

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Nábor příslušníků vězeňské služby v nápravném zařízení Jiřice

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ondřej Čadil / KEMBC03

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.6.2023 v Zámostí

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je vytvořit vhodná doporučení pro budoucí náborovou činnost, aby se proces náboru příslušníků ve věznici Jiřice zefektivnil.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce je zpracována na základě odborné literatury použitím citací a porovnáním vhodných informací. V praktické části je popsáno zkoumané zařízení a pracovní pozice, činnost personálního oddělení zkoumaného zařízení a formou dotazníkových šetření provedeny průzkumy zaměřené na nábor zaměstnanců.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě vstupů v teoreticko-metodologické části práce a výstupů z části praktické byla vyhodnocena aktuální činnost personálního oddělení zkoumaného nápravného zařízení a doporučena nová opatření pro efektivní nábor zaměstnanců v budoucnu.

4. Závěry a doporučení:

Nápravnému zařízení bylo doporučeno zvýšit aktivitu na sociálních sítích vzhledem k nabídkám volných pracovních pozic a šíření povědomí o věznici Jiřice. Dále bylo doporučeno upravit odměnu za doporučení nového kolegy současným zaměstnancem, častěji spolupracovat se vzdělávacími institucemi a využít možnost sdílení náborových letáků, případně TV spotů na okolních Úřadech práce a dalších veřejných místech.

KLÍČOVÁ SLOVA

management lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, metody a zdroje náboru

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the work is to create suitable recommendations for future recruitment activities in order to make the recruitment process of officers in Jiřice Prison more efficient.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the work is elaborated on the basis of professional literature by using citations and comparing appropriate information. In the practical part, the researched facility and job positions, the activities of the personnel department of the researched facility are described, and surveys aimed at recruiting employees are carried out in the form of questionnaire surveys.

3. Result of research:

Based on the inputs in the theoretical-methodological part of the work and outputs from the practical part, the current personnel activity of the investigated correctional facility was evaluated and new measures were recommended for effective recruitment of employees in the future.

4. Conclusions and recommendation:

The correctional facility was advised to increase activity on social networks due to job vacancies and spreading awareness about the Jiřice prison. Furthermore, it was recommended to adjust the reward for the recommendation of a new colleague by a current employee, to cooperate more often with educational institutions and to use the possibility of sharing recruitment leaflets, or TV spots at nearby Labor Offices and other public places.

KEYWORDS

human resource management, staff recruitment, methods and sources of recruitment

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor
J45 Public Sector Labor Markets

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Čadil
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC03
Název DP:	Nábor příslušníků vězeňské služby v nápravném zařízení Jiřice
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část – činnost personálního oddělení při náboru zaměstnanců; metody a zdroje náboru pracovníků; metodika práce3 Praktická část – představení věznice Jiřice; proces náboru příslušníků v konkrétním nápravném zařízení; data ohledně počtu příslušníků; průzkum mezi skupinou občanů středočeského kraje při volbě zaměstnání; průzkum mezi současnými příslušníky věznice Jiřice; zhodnocení získaných výsledků průzkumu; doporučení pro další nábor příslušníků v nápravném zařízení Jiřice4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>. London: Kogan Page, 2020. 763 s. ISBN 978-1-78966-103-3.• CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, I. <i>Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 276 s. ISBN 978-80-7676-393-7.• PALÍŠKOVÁ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 05. 04. 2023• Zpracování teoretické části do 20. 05. 2023• Zpracování výsledků do 10. 06. 2023• Finální verze do 01. 07. 2023
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

V Praze dne 28. 03. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
as, givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535
Datum: 2023.03.28 15:41:50
+02'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Činnost personálního oddělení při náboru zaměstnanců	3
2.2 Zdroje náboru pracovníků	5
2.2.1 Vnitřní zdroje	5
2.2.2 Vnější zdroje	6
2.3 Metody náboru pracovníků	6
2.3.1 Sociální síť	7
2.3.2 Doporučení současného zaměstnance	8
2.3.3 Bývalí zaměstnanci	8
2.3.4 Spolupráce se vzdělávací institucí	9
2.3.5 Média	10
2.3.6 Recruitment agentury a konzultanti	10
2.3.7 Ostatní metody	12
2.4 Metodika	13
3 Praktická část práce	16
3.1 Věznice Jiřice	16
3.1.1 Příslušník VSČR	19
3.2 Proces náboru příslušníků ve věznici Jiřice	24
3.3 Průzkum při volbě zaměstnání	27
3.4 Průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice	31
3.5 Zhodnocení výsledků průzkumů	34
3.6 Doporučení pro nábor příslušníků v nápravném zařízení Jiřice	35
4 Závěr	38
Literatura	39
Přílohy	I

1 Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na nábor příslušníků vězeňské služby České republiky (dále jen ve zkratce VSČR) do věznice Jiřice. Téma bylo zvoleno v souladu se studijním oborem studenta (autora práce) a hlavním důvodem pro konkrétní téma byl zájem o danou oblast ze strany studenta, který je zároveň jedním z příslušníků zmíněné věznice. Co se týče personální situace v bezpečnostních sborech, je všeobecně známo, že v České republice není dostatečná a nápravné zařízení Jiřice není výjimkou. Jedním z řešení, jak se s tímto faktem vypořádat je zefektivnění náboru zaměstnanců.

Vězeňská služba, jakožto i ostatní bezpečnostní sbory mají dlouhodobě podstav příslušníků, ohledně konkrétní zkoumané instituce, tuto skutečnost potvrzuje kapitola 3.1, kde je představena věznice Jiřice. Co se týče počtu příslušníků Vězeňské služby napříč celou ČR k datu 1.12.2022, Statistická ročenka Vězeňské služby České republiky (2023, s. 30) uvádí plánovaný počet 7598,00 příslušníků oproti skutečnému stavu 6685,97 (jde o součet pracovních poměrů včetně částečných). Na rozdíl například od Policie ČR je nedostatek dozorců či strážných ve vězeňské službě poměrně málo publikován a veřejnost tak ani nemá představu o této, z mnoha hledisek, zajímavé práci, která nabízí i několik benefitů v rámci služebního poměru. Tato bakalářská práce se tedy mimo jiné snaží dostat tato fakta do povědomí veřejnosti.

Ohledně struktury písemného výstupu, práce je dělena na čtyři hlavní části. Úvod je jednou z nich, následuje teoreticko-metodologická část, část praktická a závěr. Teoreticko-metodologická část práce se zaměřuje na činnost personálního oddělení při náboru zaměstnanců. Vstupem pro výčet jednotlivých úkonů spojených s nábořem byly primární i další zdroje, jejichž seznam je k dispozici v seznamu použité literatury na konci práce. Jedná se především o obecné činnosti, jejichž podstata vychází z běžných a zároveň ze správných postupů vycházejících s odborných výzkumů a pozorování erudovaných autorů. Jejich názory a poznatky byly zformulovány a porovnány tak, aby došlo k ucelenému pohledu na danou problematiku. Další pasáže teoretické části se soustředily na metody a zdroje náboru pracovníků. Jsou zde zmíněny i nové trendy v konkrétní oblasti, zejména s ohledem na informační technologie a jejich úlohu v samotném náboru zaměstnanců. V obou případech (metody i zdroje) se opět jednalo o načerpání informací obsažených v příslušných zdrojích, jejich implementace a komparace. Závěrem této části je metodika, kde je ozřejměn způsob neboli pracovní postