místa služebního působení, zmínění zákonných požadavků, dalších požadavků, uvedení předpokládaného termínu nástupu na služební místo a zmínění náležitostí přihlášky. Personální oddělení je následně povinno vyvěsit každé takovéto vyhlášení na interní elektronický komunikační kanál – intranet, praxí je současné vyvěšení do příslušné nástěnky ve věznici. Pak záleží na to, kolik uchazečů se do výběrového řízení přihlásí. Je-li jich více, bývá pravidlem, že vedoucí příslušného oddělení věznice – tedy buď vězeňské a justiční strážce nebo výkonu vazby a trestu, si rovnou vybere jednoho příslušníka ze všech. Při vlastním výběru vychází z osobní znalosti přímých podřízených či spolupracovníků z ostatních oddělení. Tzv. oběžníkem pak své konečné stanovisko dává na vědomí všem ostatním členům výběrové komise, kteří jej akceptují. Zodpovědnost za chod oddělení je totiž na samotném vedoucím, proto je nepsaným pravidlem, že jeho výběr není nikým z členů komise ani ředitelem věznice nijak zpochybňován. Komise se proto v těchto případech nesvolává. Vybraný uchazeč je následně rovnou zařazen do příslušné platové třídy, v našem případě tedy čtvrté, ostatní přihlášené, je-li jich více, tzv. vyškrtá, znekuje, tedy rovnou vyřadí. Celý tento postup musí mít a také tomu tak i vždy je schválený ředitelem věznice. Vyškrtnutým žadatelům se jejich nezařazení na volné místo nemusí zdůvodňovat, je však slušností to činit a ve Věznici Rýnovice se tak děje.

Tento popsáný způsob by podle současného doporučení příslušných pracovníků generálního ředitelství Vězeňské služby a v souladu se zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, mohl

být aplikován i pro páté a šesté platové třídy, ale pro dodržení objektivnosti a vyloučení případných koruptivních tlaků je postup výběrových řízení pro tyto platové třídy oproti čtvrté platové třídě rozdílný. Nelze totiž opomenout, že příslušníci zařazení i v páté platové třídě již v řadě případů disponují celou škálou povinností majících charakter řídicí funkce. Na oddělení výkonu trestu jsou to inspektoři dozorčí služby, tedy vedoucí dozorčích směn. Pro další orientaci jsou to ve věznicích např. inspektoři ve strážních směnách, inspektoři eskort, inspektoři psovodů apod. Jsou to již poměrně zajímavé pozice a níže zmíněný postup je vlastně jakousi ochranou před případnými námitkami, že příslušný vedoucí oddělení zvýhodnil někoho na základě osobní vazby na úkor ostatních přihlášených.

V případě Vězeňské služby lze konstatovat jistou analogii s armádou – praporčíci představují středně odborný technický personál, nejpočetnější složku, která je vykonavatelem rutinních služebních činností. Důstojníci tvoří jádro velitelského, dnes možno konstatovat i manažerského týmu. Vykonávají velitelské, štábní, logistické a vědecko-pedagogické funkce. Jsou rozhodujícím článkem systému velení a nesou hlavní odpovědnost za výsledky výcviku a výkonu potřebných činností.⁷⁰

Dále je zde na místě připomenout si, že od páté tarifní třídy existuje pro každou služební hodnost možnost přidělení dvou různých hodnostních označení. A právě příslušníkům, kteří jsou v příslušné tarifní třídě s pracovní náplní a byť omezenými, ale řídicími povinnostmi, je vždy přiděleno hodnostní označení vyšší.

Proto již pátá a až sedmá platová třída jsou obsazovány následovně: ředitel věznice opět vyhlásí výběrové řízení na obsazení konkrétního volného služebního místa, součástí vyhlášení plně korespondují s náležitostmi uvedenými pro čtvrtou platovou třídu. Personální oddělení opět vyvěsí každé takovéto vyhlášení na interní elektronický komunikační kanál – intranet a do příslušné nástěnky ve věznici. Komise je v těchto případech povinna vyhodnotit všechny podané žádosti a má možnost vyřadit z výběrového řízení pouze ty uchazeče, kteří nesplňují byť jedno z pevně stanovených kritérií – např. požadavek na vzdělání, délku požadované praxe apod. Všechny ostatní kandidáty je povinna pozvat k pohovoru. Každý uchazeč je poté vystaven totožné unifikované baterii otázek od každého člena komise, čímž je zajištěn objektivní výstup. Garantem tohoto postupu je první zástupce ředitele věznice. Otázky jsou zaměřeny na komplexní prověrku znalostí uchazečů k předmětnému služebnímu místu. Bývá obvyklé, že první zástupce

⁷⁰ ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 11.

ředitele se dotazuje na minulost uchazeče, čím vším prošel, zda má nějaké specifické znalosti či dovednosti. Personalistu vesměs zajímají motivační faktory, např. proč chce jít do vyšší třídy, zda chce dále studovat či jinou formou se sebevzdělávat. Pak jsou pokládány otázky prověřující odborné znalosti uchazeče. Na závěr komise vyhodnotí celkové znalosti každého uchazeči a stanoví výsledné pořadí od nejvhodnějšího po nejhoršího kandidáta.

Existence komise, která má výběrová řízení ve věznicích na starosti, vyplývá z interních předpisů Vězeňské služby. Jde o jeden z celé řady poradních orgánů ředitelů věznic. V případě Věznice Rýnovice, jak vyplývá z Nařízení č. 3/2013 ředitele Věznice Rýnovice o poradních orgánech ředitele Věznice Rýnovice, se jedná o komisi pro přijímací řízení tohoto složení: předsedou komise je první zástupce ředitele, zástupcem předsedy komise je zástupce ředitele, tajemníkem komise je vedoucí oddělení personálního a členy komise psycholog oddělení výkonu trestu a vedoucí příslušného oddělení. Komise je tedy pětičlenná plus zapisovatel, tento počet je pevně dán a neměnný. U některých členů komise je možné delegovat zastupitelnost – týká se to vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže či vedoucího oddělení výkonu trestu a vazby, kdy tito mohou být zastoupeni svými zástupci. Stejně tak může být zastoupen i vedoucí oddělení personálního svým pověřeným spolupracovníkem. V ojedinělých případech lze omluvit z přítomnosti zástupce ředitele pro věci ekonomické, nelze však nikdy výběrovou komisi svolat bez přítomnosti prvního zástupce ředitele věznice. Takto postavená výběrová komise je pak garantem tzv. full servisu řediteli věznice, tedy poskytnutí podstatných a směrodatných výstupů z realizovaného výběru: kdo všechno byl přihlášen, kolik bylo uchazečů, jaké bylo jejich výsledné pořadí, jaké měli znalosti a jak zní konečný návrh komise. Ředitel má však vždy konečné slovo, tedy nemusí souhlasit s návrhem komise. Komise má tudíž pouze doporučující stanovisko a je výlučně na řediteli, koho nakonec ustanoví. Pravidlem však bývá, že doporučení komise je ředitelem akceptováno.

Z celé řady těchto sledovaných tarifních tříd jsou pro příslušníky vězeňské služby, zařazených na oddělení výkonu trestu ve věznicích, systemizována místa pouze ve třetích, čtvrtých, pátých a sedmých tarifních třídách. Cílovou skupinou bude v další části práce výlučně sedmá tarifní třída, respektive průběh výběrového řízení pro obsazení pozice v sedmé tarifní třídě, které přísluší služební hodnost komisař s hodnostním označením nadporučík. V praxi se jedná o tři zástupce vedoucího oddělení výkonu trestu. Jejich

začlenění v manažerské hierarchii věznice je podrobně popsáno v kapitole 3.2.4. a vyobrazeno v organizačním schéma oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice v grafu č. 3.

4.1.2 Výběrové řízení pro 8. tarifní třídu

Výběrové řízení do osmé tarifní třídy, které přísluší služební hodnost vrchní komisař s hodnostním označením major, tedy na funkci vedoucího oddělení výkonu trestu, vyhlašuje ředitel věznice. Jak bylo v předchozí kapitole zmíněno, každý ředitel má pro tyto případy vytvořenou komisi. V případě Věznice Rýnovice vyplývá její složení z nařízení ředitele č. 3/2013 o poradních orgánech. Je zřejmé, že končící vedoucí oddělení nemůže být členem výběrové komise. Příslušná legislativa i interní předpisy v těchto případech poskytují ředitelům věznic několik alternativ řešení. V praxi se však nejčastěji využívá toho, že vedoucí příslušného oddělení, v našem případě tedy oddělení výkonu trestu, je v rámci výběrové komise nahrazen právníkem věznice nebo si může ředitel věznice zvolit výběrovou komisi pouze čtyřčlennou s tím, že jejími členy bude první zástupce ředitele věznice, zástupce ředitele věznice, vedoucí oddělení personálního a psycholog. I za toho počtu členů je pak takto sestavená výběrová komise usnášení schopna, je však zřejmé, že by mohla nastat situace, kdy se komise nedohodne většinou hlasů na vhodnosti uchazeče či uchazečů. I pak platí, že konečné slovo má ředitel věznice. Této patové situaci lze ale i snadno předcházet a v praxi se tomu tak většinou děje, protože jde opět o zvýšení objektivnosti výběru, snížení koruptivních tlaků a garanci odborného hlediska. Ředitel věznice je totiž oprávněn požádat o součinnost jiného ředitele věznice. Dohodnou-li se, je konkrétní chybějící člen komise doplněn zaměstnancem z jiné věznice v totožné pracovní pozici, pak se hovoří o poskytnutí nezávislého poradního orgánu. Chybí-li tedy ve výběrové komisi např. vedoucí oddělení výkonu trestu, je nahrazen vedoucím oddělení trestu z jiné věznice. Jde vlastně i o elegantní možnost přezkoušení uchazeče z potřebných odborných znalostí. Nevýhodou jsou však regionální osobní vazby a vztahy. Pracovníci v řídicích funkcích se víceméně znají a úzce spolu spolupracují. Je-li někdo pouze v pověření a hlásil by se současně jako účastník výběrového řízení, může dojít ke zkreslení výsledku výběrového řízení. Pro zvýšení objektivy lze samozřejmě přizvat příslušníka v potřebné řídicí pozici z jiné než regionální věznice, otázkou jsou však

náklady s tím spojené. Je vždy na řediteli, jak se rozhodne, obligatorní nastavení v tomto případě neexistuje. Nezanedbatelným faktorem je v těchto případech i okruh zájemců. Je-li např. přihlášen pouze jeden zájemce na pozici vrchního komisaře a pochází z téže věznice, je prověřen předchozím výkonem služby i osobně znám. Pak v podstatě nic nebrání jeho vítězství, tedy ustanovení do funkce. Je-li žadatelů více, opět pocházejí z mateřské věznice a plní-li všichni stanovené podmínky, existuje stále několik ovlivňujících faktorů. Ty jsou spojeny s profesní zdatností a především již zmiňovanými osobními vazbami. A jak již bylo konstatováno, konečné slovo má výlučně ředitel věznice.

Tato tarifní třída, respektive výběrové řízení pro obsazení pozice v osmé tarifní třídě, je dalším dílčím cílem následujícího výzkumu. Začlenění této pozice v manažerské hierarchii věznice je taktéž podrobně popsáno v kapitole 3.2.4. a vyobrazeno v organizačním schéma oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice v grafu č. 3.

4.1.3 Výběrové řízení pro 9. a 10. tarifní třídu

Deváté tarifní třídě, služební hodnosti rada přísluší hodnostní označení plukovník. Jedná se o pozici prvního zástupce ředitele věznice. Příslušné výběrové řízení opět vyhláší ředitel věznice, ale kompetentní výběrová komise zasedá již v Praze. Její složení vyplývá z NGR č. 24/2014 a pozměňujícího NGR č. 34/2014. Komise má následující složení: předsedou je náměstek generálního ředitele pro bezpečnost a kontrolu, zástupcem předsedy vrchní ředitel kanceláře generálního ředitele, členy pak náměstek generálního ředitele pro ekonomiku a logistiku, ředitel odboru kontroly a ředitel odboru personálního. A právě v případě výběrového řízení na služební místo prvního zástupce ředitele věznice může komise jako dalšího svého člena přizvat i ředitele věznice.

Z uvedeného popisu je tak zřejmé, že pokud si ředitel věznice vytypuje svého prvního zástupce, je v tomto případě výlučně na generálním řediteli, zda návrh ředitele, respektive příslušné komise, akceptuje či nikoli. Opět lze připomenout pravidlo konečného slova. První zástupce je totiž funkcí, která v případě nepřítomnosti ředitele intenzivně spolupracuje s pracovníky generálního ředitelství a určitá vzájemná znalost aktérů je bezesporu výhodou. Je proto nepsaným zvykem, že ředitelé věznic své typy v případě

potřeb předběžně konzultují. Hodně důležitým aspektem tohoto dění je i samotná osobnost generálního ředitele a to, jakou má důvěru k řediteli a zda jej nechá rozhodnout.

Pouze k úplnému dokreslení přehledu o všech tarifních třídách ve věznici je vhodné zmínit, že desáté tarifní třídě přísluší služební hodnost vrchní rada a hodnostní označení plukovník. Jedná se o služební místo ředitele věznice. Na obsazení této třídy vyhláší výběrové řízení rovnou generální ředitel vězeňské služby, který je také jediným přímým nadřízeným všem ředitelů jednotlivých organizačních jednotek.

4.1.4 Specifika výběrových řízení ve Vězeňské službě

Vrátíme se však do věznice samotné, tedy místa, kde je veškeré kariérní dění plně v rukách ředitele. V předchozích kapitolách byly prakticky popsány možné postupy v rámci jednotlivých tarifních tříd směrem výše. Autor práce se v dalších částech zaměří na specifika výběrových řízení na obsazení služebních míst v sedmé a osmé tarifní třídě, i když se nedá vyloučit, že se mohou současně dotýkat výběrových řízení i do ostatních tarifních tříd. Podmínkou je, že předmětné služební místo musí být volné.

Před ustanovením na volné služební místo prvního v pořadí vhodnosti z účastníků výběrového řízení může nastat mezidobí, kdy je služební místo neobsazené. Ředitel věznice má v takovém případě možnost jiného příslušníka pověřit zastupováním na tomto služebním místě. Dotyčný má pak nárok na služební příjem ve výši, v jakém by mu náležel, kdyby byl na toto služební místo ustanoven.⁷¹ Podmínky zastupování na jiném služebním místě jsou dále ohraničeny. Zastupovat, a to i v místě jiném než má vlastní místo služebního působiště, smí příslušník pouze po dobu nepřítomnosti příslušníka, který je na toto služební místo ustanoven /např. dlouhodobá pracovní neschopnost/ nebo po kterou probíhá výběrové řízení. Po tuto dobu pak zastupující příslušník nevykonává dosavadní služební úkoly a má nárok na propůjčení služební hodnosti stanovené pro zastupované služební místo.⁷² Lze tedy konstatovat, že v těchto případech záleží výlučně na řediteli, koho na přechodnou dobu pověří do potřebné funkce. Má velmi široký prostor k manévrování. Může pověřit zastupováním na jiném služebním místě i příslušníka

⁷¹ § 124 odst. 1 zákona č. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

⁷² § 39 zákona č. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

ustanoveného v původně výrazně nižší tarifní třídě. Pro konkrétní dokreslení popíše autor jeden případ z nejmenované věznice. Do důchodu odešel dlouholetý zástupce vedoucího oddělení, tj. příslušník v sedmé tarifní třídě. Vedoucí příslušného oddělení, tedy příslušník v osmé tarifní třídě, již měl vybraného jiného zástupce, kterého dlouhá léta osobně znal jako svého podřízeného. Jednalo se o příslušníka zařazeného v šesté tarifní třídě, který splňoval všechny podmínky potřebné k zařazení do sedmé tarifní třídy. Z nečekaného důvodu však došlo k personální obměně na funkci ředitele věznice. Do výběrového řízení se přihlásil i příslušník, který působil v jiné věznici, byl zařazen v páté tarifní třídě, a navíc v rámci jiného oddělení. Měl vyšší vzdělání, ale podstatně kratší dobu trvání služebního poměru, podmínky pro zařazení do sedmé tarifní třídy také splňoval. V rámci výběrového řízení se pak stal prvním v pořadí vhodnosti, přestože měl nižší délku trvání služebního poměru. Autor práce to vnímá jako jednu z možností upřednostnit mladší, ale schopné a perspektivní příslušníky. Domnívá se totiž, že bez změny v osobě ředitele by byly upřednostněny osobní vazby a návrh vedoucího oddělení, jak je mimo jiné konstatováno i ve zprávě zmíněné v kapitole 3.4.5., kdy v obsazování klíčových pozic dosud převládaly osobní sympatie a ne reálné schopnosti jedince. Popsaný případ tak ukazuje na nový trend. Jde o preferování výkonového principu před principem výsluhovým. Doba výsluhy na funkci by totiž v žádném případě neměla zakládat automatický nárok na vyšší funkci. Minimální doba jejího výkonu ale nutná je, a to proto, aby se případným „rychloukvasem“ předešlo „nedokvasu“. Předčasné ocenění kvalit vede k jejich umrtvení.⁷³

Dalším důležitým faktorem je délka výběrových řízení. Zákon neukládá délku ani nestanovuje dobu, do kdy musí být volné služební místo obsazeno. Je to tak výlučně na řediteli či jím pověřeném služebním funkcionáři. V praxi se pak může stát, že pro nedostatek vhodných kandidátů se výběrové řízení opakuje. Nebo naopak ředitel věznice má již v předstihu vhodného kandidáta vytypovaného a výběrové řízení je pak spíše formalitou, při dodržení zákonných podmínek. Je na místě čtenáře upozornit, že toto konstatování není výtkou. Bylo již v předchozích kapitolách několikrát nastíněno, že osobou odpovědnou za chod celé věznice je její ředitel a s tím souvisí i toto „tzv. právo veta“.

⁷³ ČERNOCH, F. *Personalistika v ozbrojených silách*, 1997, s. 48.

V kompetenci ředitele je dále také právo stanovit lhůtu pro podání přihlášek do výběrových řízení, která může činit týdny, ale i měsíce a jak již bylo řečeno, může být opakováno.

Výběr občanských zaměstnanců do různých manažerských pozic probíhá obdobným způsobem s tím rozdílem, že případné obsazení volného pracovního místa občanskými zaměstnanci není vázáno na dobu trvání služebního poměru. Zkušební doba se sjednává v trvání tří měsíců.⁷⁴ Ke vzniku pracovního poměru nebo výkonu práce zástupce ředitele věznice se vyjadřuje ekonomický náměstek generálního ředitele.⁷⁵

Ředitel má za povinnost vyhlásit výběrové řízení na volné služební místo v publikačním prostředku bezpečnostního sboru, popřípadě jiným vhodným způsobem.⁷⁶ V praxi je tato podmínka plněna tak, že se vyhlášení vyvěšují na úřední desky věznic, rozesílají se interní elektronickou poštou, republikovým intranetem ostatním bezpečnostním složkám a na příslušný Úřad práce. V případě vyhlášení výběrových řízení do pátých tarifních tříd a výše lze ale hovořit pouze o hypotetickém postupu, protože s ohledem na vysokou potřebnou odbornost není bez předchozí praxe u vězeňské služby v podstatě možné podmínky výběrových řízení splnit. Všechny přihlášky výběrových řízení až do deváté tarifní třídy se shromažďují na personálním oddělení, v případě desáté tarifní třídy výlučně na generálním ředitelství.

Není povinností výběrové komise zvat k pohovorům všechny přihlášené uchazeče. Neexistuje dokonce ani povinnost případně k pohovorům nepozvané uchazeče vyrozumívát či sdělovat důvody nepřijetí. Záleží velmi na odhadu a znalosti pracovníků personálního oddělení, kteří tento administrativní servis zajišťují. Existují případy, kdy uchazeč podá přihlášky klidně i na tři výběrová řízení v jedné věznici najednou. Prvním krokem je tedy tzv. oddělení zrna od plev a až následuje pozvání na pohovor. Pokud je již ale uchazeč k pohovoru pozván a neuspěje, musí být vyhotoveno písemné stanovisko komise a s ním příslušník seznámen proti podpisu. Podklady se zakládají do jeho personálního spisu.

Výběrového řízení na pozici vedoucího oddělení, tj. do osmé tarifní třídy a zástupců vedoucího oddělení, tj. do sedmých tarifních tříd, se vždy mohou přihlásit příslušníci se

⁷⁴ § 8 odst. 2 NGR č. 16/2011.

⁷⁵ § 9 odst. 3 NGR č. 16/2011.

⁷⁶ § 23 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

služební hodností o jeden stupeň nižší, a to i jiného bezpečnostního sboru. Uchazeč však musí splňovat stupeň vzdělání, dobu trvání služebního poměru pro služební hodnost a podle závěru služebního hodnocení musí dosahovat alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.⁷⁷ Až do služební hodnosti vrchní komisař, tedy vedoucího oddělení ve věznici, však zákon umožňuje příslušníkovi přihlásit se ze služebního místa o 2 a více stupňů nižšího, pokud získal vysokoškolské vzdělání a stanovuje všechny potřebné požadavky, s výjimkou doby trvání služebního poměru.⁷⁸ Lze konstatovat, že ředitel věznice má velmi volné ruce pro výběr vhodného manažera.

Může nastat situace, kdy se nikdo do výběrového řízení nepřihlásí nebo ani opakovaným výběrovým řízením není vhodný adept na volné služební místo vybrán. Musí jít ale volné služební místo, které v rámci systemizace služebních míst vyžaduje zvláštní obor nebo zaměření vzdělání. Za těchto podmínek se do výběrového řízení může přihlásit i občan, který splňuje podmínky přijetí do služebního poměru.⁷⁹

4.2 Odůvodnění výběru kvalitativního výzkumu

Jak již autor práce ve třetí kapitole předestřel, zkoumaný problém bude analyzován prostřednictvím kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum se totiž opírá o základy vědeckého vědění jako o produkci poznatků prostřednictvím pozorování (empirie) a ověřování (kdokoliv v téže pozici pozoruje tutéž věc či situaci).⁸⁰ Tyto podmínky jsou v oblasti empirie výzkumníkem zajištěny dlouholetým působením v prostředí výzkumu, intenzivním kontaktem s respondenty a znalostí souvisejícího legislativního rámce, ověřování bude realizováno vlastním výzkumem.

Je obecně známo, že kvalitativní výzkum se vyznačuje nižší mírou spolehlivosti (tzv. reliabilitou), ale o to vyšším předpokladem, že výsledek měření bude reálně odrážet cíl zkoumání (tzv. validitu). Uvedené závěry jsou dány tím, že tento typ výzkumu nenabízí informace o velkém počtu respondentů, jako je tomu v případě kvantitativního výzkumu,

⁷⁷ § 22 odst. 2 zákona č. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

⁷⁸ § 22 odst. 3 zákona č. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

⁷⁹ § 22 odst. 4 zákona č. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

⁸⁰ LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*, 2010, s. 34.

ale za to získává podrobný popis a vhléd při zkoumání jedince, skupiny, události či fenoménu.⁸¹

4.2.1 Metoda analýzy dat

Autor pro svou práci zvolil jako metodu analýzy dat zakotvenou teorii. Tato teorie byla vyvinuta Strausem a Glaserem v roce 1967, později však svoji spolupráci ukončili v rozepři a každý ji samostatně rozvíjel v jiném pojetí.⁸² Při pečlivém dodržení všech postupů splňuje tato teorie požadavky kladené na „dobrou“ vědu: validitu, soulad mezi teorií a pozorováním, zobecnitelnost, reprodukovatelnost, přesnost, kritičnost a ověřitelnost.⁸³

Zakotvená teorie je strategií výzkumu a analýzy získaných dat. Jejím cílem je návrh teorie pro určité fenomény v určité situaci, na něž je zaměřena pozornost výzkumníka. Pozornost je věnována zvláště procesům a interakcím sledovaných jedinců a procesů v daném prostředí.⁸⁴ Jan Hendl dále konstatuje, že při vytváření zakotvené teorie je nutné provést následující akce:⁸⁵

- a) vstup do terénu s výbavou prvotních vágních konceptů a představ o zkoumané oblasti,
- b) studium jednotlivých případů nebo skupinam a záznam dat získaných pozorováním, rozhovorem a shromažďováním dokumentů,
- c) simultánní shromažďování získaných dat a jejich analýza,
- d) rozšiřování zkoumání o další případy procesem teoretického vzorkování, což má přinést nové informace pro rozvoj teorie,
- e) pozorování jednotlivých případů, testování získaných poznatků a validizace zjištěných fakt,
- f) následuje rozvoj jevů pomocí kategorií, identifikace probíhajících procesů a zdokonalení kategorizačních systémů,
- g) dochází k zobecnění empirických tvrzení.

⁸¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2005, s. 52.

⁸² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2005, s. 243.

⁸³ STRAUSS, A. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*, 1999, s. 17.

⁸⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2005, s. 125.

⁸⁵ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2005, s. 128.

Úkolem analýzy je dospět k zobecnění zdůvodněnému získanými daty a dále k vytvoření abstraktnější teorie, jež by zahrнула více oblastí sociálního chování. Celá analýza směřuje k identifikaci ústřední kategorie, která je hierarchickým centrem všech kategorií. Identifikace a propracování kategorií probíhá v několika fázích, kdy se celý analytický materiál opakovaně zpracovává. Tento proces nazýváme teoretickým kódováním. Vychází se z toho, že za empirickými identifikátory (událostmi, způsobem chování) jsou latentní kategorie (konceptuální kódy, konstrukty). Ústřední kategorií, představující hlavní téma datového materiálu, je ta, na kterou poukazuje několik tematicky podobných kategorií.⁸⁶

4.2.2 Výběr souboru respondentů

Cílovou skupinu pro potřeby tohoto výzkumu tvoří pracovníci jak ve služebním, tak pracovním poměru výlučně jednoho oddělení výkonu trestu konkrétní věznice – Věznice Rýnovice. Při jejich výběru bylo výzkumníkem přihlédnuto i k počtu odpracovaných let ve věznici. Věková struktura respondentů spolu s počtem odpracovaných let jsou základními garanty znalostí chodu oddělení v minulosti a tak i osobního prožití zrealizovaných výběrových řízení ve sledovaném období 2003 - 2013. Pro výzkumníka a vlastní výzkum nebylo podstatné, zda je respondent v pracovním či služebním poměru, protože v rámci plnění svých pracovních povinností přicházejí do případného kontaktu s manažery oddělení ve velmi podobné pozici – podřízeného.

Ve třetí kapitole již bylo také předestřeno, že předmětem výzkumu bude sociální aktivita v diferencovaném prostředí zkoumána zevnitř⁸⁷ s cílem odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.⁸⁸ Každému je zřejmé, že vyjadřovat se, a pravdivě, k průběhu výběru svých současných nadřízených je velice choulostivé. Proto mohlo dojít k realizování výzkumu jen díky osobním vazbám a znalosti badatele svých spolupracovníků. Při výběru cíle zkoumání nejprve výzkumník oslovil celou řadu svých kolegů a vysvětlil jim, co by pro svoji výzkumnou práci potřeboval. Někteří oslovení ze

⁸⁶ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2005, s. 245.

⁸⁷ LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*, 2010, s. 49.

⁸⁸ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 1993, s. 285.

strachu ihned odmítli, část si ponechala čas na rozmyšlenou, byli i tací, kteří ihned přislíbili spolupráci na tomto i pro ně zajímavém výzkumu. Podstatná pro ně totiž byla avizovaná možnost navrhnout změny stávajícího systému výběrových řízení. Nakonec se výzkumná skupina ustálila na 13 respondentech, z toho jedna žena. Devět respondentů je ve služebním poměru, čtyři v pracovním poměru. Tím byl dodržen i avizovaný stratifikovaný výběr, protože počet pracovníků oddělení výkonu trestu ve služebním poměru a pracovním poměru je velmi blízký poměru devět ku čtyřem. Vyjádření jediné ženy ze vzorku respondentů bude vždy zaznamenáváno jako vyjádření respondenta – muže.

4.2.3 Metoda, čas, místo a podmínky sběru dat

Před započítím vlastního výzkumu autor práce bedlivě zvažoval všechny plusy a mínusy jednotlivých forem rozhovorů použitelných v kvalitativním výzkumu. Strukturovaný rozhovor sice minimalizuje vliv tazatele, ale představuje také riziko zkreslení odpovědí vlivem špatného porozumění otázkám a poskytuje především pouze omezený prostor pro vyjádření vlastních názorů dotazovaného. To pro potřeby vlastního výzkumu nebylo dostačující. Nestrukturovaný rozhovor tyto nedostatky zcela eliminuje. Umožňuje klást i tzv. otázky na tělo, což má ale často vliv na potřebné zapisování. Autor přiznává, že použití tohoto typu rozhovorů by se mu líbilo, přestože je velmi časově náročné na zpracovávání získaných dat. Ale zároveň se domnívá, že v podmínkách totální instituce - věznice, při potřebné vzájemné znalosti výzkumníka, respondenta a za účelem získání reálných výsledků měření jej s vysokou pravděpodobností nelze aplikovat. Není totiž možné zajistit potřebnou související neformálnost či volnost a tím i spontánnost a uvolněnost respondentů v odpovědích. Polostrukturovaný rozhovor byl proto badatelem vybrán jako rozumný kompromis mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Předem si připravil tematické okruhy, klíčové dotazy a pak reagoval případně doplňujícími otázkami na znalosti zkoumané problematiky respondentem a jeho míru otevřenosti. Tak respondentovi poskytl dostatečnou volnost pro vyjádření potřebných subjektivních postřehů a sám si i ponechal prostor pro řešení případných nedorozumění, ke kterým v průběhu rozhovoru mohlo dojít. Tímto zvoleným postupem si výzkumník zachoval v

maximální možné míře i potřebnou flexibilitu. Jednotlivé otázky nesměly být příliš dlouhé a musely se ptát pouze na jednu skutečnost, aby respondent věděl, na co přesně odpovídat. Neméně důležitá byla i konkrétnost jednotlivých otázek a schopnost přizpůsobit jazyk používaný výzkumníkem jazyku dotazovaného.⁸⁹ Tímto zvoleným postupem si výzkumník zachoval v maximální možné míře i potřebnou flexibilitu.

Obdobně doporučuje tento postup rozhovoru i Jan Hendl. Místo názvu polostrukturovaný rozhovor však používá jiné odborné názvosloví - rozhovor pomocí návodu. Představuje seznam otázek nebo témat, které je v rámci rozhovoru nutné probrat. Je na výzkumníkovi, jakým způsobem a v jakém pořadí potřebné informace získá. Tento typ rozhovoru poskytuje tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k rozhovoru. Současně umožňuje provést potřebný rozhovor strukturovaně, což ulehčuje jejich následné srovnání. Rozhovor pomocí návodu pomáhá udržet cílové zaměření rozhovoru, zároveň umožňuje dotazovanému uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.⁹⁰

Autor práce stanovil tyto jednotlivé tematické okruhy:

- A) obecná znalost podmínek výběrových řízení
- B) osobní zkušenost s realizovanými výběrovými řízeními v rámci oddělení, případně věznice
- C) požadavky na osobnost výherce výběrového řízení pohledem řadového zaměstnance
- D) požadavky na činnost vedoucích pracovníků
- E) interpersonální vztahy nadřízený - podřízený

Vlastní rozhovory pak probíhaly postupně, dle časových možností jednotlivých respondentů mimo věznici a výzkumník si vše zaznamenával na diktafon pro následnou doslovnou transkripci rozhovorů. Tento postup je řadou autorů publikací o kvalitativním výzkumu uváděn jako nejvhodnější či za určitých okolností i nezbytně nutný.⁹¹

⁸⁹ GAVORA, P. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*, 2007, s. 87, 89.

⁹⁰ HENDL, J. *Kvalitatívni výzkum*, 2005, s. 174.

⁹¹ GAVORA, P. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*, 2007, s. 91.

ŠVARÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitatívni výzkum v pedagogických vědách*, 2007^x, s. 179.

Účastníci výzkumu byli dopředu srozuměni s tím, že jejich názory, myšlenky a postoje ke zkoumanému problému nebude možné zpětně identifikovat, bez jejich formálního souhlasu by vlastně zaznamenávání jejich stanovisek nebylo možné. Proto budou jednotliví respondenti v další části práce uváděny výlučně pod pseudonymy. Tímto způsobem je tak zajištěna jejich potřebná bezpečnost jde také o dodržení etického rozměru kvalitativního výzkumu podle M. Guillemina a L. Gillama.⁹²

4.2.4 Témata a oblasti rozhovorů

Dílní otázky byly koncipovány tak, aby umožnily co nejpřirozeněji vyjádřit názory a pocity klientů ve vztahu k osobně zažitým výběrovým řízením ve věznici, k osobám, která výběrová řízení vyhrály, k jejich následné činnosti v řídicí pozici, k okolnostem, za kterých výběrové řízení vyhrály apod.

Sled otázek byl sestaven tak, aby co nejvěrohodněji kopíroval časovou linii sledovaných událostí po dobu pracovního zařazení respondentů ve věznici. Šlo o tyto časové úseky:

4.3 Orientace klienta v oblasti výběrových řízení

Zaměřením na tuto oblast si autor ověřoval znalosti jednotlivých respondentů o podmínkách výběrových řízení. Z pravidelných pracovních kontaktů věděl, jak skepticky se celá řada zaměstnanců k výběrovým řízením vyjadřuje. Touto cestou se pokusil zjistit, jak dalece často zaznamenávané kritické připomínky o tom, že stávající systém dosazování do funkcí prostřednictvím výběrových řízení nezajišťuje výběr skutečných odborníků a jak koresponduje s jejich objektivitou, znalostmi a případně i vlastní frustrací. Nešlo totiž vyloučit, že se do posuzování systému výběrových řízení u podřízených promítají osobní vazby ke stávajícím nadřízeným, ať v pozitivním či negativním smyslu.

Základní otázky zněly následovně:

⁹² GUILLEMIN, M. GILLAM, L. *Etika, reflexivita a "eticky důležité okamžiky"* ve výzkumu, 2004, s. 11-34.

- 1a) Jaké znáte předpisy či normy vztahující se k výběrovým řízením?
- 1b) Znáte zákonné předpoklady pro přihlášení uchazeče do výběrového řízení?
- 1c) Umíte popsat průběh výběrových řízení?
- 1d) Existují nějaká specifika výběrových řízení na pozice vedení OVT?
- 1e) Jaké předpoklady musí mít příslušníci, aby se do výběrového řízení na pozice vedení OVT dostali?
- 1f) Jaké je složení příslušné komise věznice pro výběrová řízení?

4.3.1 Osobní prožití či zkušenosti s výběrovými řízeními

Tento blok je pilířem celého výzkumu, týká se sledovaného období let 2003 až 2013 a výlučně Věznice Rýnovice. Cílem bylo zjistit, kdo z respondentů má jaké osobní zkušenosti, kolika výběrových řízení se osobně zúčastnil, kolik jich osobně zažil a s jakými pocity. V tomto případě, na rozdíl od předchozího bloku, šlo o deskripci právě osobních pocitů a dojmů při posuzování systému výběrových řízení a o promítnutí osobních zkušeností a vazeb ke stávajícím nadřízeným, ať v pozitivním či negativním smyslu. Velmi inspirativní se budou jevit i návrhy jednotlivých respondentů na změny či úpravu stávajícího systému výběrových řízení. Základní otázky:

- 2a) Kolika výběrových řízení jste se osobně ve sledovaném období zúčastnil?
- 2b) Kolik výběrových řízení jste za sledované období zažil?
- 2c) Co si v souvislosti s prožitými či zažitými výběrovými řízeními vybavujete?
- 2d) Pokud proběhlo výběrové řízení na pozici, na kterou jste se mohl přihlásit a nepřihlásil se, co Vás k tomu vedlo?
- 2e) Jaké máte zkušenosti s vedoucími pracovníky, vybranými ve výběrových řízeních ve sledovaném období?
- 2f) Existuje možnost „ušít tzv. výběrové řízení na míru“ konkrétnímu uchazeči?
- 2g) Jaké složení by dle Vás měla mít komise, která se zabývá výběrovými řízeními ve věznici?
- 2h) Jste pro výběrová řízení na pozice VOVT a ZVOVT dle stávajícího systému nebo by měl být výběr do těchto pozic výlučně v pravomoci ŘV?

- 2i) Co říkáte na myšlenku realizovat ve všech věznicích výběrová řízení dle naprosto stejných kritérií? Pokud ano, proč, pokud ne, proč?
- 2j) Co byste navrhoval ve stávajícím systému výběrových řízení změnit?

4.3.2 Požadavek na osobnost výherce výběrového řízení

V této části rozhovoru měli respondenti možnost otevřeně a bez skrupulí vyjádřit své subjektivní představy o tom, jakými osobnostními charakteristikami by měl výherce výběrového řízení disponovat. Zajímavé bylo sledovat rozdíl mezi obecně nastavenými požadavky a realitou ve věznicích. Základní otázky:

- 3a) Vyjmenujte vlastnosti, které by měl dle Vašeho názoru mít, v optimálním případě, každý vedoucí pracovník?
- 3b) Měl by disponovat nějakými specifickými vlastnostmi?
- 3c) Objevují se tyto požadavky ve stávajícím systému výběrových řízení, popřípadě jak?
- 3d) Jste se svými současnými vedoucími pracovníky spokojen, pokud ano, proč, pokud ne, proč?
- 3e) Jaký význam dáváte potřebě disponovat přirozenou autoritou?

4.3.3 Požadavek na činnost vedoucího pracovníka

Další baterie otázek pro rozhovor byla zaměřena na to, jak se činnost vedoucích pracovníků dotýká podřízených, kterou by si podřízení představovali jako správnou, plně korespondující se svěřenou manažerskou pozicí.

- 4a) Jak se dotýká plánování a organizování Vaší práce vedením OVT ?
- 4b) V jakých činnostech je Vám plánování a organizování práce nápomocné?

- 4c) Jak jste spokojen s uplatňováním motivačních /odměny/ a represivních /tresty/ nástrojů v rukách vedení OVT?
- 4d) Jsou tyto nástroje pro Vás motivující?

4.3.4 Interpersonální vztah nadřízený - podřízený

Závěrečný blok otázek poskytl jednotlivým respondentům možnost vyjádřit se, ze svého pohledu, k současnému vlastnímu vztahu k nadřízeným. Jedná se o jednosměrné vyjádření. Cílem bylo zjistit pozici stávajícího sledovaného managementu ve Věznici Rýnovice ve vztahu k dosazení do pozice v rámci zrealizovaných výběrových řízení.

- 5a) Jak byste charakterizoval svůj vztah ke svým nadřízenými proč?
- 5b) Co je pro Vás prioritou ve vztahu ke svým současným nadřízeným?
- 5c) Má Váš současný vztah k nadřízeným nějakou souvislost se způsobem, . Jakým se do funkce dostali?
- 5d) Co byste jim chtěl vzkázat?

Výše uvedený výčet otázek tvořil základní osnovu rozhovoru. Při vlastním kontaktu s respondenty však docházelo i k položení jiných, doplňujících dotazů, vplynuvších na základě okolností. I ty měly svoji vypovídací hodnotu, proto byly pro vlastní vyhodnocení dat použity.

4.4 Postup při vyhodnocení dat a jejich interpretace

4.4.1 Transkripce

V kapitole 4.2.3. bylo zmíněno, že potřebná data byla získávána postupně zaznamenáváním na diktafon pro následnou doslovnou transkripci rozhovorů jakožto nejvhodnější postup. Z tohoto důvodu bylo nutné opakovat jednotlivé audio záznamy rozhovorů a tyto postupně zapisovat do editoru počítače. Časově se jednalo o velmi náročný proces. Pro zachování co největší autentičnosti byly jednotlivé výpovědi klientů

zapsány v hovorové podobě. Vynechávány byly pouze nepodstatné okolnosti, například pauzy, upřesňující dotazy respondenta na položenou otázku apod.

4.4.2 Tři druhy kódování

Procesem kódování v zakotvené teorii se rozumí postupné rozkrývání dat za účelem jejich interpretace, které prochází třemi fázemi: otevřeným kódováním, axiálním kódováním a selektivním kódováním.

Otevřené kódování lze aplikovat několika způsoby, můžeme kódovat slova, části vět, celé věty, odstavce i celý text. Záleží na položené výzkumné otázce či problému, který způsob zvolíme. Cílem tohoto typu kódování je tematické rozkrytí textu. Všešlé kódy jsou pak řazeny nejlépe v abecedním pořadí a na základě podrobností seskupeny do několika kategorií.⁹³ Autor práce si proto při přípravě rozhovoru připravil tematické okruhy tak, aby pokryl oblasti, které jej zajímají. Zmíněny jsou v kapitole 4.2.3. Při kódování se zaměřil na celé věty či odstavce a snažil se v nich nalézt hlavní myšlenky a pojmy. Ty poté utřídil do jednotlivých kategorií a subkategorií dle tematických okruhů, okomentoval je stručnou charakteristikou a uvedl, co bylo jejich cílem a která data jsou do nich zařazena.

Axiální kódování navazuje na otevřené kódování. Jedná se o techniku, jejímž cílem je propojovat jednotlivé kategorie a subkategorie a hledat mezi nimi vzájemné souvislosti. K tomuto účelu se využívá tzv. paradigmatický model: příčinné podmínky (A) → jev (B) → kontext (C) → intervenující podmínky (D) → strategie (E) → následky (F). Díky tomuto modelu lze o datech systematicky přemýšlet, vztahovat je k sobě navzájem a současně zohlednit procesuální dynamiku v datech. Kategorie, které vzešly z otevřeného kódování, přiřazujeme ke každé položce paradigmatického modelu. Rozhodujeme o tom, která kategorie odpovídá základnímu jevu, která tvoří jeho příčinnou podmínku apod. Následuje hledání vztahu jejich subkategorie jednotlivých členů paradigmatického modelu. Axiální kódování slouží jako pomůcka při třídění dat, nejde o závazný model výkladu zkoumaných dat.⁹⁴ Autor práce se pomocí axiálního kódování pokusil jednotlivé kategorie ještě více rozvést, vytvořit případně subkategorie a pokusil se nalézt mezi nimi vzájemné souvislosti.

⁹³ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2005, s. 247.

⁹⁴ ŠVARÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, 2007^x, s. 232.

V rámci selektivního kódování se jednotlivé kategorie opět uspořádávají a seskupují. Selektivní kódování se soustředí na výběr jedné ústřední kategorie, kolem níž se organizuje základní analytický příběh. K ústřední kategorii se poté vztahují všechny ostatní kategorie. Ústřední kategorie by měla dobře vystihovat a popisovat zkoumaný jev. Jako jev bývá také zpravidla zasazována do paradigmatického modelu. Selektivní kódování popisuje pravidelnosti, tedy opakující se vztahy mezi vlastnostmi a dimenzemi kategorií.⁹⁵

4.4.3 Vytvoření kostry analytického příběhu

Kostra analytického příběhu tvoří důležitou fázi mezi kódováním, kategorizací, schématy a poznámkami a sepsáním konečného znění výzkumného textu. Jedná se o popis vzešlých kategorií a jejich vzájemných vztahů. Všechna data, jež má obsahovat výzkumná zpráva, vyžadují ujednocení. Účelem je formulace klíčových tvrzení takovým způsobem, aby se soustředila kolem ústředního zkoumaného jevu. K dokončení jednotné linie příběhu přijímáme takové kategorie, které ji naplňují jako proměnné v nově vznikající teorii. Výzkumník má vyjmenovat všechny proměnné a vysvětlit vztah mezi nimi.⁹⁶

4.5 Vlastní analýza dat

Výzkumné šetření se soustředilo na pět oblastí: obecnou znalost podmínek výběrových řízení, osobní zkušenost s realizovanými výběrovými řízeními v rámci oddělení, případně věznice, požadavky na osobnost výherce výběrového řízení pohledem řadového zaměstnance, požadavky na činnost vedoucích pracovníků a interpersonální vztahy nadřízený – podřízený. Výzkumná otázka zněla: „Existuje prostor k optimalizaci stávajícího způsobu realizace výběrových řízení do pozic managementu věznic aplikovaných v současné době Vězeňskou službou?“ Následující text nám napoví, zda ano či ne a pokud ano, kde. Pro názornost budou uváděny nejzajímavější a nejvýstižnější citace

⁹⁵ ŠVARÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, 2007^x, s. 233.

⁹⁶ ŠVARÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, 2007^x, s. 239-240.

z výpovědí jednotlivých klientů, o které se celková analýza opírá. Velkým písmem budou uváděny základní pojmy z dané kategorie či subkategorie.

4.5.1 KATEGORIE I. – znalost podmínek výběrových řízení

Cílem této kategorie bylo ověřit skutečné znalosti všech respondentů o legislativě související s výběrovými řízeními získané nejenom samostudiem, ale i vlastním prožitím. Zdrojem byly otázky č. 1a, 1b, 1f, 2a, 3a, 3c.

Legislativní znalost (1a):

Prvotně bylo cílem autora zjistit, které předpisy či normy mající vztah k realizaci výběrových řízení skutečně klient z hlavy zná, případně s krátkým popisem toho, co přesně určují. Z pravidelných pracovních kontaktů věděl, jak skepticky se celá řada zaměstnanců k výběrovým řízením vyjadřuje. Touto cestou se pokusil ověřit, jak dalece často zaznamenávané kritické připomínky o tom, že stávající systém dosazování do funkcí prostřednictvím výběrových řízení nezajišťuje výběr skutečných odborníků a jak koresponduje s jejich objektivitou, znalostmi a případně i vlastní frustrací. Nešlo totiž vyloučit, že se do posuzování systému výběrových řízení u podřízených promítají osobní vazby ke stávajícím nadřízeným, ať v pozitivním či negativním smyslu.

Klient 03 uvedl: „*Výběrka jsou daná zákonem o služebním poměru, je to vše tak volně psané, že nikdo pořádně neví, jaká pravidla skutečně jsou. Dají se v tom všem dělat velké čachry.*“

Klient 04 uvedl: „*Číselná znění předpisů na výběrová řízení neznám, ale podstatné řeší zákon o služebním poměru. Nechci se plést, ale jiná zákonná norma na to není a z interních mně nic nenapadá...snad kariérní řád. Ale nad zákonem je ředitel. Ten stejně nakonec rozhodne.*“

Klient 07 uvedl: „*Znám systém výběrových řízení, kromě zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb., myslím, že § 22 jsou k tomu i další*

zákonné podmínky, tam ale záleží na tarifní třídě: lustrační osvědčení a prověrka NBÚ. Kdo ale není veden jako rezerva to má těžší.“

Klient 12 uvedl: *„Ano. Výběrová řízení jsou dána zákonem o služebním poměru.“*

I další výpovědi respondentů se nesly víceméně v obdobném duchu. Velmi dobré znalosti o zákonných podmínkách výběrových řízení měli pouze dva účastníci, byli schopni přesně zmínit nejenom některé dílčí legislativní normy, ale i paragrafové znění. Ostatní respondenti měli znalosti již spíše povrchní, obecné, odkazující se na zákon o služebním poměru. Ani na doplňující otázky nebyli schopni reagovat. Závěry lze, proto snadno shrnout do dvou pojmů – **NEZNALOST, NEOBJEKTIVNOST**.

Znalost požadovaných předpokladů (1b) :

Dalším cílem autora bylo testovat znalosti respondentů ohledně požadovaných předpokladů na uchazeče výběrového řízení. Opět šlo o ověření autorem zaznamenaných kritických připomínek, že je úplně jedno, co kdo umí a jaké má schopnosti, že se rozhoduje jinde v protikladu s tím, co je požadováno.

Klient 02 uvedl: *„Zákonné předpoklady jsou také dané, ale... - musí mít požadované vzdělání, odsloužené počty let, pak odvahu, kontakty a žaludek mít do toho jít.“*

Klient 05 uvedl: *„No, je to alibisticky spojené s požadavkem na vzdělání, což ti, co mají ambice už mají hotové. Pak musí mít odsloužený požadovaný počet let a musí splňovat další náležitosti – podle výše funkce prověrku na utajované skutečnosti, občas jazyk. Ale vlastně mě napadá, že vše může být jedno, protože když bude někdo chtít, tak se tam stejně dostane.“*

Klient 07 uvedl: *„Ano. Přesně, jak ukládá zákon a ten, kdo je oprávněn výběrové řízení vyhlásit, specifikovat. Jakákoliv pozice, platová třída je vázána na výši požadovaného vzdělání, pak počet odsloužených let. Pak je možné požadovat další specifika – jazykovou vybavenost, manažerské schopnosti, délku odsloužených let v řídicí funkci apod. Zde je prostor pro manipulaci nebo náročnost, záleží na úhlu pohledu.“*

Klient 09 uvedl: „*Ne a je to lepší. Nedělám si iluze. Všechno jde stejně zmanipulovat. Co kolem sebe vidím, zvláštní je, že ti nejméně viditelní, netáhla, mají šanci nahoru, a ti co to držejí, smůlu. Něco je špatně.*“

Až na výjimky klienti neměli přesnou představu o tom, jaké všechny zákonné předpoklady či požadavky musejí jednotliví uchazeči splňovat. Potvrdilo se, že autorem zaznamenané kritické připomínky vycházejí především ze subjektivního vnímání situace ve věznici, než z objektivního posuzování sledovaných požadavků. Proto lze tento blok shrnout do těchto pojmů – **DESPEKT, NEÚCTA.**

Složení výběrové komise (1f) :

Dalším cílem autora bylo testovat znalosti respondentů ohledně složení výběrové komise.

Klient 03 uvedl: „*Oba zástupci – civilní i uniformovaný, personalista, právník, snad šéf prevence a vedoucí oddělení, kam se někdo vybírá.*“

Klient 05 uvedl: „*První zástupce ředitele, zástupce ředitele, vedoucí personálního...snad i vedoucí prevence, ale tím si jistý nejsem a pak vedoucí příslušného oddělení, kam se uchazeč hlásí. Ještě logicky někdo, měl by jich být lichý počet – tak snad právník, možná psycholog...nevím.*“

Klient 09 uvedl: „*Zástupce ředitele uniformovaný, neuniformovaný, personalista, psycholog, vedoucí oddělení.*“

V tomto případě klienti autora překvapili velmi slušnou znalostí složení výběrové komise. Až na výjimky byli klienti schopni složení komise přesně popsat, pro hodnocení nebylo podstatné, zda uváděli jako člena právníka či psychologa, protože jejich začlenění je často zaměňováno. Proto lze tento blok shrnout do pojmu – **ZNALOST.**

Osobní prožití (2a) :

V tomto bloku autor mapoval osobní prožití výběrových řízení jednotlivými klienty.

Klient 01 uvedl: „*Ani jednoho.*“

Klient 02 uvedl: „Žádného.“

Klient 05 uvedl: „Jednoho. Ale nemohu jej podrobně popisovat, každý by mě identifikoval. Vše bylo v souladu se zákonem a přesto dopředu jasné.“

Klient 08 uvedl: „Na to se těžko odpovídá, protože pokud to řeknu po pravdě, každý mě zpětně pozná. Jinak – šance byla.“

Klient 10 uvedl: „Jednoho formálního, do klasického, kdy o něco jde, bych nešel. Nikoho zde neznám a s nikým nekamarádím.“

V tomto bloku se mohli jednotliví respondenti velmi snadno odhalit, proto byli na požadovanou odpověď spíše skoupí. Přesto ze zaznamenaných odpovědí, v tomto případě často vyvolaných doplňujícími dotazy, vyplynulo podstatné – většina klientů má s osobním prožitím výběrových řízení zkušenosti nulové. Pouze ti, kteří byli služebním postupem zařazeni do páté tarifní třídy v posledních 4 letech prošli standardním výběrovým řízením, které mělo ale jedno společné – bylo bez konkurentů, tedy formální. Proto lze tento blok shrnout do těchto pojmů – **NEPROŽITÍ, FORMALITA.**

Optimální požadavek na osobnost a schopnosti výherce výběrového řízení na vedoucí pozici (3a, 3b, 3e) :

Předposledním dílčím cílem této kategorie bylo zjistit, jaké osobnostní předpoklady a schopnosti by měl optimálně splňovat každý výherce výběrového řízení do řídicí pozice v rámci svého oddělení či věznice pohledem řadového a podřízeného pracovníka. Do této kategorie sloučil autor odpovědi na tři položené otázky, protože společně vytvářejí komplexní obraz požadavků klientů.

Klient 03 uvedl: „Férový, spravedlivý, zdravě sebevědomý. Co jsem před chvílí řekl je samo o sobě dost specifické...úsměv. Měl by dokonale znát povinnosti a práva zaměstnanců, i praktickou stránku jejich činnosti. Měl by dobře znát zákonná práva podřízených, zde je nutné zmínit nutnost rozlišovat služebního zákona a zákoníku práce. Měl by mít také znalosti z vedení lidí – managementu. Přirozená autorita je v prostředí věznice nezbytná i pro další pracovníky, kteří přicházejí do kontaktu s vězni, takže zajisté.“

Klient 06 uvedl: „Optimální vlastnosti? To je dost individuální, záleží na pohledu každého jedince. Obecně by měl být upřímný, čestný, spravedlivý. Ale dnes to tak většinou není. Specifika? Asi ten záběr – měl by mít znalosti z výkonu trestu, práva, z praxe, které by měl mít každý schopnost nastudovat, z praxe zažít. Málo koho z vedení je ale vidět přímo v terénu vedle svých podřízených. Odborná činnost se zde rozumí umět sledovat pohyb podřízených pomocí kamerového systému. Umět přijímat odpovědnost z titulu funkce, tedy podle mě to má znamenat i přijmout odpovědnost za své podřízené. To zde nepřipadá v úvahu. Zde se pouze vlastní odpovědnost deleguje směrem dolů. A o autoritě se v tomto prostředí nemá cenu bavit. Zde totiž funguje pouze vynucená, nic přirozeného. Ale to úzce souvisí s tím, jak se tam všichni nahoře dostali.“

Klient 11 uvedl: „Vlastnosti optimálně není zapotřebí uvádět, protože to je sen každého jedince zvlášť. Málo kdo dokáže být objektivní a myslí spíše na sebe. Ale pokud mám uvést nějaké vlastnosti....spravedlnost?. poctivost? Specifické vlastnosti zde nejsou zapotřebí, není-li tím myšlena schopnost řítního alpinismu nebo bonzování. Přirozená autorita je nástroj, který ve věznici nenajdete!“

Klient 12 uvedl: „Jak říká Baťa – bez znalostí a zkušeností z praxe to nejde. To zde všem rádoby osobnostem chybí. Specifické vlastnosti zde nejsou zapotřebí, ať si každý nahoře o sobě myslí, co chce. Přirozená autorita je zde přetavena do výhrůžek a zastrašování. O tomto ani nechci hovořit.“

V tomto bloku měli respondenti možnost popsat podle svého nejlepšího svědomí a vědomí představu o tom, jaké vlastnosti a schopnosti by měl mít výherce výběrových řízení na řídicí pozici. K nepřekvapení autora se v podstatě většina shodovala na obecně známých, ale i společností požadovaných předpokladech. Současně však také zaznívala kritika stávajícího vnitřního klimatu ve věznici, kterou nelze pro její četnost přehlédnout. Kritika však často měla skrytý tón. Proto lze tento blok shrnout do těchto pojmů - **OPODSTATNĚNOST, IRONIE.**

Aplikace osobnostního požadavku na vedoucího pracovníka ve stávajícím systému výběrových řízení (3c) :

Posledním cílem této kategorie bylo zjistit, zda výše zmiňované osobnostní požadavky jsou zaneseny v jakékoliv formě do podmínek výběrových řízení. Pro zajímavost byla použita vyjádření totožných respondentů jako v předchozím bloku.

Klient 03 uvedl: „*Pokud vím, tak ne.*“

Klient 06 uvedl: „*Ne.*“

Klient 11 uvedl: „*Neobjevují.*“

Klient 12 uvedl: „*Ne.*“

Výsledkem je naprostý soulad všech respondentů v odpovědích, který lze shrnout do jediného pojmu - **SHODA**.

4.5.2 KATEGORIE II. – osobní dojmy a postřehy k výběrovým řízením

Tato kategorie byla nejdůležitější částí celého výzkumu. Jejím cílem bylo získat co nejvíce údajů od respondentů, kteří se mohli výběrových řízení i osobně zúčastnit či v rámci svého působení ve věznici zažili a znají nejenom jejich průběh, ale i výsledek. Někteří jejich současní přímí nadřízení totiž prošli výběrovými řízeními již za jejich působení ve věznici. Půjde tedy o přímou deskripci osobních pocitů a dojmů při posuzování systému výběrových řízení. Inspirativní budou, pro autora této práce, i návrhy jednotlivých respondentů na změny či úpravu stávajícího systému výběrových řízení. Zdrojem byly otázky č. 2c, 2d, 2f, 2g, 2h, 2i, 2j.

Vzpomínky (2c) :

Prvním dílčím cílem této kategorie bylo vybavení si všech prožitých či zažitých vzpomínek souvisejících s výběrovými řízeními v rámci svého oddělení, eventuálně věznice.

Klient 03 uvedl: „*Vše je předem dané, výběrka jsou dodatečně, předchází jim výběr konkrétní osoby.*“

Klient 04 uvedl: „*Teorie a praxe jsou rozdílné. Mělo by být výběrové řízení, uchazeč by měl mít praxi na tom oddělení, znát jednotlivé pracovní pozice, je tam požadavek na vzdělání, i když vysoká škola neudělá z člověka kompetentní osobu, je požadavek na délku praxe. Ale zde u nás musíš být kamarád či něco nepříjemného vědět...i když všechno splňuješ, ale nemáš VŠ, máš smůlu. Nakonec rozhodují pouze a jen osobní vazby.*“

Klient 11 uvedl: „*Pouze nespravedlnost. Něco jako divadlo bez diváků. Např. jeden ze současných ZVOVT - všichni ho zde znali jako psychologa na nic, pak odešel jinam a najednou se sem vrátil již ve služebním poměru jako řadový...nic neuměl, stejně zase bum a byl najednou ZVOVT. Měl velmi blízký vztah k řediteli a donášel mu. Všichni zde vědí, jak se muselo předělávat jeho osobní hodnocení, aby splňoval podmínky. Druhý ZVOVT byl již raději předem domluven, bez výběrka. Současný vedoucí oddělení profitoval z toho, že zde před ním dělal jeho bratr ve vysoké pozici.....Pak si chvíli hrál u feťáků na vychovatele, byl tam zašitý, jen s nimi kecal, ale nic neuměl a asi po 2 letech šup a šel do té funkce. Neměl zde nic odslouženo, ani zde nebyl v uniformě. Zde je vítěz předem domluven“.*

Pro autora práce nebylo až tak překvapující zaznamenávat vesměs negativní vzpomínky pamětníků, které vycházely většinou sice z reprodukováných, ale v uzavřeném prostředí v podstatě nezpochybnitelných zkušeností. Klienti, kteří pamatovali výběrová řízení stávajícího managementu oddělení výkonu trestu, projevovali v podstatě společně pocity, které šlo vyjádřit jedním pojmem - **SKEPSE**.

Důvody neúčasti ve výběrovém řízení (2d) :

Dalším dílčím cílem této kategorie bylo zjistit, proč se výzkumníci, v případě že mohli, nepřihlásili do výběrového řízení na vyšší pozici, která zaručuje vyšší příjem, společenské postavení apod. Šlo o jakousi analýzu možnosti uplatnit vlastní ambice v důvěrně známém prostředí. Ze skupiny klientů možnost sledovaného zúčastnit se měli celkem tři respondenti.

Klient 05 uvedl: „*Já se zúčastnil...nakonec. Ale měl jsem strach. Strach z toho, že se ztrapním....okamžitě by zde všichni věděli, co jsem nedal. Nebyl bych soupeřem tomu, co v mém případě byl dopředu vybrán...snad jsem moc neřekl!*“

Klient 08 uvedl: „*Už jsem na to v podstatě odpověděl v jiné otázce. Nemohu nic konkrétního říci, protože i anonymita v tomto případě nestačí. Ale...každý mě z od toho odrazoval a měli pravdu. Už to za stávajícího vedení neudělám.*“

Klient 11 uvedl: „*Nejsem blázen na tuto otázku odpovídat, nezlobte se!*“

Pro autora práce bylo získání odpovědí od relevantních klientů na tuto otázku v podstatě nejobtížnější. Přímým vyjádřením a popsáním okolností je totiž možné zpětně velmi snadno klienta identifikovat. Proto lze pocity zúčastněných vyjádřit pojmem **STRACH**.

Možnost výběrového řízení na míru (2f) :

Cílem této kategorie bylo zjistit, zda mají jednotliví klienti zkušenosti či informace o možnosti tzv. ušít výběrové řízení na míru nějakému předem vybranému uchazeči. Jinými slovy jde o zaznamenání pouze domněnek, které ale mohou mít reálný základ.

Klient 02 uvedl: „*Jistě. Nepamatuji u nás výběrko bez toho, aby to tak nebylo. Lze polemizovat nad tím, co je v otázce myšleno tím ušít na míru. Jsou totiž dvě možnosti – buď do podmínek, na papír, je uvedeno nějaké specifikum, které toho předem vybraného odlišuje od ostatních, nebo prostě ředitel rozhodne natvrdo.*“

Klient 09 uvedl: „*Po pravdě ano. Ale má to tak krásně latentní formy, že to někdo těžko může zpětně prokázat. Pokud vlastně zájem k prokázání je. V naší věznici by museli vyhodit v podstatě zpětně všechny, protože od ředitele směrem dolů to byla v podstatě vždy manipulace. Rozhodují vyšší zájmy. Co tím myslím? Slabá, silná místa jedinců v pozicích, kontakty.*“

Klient 12 uvedl: „*Myslím, že to jde a že se to i dělá. Odpovídá tomu totiž způsob zdejšího přístupu k lidem od shora dolů.....arogance, ignorace. Pokud vím, všechny ve funkcích v této instituci spojují nějaké další vazby...rodinné, sousedské, kamarádké. Neslyšel jsem*

ani nezažil, že by se zde dostal někdo do funkce bez těch vazeb, přestože nemohou být v podmínkách výběrových řízení.“

Klient 13 uvedl: *„Ano. A kdybych řekl detaily, proč si to myslím, nepřineslo by to nic dobrého.“*

Opět pro autora práce jedna z obtížnějších pasáží výzkumu. Přesto nakonec klienti, pokud neřekli přímo, alespoň naznačili, co je k jejich postojům vede. Nešlo přehlédnout, že obdobně vypovídali všichni ti, kteří něco již přímo či nepřímo zažili, tedy mající osobní zkušenosti. Tento blok plně vystihuje pojem **BEZMOC**.

Návrh změn složení výběrové komise (2g, 2h) :

Cílem této kategorie bylo zaznamenat případné prvotní návrhy na zlepšení stávajícího systému výběrových řízení, které je možné iniciovat změnou příslušné komise např. jejím složením, vyloučením ze systému, přidáním jí pravomocí v rámci systému apod. Byla použita vyjádření respondentů, kteří měli velmi dobré znalosti ve složení předmětné komise. Současně se rovnou vyjadřovali i k případným specifikům na sledované pozice – VOVT a ZVOVT.

Klient 03 uvedl: *„Komise řediteli pouze doporučuje.....bud' by měla mít konečné slovo a pak ať jejím členem ředitel klidně je. Nebo mě napadá, aby byla jako taková komise zrušena a místo ní nastaven jiný institut – volby podřízených. To je ale utopie. Vedoucí a jeho zástupci by měli být určitě voleni zezdola, protože je má pak zastupovat. Jejich odbornost by měl posoudit někdo nezávislý....třeba z jiné věznice, ale spíš z druhé strany republiky /smích/...aby se prostě neznali“*

Klient 05 uvedl: *„Těžko říci...kdyby komisi tvořily silné individuality, které se do těch pozic dostaly spravedlivě, byl by to dobrý systém..až na to právo veta ředitele, ale i to má své opodstatnění. Ale jak to vidím u nás...napadá mě sestavení komise lidmi z jiných věznic. Nepropojených. Ještě je ale důležité, na jakou pozici je výběrové řízení vyhlášeno. Do určitých pozic, řekněme do pětěk, možná na ostraze i šestek, je celá procedura*

zbytečná...tam by více měli do toho mluvit i spolupracovníci. Jak jsem již řekl - do sedmiček a osmiček, tedy ZVOVT a VOVT komise z jiných věznic.“

Klient 09 uvedl: *„O tom jsme se dost kdysi bavili a názory se různí....ale sám za sebe si myslím, že by stačilo, aby se na důležité posty, tedy od nějaké sedmé platovky, tedy pozice ZVOVT, vybírali zájemci neosobně, tedy cizí komisí. Ne lidmi z věznice. Do pozice na šesté platovky ať je to klidně pouze na samotném vedoucím, bez nějaké komise. Když on funguje, fungují i ti pod ním.“Na tuto otázku jsem vlastně nepřímo odpověděl – cizí komise.“*

Autor práce byl při zaznamenávání odpovědí v této kategorii velmi mile překvapen profesionálním nadhledem celé řady klientů, kteří nepřemýšleli pouze v mezích věznice a nebáli se vyjadřovat asi i dost novátorské názory či návrhy na změny. Validitu těmto názorům přidává i zkušenost respondentů. Tento blok plně vystihují pojmy **ZDRAVÝ NÁZOR, POKROKOVOST.**

Shodnost výběrových řízení (2i) :

Cílem této kategorie bylo zjistit názor respondentů na to, jak by vnímali ujednacení výběrových řízení na jednotlivé pozice ve všech věznicích dle naprosto totožných kritérií, bez možnosti požadovat specifické selektivní požadavky na uchazeče, dopředu známé a takto využitelné.

Klient 01 uvedl: *„Prospělo by to jen věci. Nikdo normální proti tomu nemůže nic namítat. Zvýšila by se tak věrohodnost.“*

Klient 04 uvedl: *„Naprosto souhlas...Ale na otázku otázkou: Proč se tak neděje?...Protože to je přesně, kromě jiného, ten účelově jalový prostor k tomu, aby se tam dostal žádoucí jedinec.“*

Klient 05 uvedl: *„Hmm, odvážný nápad. Ale asi to v praxi nejde. To by pak mohlo všechno spadnout do určitého stereotypu, jednotnosti...nevím. Domnívám se, že je to spíše o lidech, jednotlivcích, odpovědnosti za sebe a systému. Lidský faktor nelze jednotností eliminovat.“*

Klient 10 uvedl: „*Blbost. Každá věznice má svá specifika, vnitřní klima, nějaké vazby. Jednotností se nic nevyřeší....nejlepší kontrolou je spokojenost lidí a dobré výsledky. Kde to funguje to i je a kde ne, nelze to nějakou jednotností nahradit. Můj názor.*“

V tomto bloku zaznamenal autor práce v podstatě dva naprosto odlišné, rozporné názory. Část klientů viděla v avizované myšlence na jednotnost výběrových řízení dobrý počín a snahu o zřetelný postup, druhá část naopak poukazovala na zbytečnost s příslušnou argumentací.

Tento blok plně vystihuje pojem **ROZPORUPLNOST**.

Navrhované změny výběrových řízení (2j) :

V posledním cíli této kategorie byl všem respondentům poskytnut prostor pro navržení změny stávajícího systému výběrových řízení, a to na základě svých znalostí a subjektivních pocitů, bez jakéhokoli omezení.

Klient 02 uvedl: „*Vše. Mně osobně by se líbil systém voleb jako v politice, od spoda...ať jsou ujednocené požadavky na jednotlivé pozice...jde o zástupce oddělení, který má pod sebou desítky lidí, všichni se znají, ať ti lidé mají možnost volit. Jde o vedoucího, má mít své zástupce a zase desítky podřízených... šlo by asi o zajímavou korekci. Nemám to úplně domyšlené, ale tak nějak bych to viděl.*“

Klient 07 uvedl: „*Bez omezení? Krásná pohádka. Muselo by se jít zvenku, nastavit kontrolní mechanismy vězeňství, odborné komise, které by na to dohlížely a pak volby do funkcí na dobu omezenou....tak, jako v civilním sektoru, by měly následovat audity činnosti managementu a případné ponechání či odvolání. Ne jako dnes, že se někdo dostane do funkce a dožije v ní důchodu.*“

Klient 08 uvedl: „*To se odvážíš zaznamenávat? Nikdo to nebude chtít slyšet. Hodně jsme se, při různých, již určitě zaznamenaných příležitostech, s kolegy o tomto bavili...Shoda byla v tom, že není slyšet hlas lidu...zezdola. ale to dnes není ve veřejné správě nikde. Je to horší než za komunismu... systém volby shora dolů má určitě své plusy, ale i mínusy...koresponduje to se situací ve společnosti. Takže v současné době vítězí agresivita, dravost, vyčůranost, manipulativnost, sebe prezentace. Jen pro kontrolu proti tomu, a to se*“

dnes nenesí...slušnost, ohleduplnost, schopnost tvořit kompromisy, otevřenost, zájem o ostatní. Takže pokud má existovat jednoduché řešení – komise jako dnes, ale úplně jináčího složení...dokonce jsme se shodli, že by to toho mohli mluvití muklové...to nepiš, za to tě ukamenujou.“

Klient 10 uvedl: *„Je to tak složitá věc, že bych do toho moc nešťoural. Doba není pro zásadní změny, které by to asi vyžadovalo.“*

Odvaha a názory respondentů totálně předčily představy autora o možných dílčích změnách stávajícího systému výběrových řízení. Klienti přicházeli s vcelku komplexními návrhy, opakovaně zaznělo i to, že mezi sebou o této problematice diskutují a navzájem se ovlivňují. Blok lze definovat pojmy - **ODVAHA, INVENCE**.

4.5.3 KATEGORIE III. – osobnost výherce výběrového řízení - manažera

Tato kategorie navazuje v příčinných souvislostech na kategorie předchozí. Nešlo již o zjišťování představ o osobních předpokladech a schopnostech účastníků výběrových řízení, nýbrž o popis aktuálně prožívané interakce s výherci výběrových řízení v pozici nadřízených. Zaznamenány byly pouze výpovědi klientů, kteří zažili ustanovení do funkce alespoň jednoho ze stávajících funkcionářů oddělení výkonu trestu. Zdrojem byly otázky č. 2e, 3d, 5c.

Osobní zkušenost s výherci výběrových řízení v praxi (2e) :

Samostatným cílem této kategorie bylo zjištění, kolik výběrových řízení stávajícího managementu oddělení výkonu trestu klient osobně zažil, v kladném případě šlo o zachycení subjektivního pocitu – vlastní zkušenosti.

Klient 01 uvedl: *„Jsem tu chvíli, informace mám pouze zprostředkované.“*

Klient 05 uvedl: *„Zažil jsem tři změny v řídicích pozicích oddělení. Těžko říci, jestli některá z nich byla pro oddělení přínosem, protože podle mě se to rok od roku zhoršuje.“*

Nikdo z vedení oddělení nekope za podřízené, spíš se mi zdá, že čím dál tím více mají navrch odsouzení. Činnost jednoho ze zástupců je pro všechny v uniformě naprostou neznámou, ale nebyl vidět ani předtím, než „vyhrál“ výběrové řízení.. Ten, co má na starosti dozorce....no, jak říci slušně – katastrofa. A o vedoucím je škoda mluvit. Moc lidí ho nezná, nejde mezi lidi, nekomunikuje, málokdo chápe i to, co občas píše mailem...Jediné štěstí je, že tam mezi nimi je jeden z minulosti, který fakt maká. A jako s jediným se dá asi bavit.

Klient 11 uvedl: *„Na to jsem už v podstatě odpovídal...ten bývalý psycholog měl zůstat tak, kde byl. Mezi podřízenými ho nikdo rád nemá, jede jen na sebe a podráží všechny kolem sebe. Ale dokud mu bude ředitel držet prst.....nechci být vulgární, tak s ním nikdo nehne. Pak jsem ještě zažil ustanovení jednoho zástupce, ale s ním nemám co do činění...vlastně asi nikdo, co vím. Není vidět. A o zbylých mám informace již jen od kolegů.*

Klient 13 uvedl: *„Ptáš se na velmi choulostivé věci...zažil jsem všechny. Až na výjimku měli jedno společné – dopředu se vždy vědělo, kdo to bude. A to se bavíme o rozptylu dosti let. A protože první ze zájmových osob je dodnes vedoucím, je z logiky věci jasné, jak to asi pokračovalo. Oddělení by si zasloužilo lepší šéfy. A proto to i tak vypadá tady, mezi lidmi. Nenávist, intriky, pomluvy – odraz způsobu řízení oddělení.*

Tento blok nepřinesl, bohužel, od klientů žádnou pozitivní zkušenost. Klienti, kteří mají, byť dílčí, zkušenost s dosazením stávajícího managementu oddělení, byli jednotně k jeho činnosti kritičtí. Neobjevil se ani jeden pozitivní názor, kritika se týkala, až na jedince, celého manažerského týmu. Tento blok plně vystihuje pojem **NESPOKOJENOST**. Autorovi práce se však vtírá i další otázka – nejde o selhání systému?

Hodnocení činnosti vedoucích pracovníků (3d):

Cílem této kategorie bylo zjištění, jak jsou výherci výběrových řízení z řad stávajícího managementu oddělení výkonu trestu klienty vnímáni po odborné stránce. Nepřímo půjde o konfrontaci s avizovanými požadavky na osobnost a schopnost výherců výběrových řízení na manažerské pozice, které byly předmětem zkoumání v kapitole KATEGORIE I

(otázky 3a, 3b, 3e). Proto budou z této kapitoly pro porovnání použita vyjádření klientů i v této kategorii.

Klient 03 uvedl: „*Nejsem a být nemohu. Pokud mohu osobně soudit, současní funkcionáři oddělení nesplňují v podstatě nic z toho, co jsem zmínil v požadavcích. Mám být konkrétní?...Velmi těžko se k tomu vyjadřovat. Postrádám lidský faktor, poctivost, lidskost. Odbornost se také těžko hodnotí – když za Vámi přijdou, nikdy ne jeden, sám, ale ve skupině. Mám osobní zkušenost, že na přímou otázku odpověď ihned nedostanete, protože se musejí nejprve poradit, zjistit, co a jak. Tento přepych Vy ale v terénu nemáte. Ale o to jsou pak více chytrí. Nechme toho, to by bylo na román. Ale necítím se v práci dobře a vím, že z kolegů skoro nikdo.*“

Klient 06 uvedl: „*Smích...Jsi blázen s tímhle výzkumem. Myslíš, že ti někdo řekne pravdu? A že to někoho zajímá? Výběrka jsou pseudonástroj a tady u nás je to markantní. Všichni tady vědí, že jejich odbornost spočívá v něčem jiném. Tedy ne všech, výjimky existují, naštěstí. Nejsou schopni ani komunikace mezi sebou, o tom bys sám měl něco vědět. Snižují se k muklovským způsobům jednání, protože to je nejjednodušší způsob řešení problémů. A hlavně neřeší problémy čelem, ale obcházejí je, nechávají je tzv. vyhnít.*“

Klient 11 uvedl: „*Nechci se opakovat.*“

Klient 12 uvedl: „*Pohybujete se na tenkém ledě! Jestli to někdo bude číst, budeš mít problémy! Ale když do toho jdeš....odborností se zde u nás rozumí umět jakoukoliv nebezpečnou situaci vyřešit tak, že se nic nestalo. Tomu je vše podřazeno. Za každou cenu. Takže pokud má být odborností to, že když se najde mobil, je to shluk elektro součástek, tak ano, jsem diletant. Nebo když je zapotřebí dát někoho na kontrolní odběr moči, musí se poslat ti, kteří budou bezpečně negativní, protože jsme překročili nějaká kritéria...ano, jsem zase diletant. Dva odsouzení si dají do držky – on přece upadl v koupelně na mokré podlaze a druhému nic není, přestože všichni vědí, že se servali, ale neroste nám násilí – ano, jsem diletant. Mohl bych popsat mraky podobných případů, které jsou vědomě, dle potřeby, zkreslovány tak, aby výsledek byl ve prospěch oddělení a potažmo i věznice. A to je jediný a hlavní požadavek na odbornost, protože pak dostaneš tučnou odměnu.*“

Tento blok si, s ohledem na závažnost a hloubku sdělení, dovolí autor nekomentovat a pouze jej charakterizuje jediným pojmem - **KRITIKA**.

Souvislost vztahu podřízenosti a způsobu dosazení do funkce (5c):

Cílem této kategorie bylo ověřit, zda existuje příčinná souvislost mezi vztahem podřízeného k manažerovi a způsobem dosažení manažerské pozice.

Klient 02 uvedl: „*To je logické vyústění...naštěstí s nimi do kontaktu nepřicházím, není problém je měsíc nevidět, nikoho z nich. A když ano, udržuji ryze formální vztah, odměřený, příznámý. Nemám je rád.*“

Klient 06 uvedl: „*Jasně. Mám k nim respekt stejný jako oni k nám – žádný...dávám si bacha, aby na mě nemohli a jinak na ně.....však víš.*“

Klient 08 uvedl: „*Snažím se, aby o mně nic nevěděli. Ke své práci je nepotřebuji, takže lze hovořit o klidu zbraní....doufám, že to vydrží co nejdýl. Jinak je rád nemám, snad na..../jméno vynecháno pozn. autora/.*“

Klient 12 uvedl: „*Lze respektovat někoho, kdo jde nečestnou cestou, nechci na tvrdo říci podvodem? Asi jako odpověď stačí, že?*“

Respondenti svými názory jen pokračují v logické paralele vyplývající z předchozích kapitol. Blok lze definovat pojmem – **OBRANNÝ MECHANISMUS**.

4.5.4 KATEGORIE IV. – činnost managementu

Touto samostatnou kategorií bude autor monitorovat každodenní manažerskou činnost řídicích pracovníků oddělení pohledem podřízených. Právě intenzita kontaktu, rozsah úkolů a potřeba plnit úkoly organizace by měly být nepřímými kontrolními mechanismy případně neobjektivního hodnocením ze strany podřízených. Zdrojem byly otázky č. 4a, 4b, 4c a 4d.

Plánování a organizování činnosti podřízených (4a):

Samostatným cílem této kategorie bylo zjištění, jak hluboce a v jakých intencích se plánování a organizování práce podřízených dotýká.

Klient 01 uvedl: „Ano, např. v plánování služeb, stanovišť, ale to je v podstatě v minimální míře. Jednou měsíčně se koná porada oddělení a jinak nic. Nevím o jejich pracovní činnosti.“

Klient 03 uvedl: „Ano, ztěžuje mi mou práci. Vždy hledají něco navíc a hlavně tam, kde není co hledat.“

Klient 04 uvedl: „Ano, prostor pro vlastní realizaci svých představ o výkonu trestu je sešněrován plány a organizací vedením OVT, zkrátka to, co by se mělo dělat je různými nařízeními komplikováno způsobem, který ve finále vypadá jako absurdní cirkus. /např. režim dne odsouzených/.“

Klient 05 uvedl: „To je těžké. Dotýká se mě např. tím, že v jednu chvíli po mě chtějí udělat tři, čtyři věci najednou a já musím řešit, jak to udělat. Občas tak díky nim vzniká chaos, musím upřednostňovat priority a tím se vystavovat i porušení. Vydávají kolizní pokyny.“

Klient 09 uvedl: „Vymýšlejí samé píčoviny...Nekomunikují s podřízenými a neberou v potaz jejich poznatky a názory. Veškerá plánování jsou nastavena pro mnohem větší počet pracovníků a příslušníků. Dále jsou založena na názorech lidí, kteří nemají zkušenost s přímým výkonem či prací s odsouzenými.“

Klient 13 uvedl: „Jsou spíš na obtíž...a co mě nejvíce trápí? Skutečnost, že vůbec vážně neberou v potaz připomínky řadových zaměstnanců a příslušníků OVT. V současnosti nelze často všechny povinnosti současně stíhat, často se překrývají, je to v nedostatku lidí. I proto se stávají chyby a prodlevy. A nelze stále na podnětné a opodstatněné připomínky odpovídat ve stylu zvládalo se to do teď, tak si poradte i nadále“.

Respondenti se opět převážně shodli na tom, že plánování a organizování jejich každodenní pracovní činnosti nadřízenými není pro ně přínosné, naopak. Komplikace jim způsobují duplicitní nařízení, alibismus řídících pracovníků. Přímou i nepřímou zaznělo, že dalším velkým problémem je podkapacitní stav řadových zaměstnanců a neprofesionalita řídících pracovníků. To jsou, dle mnohých, i hlavní příčiny již zmíněné snahy vyhybat se odpovědnosti. Často zazněla i výtka na absenci jakékoliv komunikace nadřízených směrem k podřízeným. Blok je možné definovat pojmem – **ZBYTEČNOST**.

Prospěšnost vedoucích pracovníků (4b):

Cílem této kategorie bylo nalézt oblast z činnosti plánování a organizování práce řídicími pracovníky, která je nezpochybnitelně pro podřízené přínosná.

Klient 02 uvedl: „Záludná otázka. Asi v tom, že mají oprávnění rozhodovat o osobním a odměnách...ale zde zase platí, že košile je bližší než kabát. Kdo s nimi nekámoší má smůlu. Anebo se často používá systém zalepit všem ústa – každý dostane trochu a je klid“

Klient 03 uvedl: „Bejt musej. Ale v čem spočívá jejich prospěšnost u nás nevím. Spíš bych mohl hovořit o neprospěšnosti...Vlastně mě jedno pozitivum napadlo – kryjí záda nadřízeným pro případ nějakého problému. Takže pro nás dole je to spíše přítěž, protože si ty záda kryjí také, na náš úkor.“

Klient 07 uvedl: „Jde o systémové nastavení, které je pevně dané. Nápomocnost v kriminále není snad ani možné definovat. Vše je postaveno na příkazech, nařízeních, pokynech. Zde by se asi hodilo uvést, že faktorem, který by asi mohl být nápomocným je lidskost, přístup k lidem. A ten v naší věznici dávno vymřel.“

Klient 12 uvedl: „Takovou oblast neznám....nebo patří tam upřednostňování kamarádů? Pokud ano, je tu pár vybraných jedinců, kteří by asi básnili o jejich dokonalosti ve všem, protože pak se to projeví na jejich hodnocení...ale ty na prstech jedné ruky spočítáš.“

Respondenti pro sebe v podstatě přínosnou oblast v činnosti plánování a organizování práce řídicími pracovníky nenašly. Opakovaně zaznělo, že prostoru pro přínosnost v represivní organizaci svázané interními předpisy asi moc být nemůže. O to více by se ale měla projevit osobnost vedoucích pracovníků např. lidským přístupem rovným ke všem, což bylo ale opakovaně zpochybňováno. Blok je možné definovat pojmem – **NEEXISTENCE**.

Využívání motivačních a represivních nástrojů manažery (4c):

Cílem této kategorie bylo zjistit, jak respondenti vnímají používání motivačních a represivních nástrojů svými nadřízenými. Konkrétně šlo o zaznamenání způsobu

rozhodování o osobním hodnocení a odměnách jednotlivců, trestání, zda, jak a na základě čeho vnímají hodnocení svých kolegů.

Klient 01 uvedl: *„Nejsem. Vadí mi anonymita, netransparentnost. Pracuje tu řada lidí, kteří ani po 15 odsloužených letech nemají ani korunu na osobním a kluci, kteří od nás odešli do jiných věznic, dostali po třech měsících třeba hned i tisícovku. Odměny jsou přidělovány podle jiných než pracovních kritérií, rozhodují vazby a loajálnost. Jsou tu pracovníci, kteří makaj, ale nebojej se nahlas kritizovat a ti maj problém. A navíc záleží, v jaké jsi směně. Inspektor dozorcí služby hodně ovlivní. Trestání mi zde přijde jako pranýřování – a ten způsob. Hned piš vyjádření, ani nevíš pořádně na co, pak vymýšlej, co a jak tresty jsou zase poplatné tomu, o koho se jedná. Někomu projdou neuvěřitelné chyby a jiného chytaj na ptákoviny. Je to dobrý nástroj v rukách našich odborníků.“*

Klient 04 uvedl: *„Spokojen jsem...smích. Je to poplatné lidem a vztahům zde nastaveným. Není to nic o spravedlivosti, pozitivním působení či výchovném prostředku. Hlavně je všechno kolem odměn a osobního hodnocení utajováno, abychom nevěděli, jak si nahoře rozdělují odměny, kolik mají nasypáno. Máš však kliku, že jsem v dobře zapsané směně, tak občas něco na odměnách dostanu. K trestání se raději vyjadřovat nebudu, mám, jako řada jiných, osobní zkušenosti a lidem neznalým poměrům to nic neřekne. Ale je to za hranicí slušnosti. Myslím si, že na tom je většina podobně jako já. Existují zde výjimky, ale za jejich zásluhy bych se styděl.“*

Klient 06 uvedl: *„Nemohu se vyjadřovat k něčemu, co se mě netýká. Nemám nic. Víím, že přidělování odměn či platových náležitostí je zde u nás plně vázáno na loajalitu k nadřízeným. A tam je můj problém. Trestání zde nemá výchovný efekt, spíš zstrašující. Aspoň tak na mě dosud známé případy působí.“*

Klient 11 uvedl: *„Asi jako každý normální zde – ne! Ale chci být objektivní, zde jde o systémovou chybu vězeňské služby. Odměny se rozdělují směrem seshora, dolů už toho moc nepropadne. Trochu jiná situace je s osobním hodnocením. Vííme s kolegy o řadě případů, kdy od nás odešli do jiných věznic a během chvíle dostali alespoň pětistovku, u nás slyšíme jen to, že nejsou peníze. Takže něco je u nás špatně. Ale pravdy se nedopátráte. S trestáním je to zde také na..... Ne, že by se asi trestalo moc, ale jde spíše o tu formu. Tu zde skoro nikdo nedává, ale je to zase o lidech a přístupu. Samozřejmě, že vnímám hodnocení kolegů*

kolem sebe a víme mezi sebou přesně, kdo co a jak. Kdo donáší, má....hold, to je život. Naštěstí je tu většina normálních, myslím mezi řadovými.“

Respondenti poukazovali na tři zásadní nedostatky či kritické připomínky: netransparentnost, anonymitu a vliv osobních vazeb. Zajímavé bylo také sledovat rozdíl v kritice nakládání s prostředky na odměny a tvořícími mzdové náležitosti – osobním hodnocením. Dotazovaní velmi dobře rozpoznávali možnost dosažení odměny a přidělení či navýšení osobního hodnocení. Zatím co odměna je dostupnější, odvislá od rozhodování přímých nadřízených, osobní hodnocení je vázáno na prostředky věznice a je o něm rozhodnuto vyššími manažery. Nejkritičtěji se respondenti vyjadřovali ke zneužívání pozice vedoucími pracovníky při možnosti rozhodovat o výši odměn. Vnímají shodně nejdůležitější faktor – osobní vazby. Zmíněná netransparentnost pak celému způsobu přidělování odměn vlastně nahrává, absentují jakékoliv kontrolní mechanismy. Vystává tak otázka, zda tento způsob nakládání s prostředky daňových poplatníků je žádoucí. Blok je možné definovat pojmem – **ORIENTACE**.

Motivace (4d):

Cílem této kategorie bylo zjistit, zda používání motivačních a represivních nástrojů na jednotlivé podřízené působí motivačně, ať v pozitivním či negativním smyslu.

Klient 01 uvedl: „ *Nejsou motivující, naopak ve mně někdy vyvolávají pocit jít se raději zašít.“*

Klient 03 uvedl: „ *Motivovalo by mě, pokud bych byl hodnocen konkrétně v dobrém i špatném. Za stávajícího si musím motivaci hledat v sobě.“*

Klient 04 uvedl: „ *Nejsou. Ale není to jenom těma odměnami, ale celkově o kariéře.“*

Klient 07 uvedl: „ *Nejsou nemotivující, naopak ve mně někdy vyvolávají pocit jít se....“*

Klient 10 uvedl: „ *Dobry vtip – nemotivují, doslova nemotivují.“*

Klient 12 uvedl: „ *Mně osobně vůbec nemotivují. Jedu si svoje.“*

Klient 13 uvedl: „ *Rozhodně nemotivují.“*

Respondenti se naprosto jednohlasně shodli – za stávající situace motivace neexistuje. Výsledek tohoto bloku jednoznačně navazuje na závěry předchozí kategorie. Za zaznamenání stojí vyjádření jednoho z respondentů – proto si hledám motivaci v sobě. Jde o možnou inspiraci pro každého jednotlivce v systému, který nezměním? Není lepší tento nadhled než rezignace? Blok lze definovat pojmem – **POTŘEBA OSVÍCENÍ**.

4.5.5 KATEGORIE V. – interpersonální vztahy

Touto další samostatnou kategorií bude autor monitorovat osobní vztahy mezi vedoucími pracovníky oddělení a svými podřízenými pohledem podřízených. Půjde o jednosměrné vyjádření. Jeho cílem bude zaznamenání toho, jak se okolnosti získání řídicí pozice, každodenní plnění pracovních činností a uplatňování motivačních a represivních nástrojů promítly do ztotožnění se s tím, že současní řídicí pracovníci jsou těmi správně vybranými manažery. Zdrojem byly otázky č. 5a, 5b a 5d.

Charakterizování vztahu k nadřízeným (5a):

Klient 02 uvedl: „K VOVT nulový. Vlastně ho neznám. Nezažil jsem jeho ustanovení do funkce, mám o tom informace jen zprostředkované. Ale tomu, co se říká, jeho přístup k lidem naprosto odpovídá. Nevidím ho klidně řadu týdnů a nechybí mi. Není to dobrý člověk, ale zde se velmi dobře orientuje. Ze tří jeho zástupců dva neznám, a to jsem ustanovení do funkce jednoho z nich zažil. Ale je úplně neviditelný. A zbylý zástupce, který je mým přímým nadřízeným...zažil jsem jeho výskok, všichni vědí, proč to tak bylo a jak vše proběhlo. Je to zákeřný nadřízený, který v kritických situacích nikoho nepodržel. Nejde mu i lidi, jen o sebe samotného.“

Klient 05 uvedl: „Zažil jsem jmenování do funkcí jen dvou ze stávajících čtyř šéfů. Vedoucí už tam je prý dost dlouho, ten je v podstatě neviditelný. Stejně jako dva zástupci, kteří mají na starosti vychovatele a další civilní zaměstnance. Jeden z nich je ten, kterého jsem zažil, ani si nepamatují, jak vypadá....nic se o jeho práci neví. Ale toho si vybral současný šéf. Ten druhý je asi nejoblíbenější, je totiž jediný, s kým se prý dá mluvit. Ten je tam snad nejdýl. Ale já s ním nikdy dočinění neměl. Takže jsme u toho, kterého mám jako

přímého nad sebou. Zažil jsem jeho dosazení do funkce, to by vydalo na román. Ale jemu je to jedno, jde si jen za svým...není dobrý šéf, lidi jen dráždí, až na výjimky zde není nikdo, kdo by jej bral. On je však splachovací. Dávám si na něj pozor, je mstivý, ale zatím jsme konflikt neměli.“

Klient 13 uvedl: „Už jsem říkal, že jsem zažil všechny - doufám, že nebudu jedinej. Současný první ZVOVT je jediný, kdo se tam dostal nějak normálně a také je to na něm vidět. Maká, nepodrazí, umí vyjít vstříc. Vedoucí, to je problém tohoto oddělení. Nekomunikativní, zahleděnej jen na sebe, musí úplně o všem vědět a rozhodovat. Ale jak...to bys měl asi na samostatnej výzkum. Oddělení je hlavně kvůli němu ve stávajícím stavu, který je tristní. A nejlepší je, že on je přesvědčený, jak to skvěle dělá. Je u něj vidět, že byl dosazen ze známosti a dodnes celou řadu běžných denních činností řadových příslušníků nezná. Ale to vlastně z nich nikdo. Pak tam je ZVOVT pro specializovaná oddělení. O něm nikdo nic neví, není známo, co dělá, je neviditelný. A to doslova. A poslední mi zbyl ZVOVT pro dozorce....asi největší omyl stávajícího vedení věznice, že jej tam dosadilo. Neumí jednat s lidmi, má averzi na ženy, které u nás pracují. Vytváří prostředí pro zdroj neustálých svárů a konfliktů. Takže můj vztah k nim lze jednoduše shrnout do jediného slova – odstup.“

Respondenti se, a na tomto místě to je bohužel nutné zmínit, shodli na tom, že výběrová řízení, v minulosti realizovaná, nezajistila dosazení přirozených autorit do řídicí funkcí sledovaného oddělení. Kategorie III se zabývala prožívanou interakcí respondentů s výherci výběrových řízení a autor již tehdy nadnesl otázku, zda se nejedná o selhání systému. Současným posouzením jejich činnosti komplexně v delším časovém horizontu došlo k úplnému splynutí kritických postřehů. Je nezpochybnitelné, že nespokojenost s většinou manažerů oddělení není náhodná. Příčiny tohoto stavu však budou hodnoceny komplexně, ve všech souvislostech na konci práce. Blok je možné definovat pojmem – **POTŘEBA ZMĚNY.**

Priorita vztahu (5b):

Cílem této kategorie bylo zjistit, jaký postoj zaujali klienti ke stávajícímu manažerskému týmu oddělení a proč.

Klient 01 uvedl: „Držet odstup. A čekat. Nic jiného nám nezbyvá.“

Klient 02 uvedl: „Dělám si svoje a držím odstup. Od všech.“

Klient 03 uvedl: „Prioritou? Vědět, že oni vědí...nenechám se. Ale také jim nedám příležitost.“

Klient 05 uvedl: „Jak jsem řekl, dávám si bacha. Nechci s nimi mít cokoliv společného. A za branou věznic jsou mi totálně fuk.“

Klient 09 uvedl: „Nerozházet si je. Umí pak dost škodit. Takže nevyčnivám.“

Klient 13 uvedl: „Už jsem to řekl – odstup, co největší.“

V návaznosti na předchozí kategorie asi nešlo předpokládat moc novátorských postupů. Respondenti v podstatě totožně zaujali jednotnou strategii – udržovat odstup, hlídat si své povinnosti a vyčkávat na případnou změnu. Nezávidění hodná situace, kterou lze ale jen obtížně řešit jiným způsobem. Blok je možné definovat pojmem – **STRATEGICKÉ VYČKÁVÁNÍ.**

Vzkaz (5d):

V tomto bloku dostali respondenti možnost poslat vzkaz svým nadřízeným.

Klient 01 uvedl: „Není ještě čas na to skládat účet.“

Klient 02 uvedl: „Nestojej mi za to, abych jim něco vzkazoval, protože to stejně k ničemu nebude.“

Klient 03 uvedl: „Neděkujem, ale odejděte.“

Klient 04 uvedl: „Nezlob se, ale to je házení perel sviním....“

Klient 05 uvedl: „Poděkoval bych jim, kdyby byli na odchodu, ze slušnosti. Ale protože neodcházejí, není jim za co děkovat. Ani vzkazovat.“

Klient 06 uvedl: „Radši nic.“

Klient 07 uvedl: „Že pevně věřím, že jak oni přistupujou tady k lidem, že se jim to v budoucnu někde jinde vrátí.“

Klient 08 uvedl: „Musel bych to členit, protože všechny házet do jednoho pytle nejde. Jsou mezi nimi podstatné rozdíly...ale dobře. Tomu nejstaršímu: Táhni do důchodu a nezacláněj

tady mladším a výkonnějším..druhému dle věku: ty jsi asi největší omyl vězeňské služby, ale kde jinde by jsi se uživil...ty zbylé dva věkově nerozliším, ale ten, co je furt schovaný, ten je mi volný a Jirko, tobě díky, že aspoň ty za něco stojíš.“

Klient 09 uvedl: „Nemám chuť jim něco vzkazovat.“

Klient 10 uvedl: „Na to ti někdo odpověděl? Dokud tady bude stávající ředitel, nic se nestane. Takže mě napadá....modlete se, ať tento stav trvá co nejdýl. Za jiného ředitele podle mě půjdete pryč.“

Klient 11 uvedl: „Že zapomněli, jaké je to sloužit. Měli by si to jít připomenout.“

Klient 12 uvedl: „Ať se jdou bodnout.“

Klient 13 uvedl: „Protože nechci být vulgární.....včera bylo pozdě, abyste byli pryč.“

5 Zhodnocení praktické části

Již při vybírání téma diplomové práce autor zvažoval, jakou formou realizovat vlastní výzkum – zda kvantitativně či kvalitativně. Ačkoli se prvotně přikláněl ke kvantitativnímu průzkumu, s ohledem na prostředí bádání a ožehavé téma se nakonec rozhodl pro výzkum kvalitativní. A to i přes skutečnost, že s tímto typem výzkumu neměl žádné zkušenosti. Musel konstatovat, že svého rozhodnutí nelitoval. Díky této studii získal celou řadu nových znalostí, informací, navázal hlubší vztahy s některými svými spolupracovníky a především získal úplně jiný pohled na realizaci výběrových řízení. Měl totiž o jejich podmínkách a průběhu zkreslené představy, jako celá řada spolupracovníků.

Při samotných rozhovorech výzkumník neměl, díky osobní znalosti, vůbec problémy s otevřeností a výmluvností jednotlivých účastníků výzkumu. Naopak v celé řadě případů bylo zřejmé, že klienty zkoumané téma oslovuje, že pro ně samotné je zajímavým námětem a že si mohou popovídat o něčem, co je trápí a čeho jsou plni. Někteří se výzkumníka pokoušeli i konfrontovat s vlastními znalostmi o systému výběrových řízení a velmi často byli překvapeni nepřesností či dezinformovaností ve svých vědomostech. Jako badatel sám před hlubším seznámením s problematikou.

Analýzou získaných dat dospěl autor k závěru, že systém výběrových řízení, aplikovaný v současné době vězeňskou službou, poskytuje určitý „elastický prostor“ při stanovování podmínek pro uchazeče. Děje se tak ale vždy v souladu s příslušnými právními předpisy. Je opodstatněné, že výběrová řízení jsou vyhlašována v rámci organizačních jednotek jejich řediteli, respektive generálním ředitelem. Úkolem těchto vrcholových manažerů bude vždy sladit soubor záměrných i spontánních vlivů ve prospěch osobnostního a profesionálního rozvoje personálu a touto cestou přispět rozhodujícím způsobem k naplnění poslání věznice. Je tak logické a systémově nastaveno, že výlučně v jejich kompetenci musí být možnost zvolit si takový manažerský tým, který jim uvedené pomůže zajistit. Výběrová řízení jsou jejich výlučným servisním nástrojem, prostředkem.

Existuje-li někde **prostor pro optimalizaci stávajícího systému výběrových řízení**, a provedený výzkum to naznačuje, **je to v první řadě v osobnosti** každého jednotlivého **manažera**. Za nejdůležitější schopnost byla podřízenými pracovníky mnohokrát a v různých souvislostech zmíněna způsobilost vést lidi, spravedlivě a objektivně je motivovat k plnění pracovních povinností a aktivní a zasloužené využívání

svěřené personální pravomoci. S tím velmi úzce souvisí i další zmíněný požadavek na vedoucí pracovníky, a tím je schopnost komunikace a podílení se na spoluvytváření pozitivních vztahů na pracovišti a týmové spolupráci. Naproti tomu průzkum ukázal, jak velmi **negativně je** podřízenými **vnímán neobvyklý způsob dosazení do funkce** a zneužívání nadřazené pozice k pouhému přikazování, které je však pro ozbrojené složky, a tedy i vězeňskou službu, tak typické. Ve výrazně negativnějším poměru se potvrdily již tak záporné závěry britského výzkumu CIPD, které zmiňuje Michael Armstrong⁹⁷: ze třinácti respondentů jich jedenáct mělo silné výhrady ke způsobu jejich motivace, devět jich mělo silné výhrady ke zpětné vazbě a deset jich uvedlo, že manažeři jim jsou spíše na škodu, než aby jim pomáhali se zlepšováním pracovního výkonu. Výběrová řízení na osobnost budoucích manažerů specifické podmínky ale nekladou. Je systémově automaticky předpokládáno, že potřebná požadovaná délka odsloužených let a vzdělání jsou dostačujícími garanty osobnostního požadavku. Výzkum naznačuje, že tomu tak není a úsudky z něj vyplývající plně korespondují se závěry v kapitole 3.4.5. zmiňované zprávy Generálního ředitele Vězeňské služby ČR PhDr. Pavla Ondráška. Je zřejmé, že **pro naplnění** výše uvedených **požadavků na manažera by měly být do podmínek výběrových řízení zakomponovány i potřebné specifické požadavky na osobnost uchazeče do řídicí pozice**. Jakou formou, to ponechává autor práce jako možný podnět k dalšímu výzkumu. V současné době k v úvodu zmíněnému tvrzení Andrewa Coyle autor dodává: „*Pro absenci vůdčích osobností v manažerských pozicích nemá personál potřebu radovat se a o to tíže nese své obtížné každodenní povinnosti.*“

Další **prostor pro zlepšení se nabízí v nezpochybnitelné existenci osobních vazeb** případného výherce výběrového řízení k osobě ředitele organizační jednotky. Jak výzkum ukázal, může jít o vazby negativní nebo přinejmenším tak vnímané. Výzkumem bylo prokázáno, že k výběru do sledovaných manažerských pozic došlo výlučně z řad zaměstnanců věznice. Právě **osobní vazby**, vedle zákonných požadavků, **se ukázaly jako velmi podstatné pro doporučení výběrové komise, respektive konečné prohlášení ředitele**. Ředitel organizační jednotky je jediný, který má kompetenci definitivně rozhodnout o ustanovení či o případném odvolání. Převládají-li osobní vazby nad standardními pracovními, neexistuje v současné době kontrolní mechanismus, který by byl schopen tento nepoměr narovnat. A stejně tak i platí, že nestane-li se nepředvídatelná

⁹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 98.

událost, která může být i medializována, jednou ustanovený do funkce je navždy ustavený. Lze hovořit o tzv. neodvolatelnosti. Manažeři Vězeňské služby, na rozdíl od manažerů ve školství či ve zdravotnictví nepodléhají například manažerskému auditu. Respondenti se v podstatě shodli na tom, že **absentuje nezávislá kontrola činností a schopností řídicích pracovníků** věznice. Jak však výzkum naznačil, řešení tohoto „nedostatku“ se jeví nasnadě. Jedním z možných kroků by mohlo být **ustanovení do řídicí funkce na dobu určitou**. Mohlo by jít o období již zmíněného stávajícího manažerského auditu aplikovaného ve školství či zdravotnictví. Dalším řešením by mohlo být **posílení kompetence příslušné výběrové komise a změna jejího sestavování**. Na místo dosavadního doporučujícího stanoviska by její rozhodnutí bylo pro ředitele organizační jednotky závazné. Pro zvýšení objektivnosti a eliminaci osobních vazeb by příslušná komise byla složena výlučně z pracovníků jiných organizačních jednotek. Řediteli organizační jednotky by bylo ponecháno tzv. právo veta, tedy možnost nepřijmout závazné rozhodnutí komise, důvod by však musel být přesně specifikovaný a přezkoumatelný, např. jinou komisí.

Další prostor, který naznačuje inovační možnosti, se týká počtu řídicích pracovníků ve věznici, respektive v oddělení. Výzkum nastínil, že celá řada podřízených vlastně, ani po letech, nemá ponětí, co tvoří pracovní náplň jednotlivých přímých nadřízených v oddělení. Respondenti hovořili o předstírání činnosti. Ukázalo se, že z každodenního kontaktu velmi citlivě vnímají všechny dílčí výstupy z činnosti nadřízených, které se jich, ať přímo či nepřímo, dotýkají a dokážou velmi přesně analyzovat jejich časovou náročnost. Naskýtá se proto otázka, zda stávající management oddělení výkonu trestu věznic nelze redukovat. V současnosti jej tvoří vedoucí oddělení a tři zástupci. Výzkum odkryl možnost, že **dostačujícím by mohl být vedoucí oddělení se dvěma zástupci**. Ušetřené finanční prostředky by bylo možno použít pro navýšení tabulkových míst řadových pracovníků oddělení výkonu trestu.

Výpovědní hodnota všech výše uvedených závěrů má jeden podstatný limit. Výzkum probíhal v uzavřeném prostředí výlučně jednoho oddělení výkonu trestu. Je nutné proto připustit, že získaná a následně představená data reflektují pohled pouze úzké, specifické skupiny účastníků výzkumu, jejichž pracovní a sociální podmínky přetvářejí nejenom jejich přístup k sobě samým, ale i k okolí. Svě vlastní zkušenosti, zázemí a prožité pracovní situace bezesporu promítali do dále prezentovaných sdělení. Je pravděpodobné,

že pohled managementu totožné linie či nadřazeného by byl výrazně odlišný. Dalším, pro výzkumná data, ovlivňujícím hlediskem je avizovaný pracovní vztah mezi výzkumníkem a respondenty. Nelze vyloučit, že výzkumník svým před-porozuměním, které vycházelo ze zkušeností se sledovanou oblastí, ovlivnil nejenom složení výzkumného vzorku respondentů, ale i podobu samotného rozhovoru. Jiný badatel může nabídnuté informace analyzovat jiným způsobem, problémy vidět jinak. Autorem prezentovaná zjištění proto nelze považovat za konečná či neměnná. Navrhované závěry vyplývají ze syntézy výpovědí respondentů, ovlivněných nepopiratelnými souvislostmi a interpretací autora, která vychází částečně z backgroundu /zázemí/ a z části jeho před-porozuměním.

6 Závěr

Záměrem této práce bylo zjistit, zda existuje prostor k optimalizaci stávajícího způsobu realizace výběrových řízení do pozic managementu věznic aplikovaných v současné době Vězeňskou službou. Šlo o malý exkurz do pole působnosti lidských zdrojů, do činnosti manažerů pohledem řadových pracovníků, kteří měli znalosti o okolnostech jejich dosazení do nadřazených pozic.

Autor práce v této problematice viděl jedno z témat, které je mezi spolupracovníky často diskutováno. Nepřekvapovalo jej, že dlouhodobě registroval převažující kritiku způsobu výběru nadřazených a průběhu výběrových řízení do manažerských pozic, sám se se zaznamenávanými připomínkami prvotně ztotožňoval. Pro většinu běžné populace je však námět práce naprostou neznámou. Lidé vně věznice do kontaktu s manažery na různých pozicích do kontaktu nepřicházejí, vyjma tiskových mluvčích. Cílem autora proto bylo umožnit nahlédnutí do této oblasti a vytvoření si představy o tom, jak se mají věci ve skutečnosti. Je lidské, že kritika často nemá reálný podklad.

Autor musí uznat, že až po důkladném a komplexním seznámení se všemi souvislostmi, které se k výběrovým řízením vztahují, nahlíží na nastavený systém jinak. Neznamená to, že přehodnotil do provedení výzkumu sdílené kritické připomínky. Ale ucelené seznámení mu pozměnilo mínění o vžitých nedostacích. Hodně nápomocná byla i změna v osobě ředitele věznice, ve které byl průzkum realizován a ke které došlo v době, kdy autor zpracovával výsledky svého výzkumu. Nepřímo se potvrdilo, jak výtky ze strany podřízených měly reálný podklad. Velmi často kritizované upřednostňované osobní vazby, které zásadním způsobem ovlivňovaly činnost manažerů, jsou příchodem nového ředitele věznice krok za krokem přetrhávány. Začal s postupnou obměnou dlouholetých manažerů na různých pozicích ve věznici. V rámci vyhlášených výběrových řízení se zdá, že dojde k upřednostnění případných výherců z jiných věznic. Dosud však žádné výběrové řízení ukončeno nebylo. Možná tak vzniká prostor pro nový výzkum.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael (2002), *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŠOVÁ, Hana, BARTOŠ, Jan (2011). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

COYLE, Andrew (2002). *Řízení věznic v čase změn: Příloha časopisu České vězeňství č. 1/2004*. 1. vydání. Praha: VV Praha-Pankrác, 2004, 110 s. ISSN 1213-9297.

CROZIER, Michel (2010). *The bureaucratic phenomenon*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2010, 320 s. ISBN 1412811589.

ČERNOCH, Felix a kol. (1997). *Personalistika v ozbrojených silách*. 1. vydání. Praha: Impuls, 1997, 150 s. ISBN 80-860-4905-1.

DISMAN, Miroslav (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 1993, 374 s. ISBN 80-718-4141-2.

DRUCKER, Peter, Ferdinand (2006). *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-726-1140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GAVORA, Peter. (2007). *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. 2. vydání. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2007. 229 s. ISBN: 978-80-223-2317-8

GUILLEMIN, Marylis. GILLAM, Lynn (2004). *Etika, reflexivita a "eticky důležité okamžiky" ve výzkumu*, Biograf: časopis pro biografickou a reflexivní sociologii. Číslo 35, 2004, 34 s. ISSN 1211-5770.

HENDL, Jan (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

KAHLE Bohuslav (2004). *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1. Vydání. Praha: Pragoeduca, 2004, 250 s. ISBN 80-7310-018-5.

KOUBEK, Josef (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

LIKERT, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. 1. vydání. McGraw–Hill Book, 1967, 258 s. ISBN 978-0070378513.

LOUČKOVÁ, Ivana (2010). *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010, 311 s. ISBN 978-808-6429-793.

MILKOVICH, George, T (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PAVLÁSEK, Michal, NOSKOVÁ, Jana (2013). *Když výzkum, tak kvalitativní: serpentinami bádání v terénu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 152 s. Etnologické studie, 14. ISBN 978-808-7112-755.

PELIKÁN, Jiří (1998). *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 1998, 270 s. ISBN 80-718-4569-8.

PROVAZNÍK, Vladimír (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

STRAUSS, Anselm (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie Přel. S. Ježek*. 1. vydání. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-858-3460-X.

ŠIKÝŘ, Martin (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007^x, 377 s. ISBN: 978-80-7367-313-0

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Učební materiály pro kvalitativní výzkum v pedagogice*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2007^y. 175 s. ISBN: 978-80-210-4359-6

ULRICH, David (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Internetové zdroje:

Historie Věznice Rýnovice [online]. 06. 10. 2009 [cit. 2014-05-02] © 2012 Vězeňská služba České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.vscr.cz/veznice-rynovice-48/o-nas-1624/zakladni-informace-156/historie-veznice-172>>

Organizační schéma Vězeňské služby České republiky [online]. 15. 05. 2014 [cit. 2014-07-01] © 2014 Vězeňská služba České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/organizacni-struktura-2/>>

Cíle a poslání VS ČR [online]. 01. 05. 2013 [cit. 2014-12-28] © 2014 Vězeňská služba České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/zakladni-informace-4/cile-a-poslani-vs-cr-6124>>

Etnografický výzkum [cit. 2015-01-08] © 2015 Sociologické projekty. Dostupné z WWW: <<http://haltmarova.cz/sociologicky-vyzkum/etnograficky-vyzkum>>

Veřejná služba a systémy veřejné služby [online]. 28. 05. 2004 [cit. 2015-01-11] © 2015 Juristic. Dostupné z WWW: <<http://spravni.juristic.cz/514416/clanek/spravni2.html>>

České vězeňství: Neefektivní, nesystemové, nákladné [online]. 26. 09. 2014 [cit. 2015-01-20] © 2014 Česká justice. Dostupné z WWW: <<http://www.ceska-justice.cz/2014/09/ceske-vezenstvi-neefektivni-nesystemove-nakladne>>

Ústavní soud Brno © [online]. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky. [cit. 2014-08-06] Dostupné z WWW: <http://www.usoud.cz/dalsi-ustavni-zakony/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=380&cHash=6f07f2ab1681eee3ad3c46b7d19b55c2>

Legislativní dokumenty:

Listina základních práv a svobod [online]. 29. 05. 2012 [cit. 2014-12-28] © 2014 Iuridictum Encyklopedie o právu. Dostupné z WWW: < http://iuridictum.pecina.cz/w/Listina_z%C3%A1kladn%C3%ADch_pr%C3%A1v_a_svobod>

Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky. In: *Sbírka zákonů*. 10. 12. 1992, částka 112. Dostupné také z WWW: <<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=555~2F1992&part=&name=&rpp=15#seznam>>

Zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 03. 08. 1999, částka 58. Dostupné také z WWW: <<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=169~2F1999&part=&name=&rpp=15#seznam>>

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 08. 01. 2009, částka 11. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=40~2F2009&rpp=15#seznam>

Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 29. 11. 1961, částka 66. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=30139&nr=141~2F1961&rpp=15#local-content>

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. In: *Sbírka zákonů*. 06. 11. 2014, částka 99. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=82812&nr=234~2F2014&rpp=15#local-content>

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. In: *Sbírka zákonů*. 28. 05. 2002, částka 84. Dostupné také z WWW: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=218&r=2002>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 21. 04. 2006, částka 84. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content>

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů*. 23. 09. 2003, částka 121. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=55966&nr=361~2F2003&rpp=15#local-content>

Zákon č. 279/1992 Sb., o některých dalších předpokladech pro výkon některých funkcí obsazovaných ustanovením nebo jmenováním příslušníků Policie České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky. In: *Sbírka zákonů*. 28. 04. 1992, částka 58. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=40000&nr=279~2F1992&rpp=15#local-content>

Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 21. 09. 2005, částka 143. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=60504&nr=412~2F2005&rpp=15#local-content>

Zákon č. 487/2004 Sb., o osobní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 07. 09. 2004, částka 168. Dostupné také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=58340&nr=487~2F2004&rpp=15#local-content>

Seznam grafů

Graf č. 1 – Organizační schéma Vězeňské služby ČR	21
Graf č. 2 – Organizační schéma Věznice Rýnovice	24
Graf č. 3 – Organizační schéma oddělení výkonu trestu Věznice Rýnovice.....	26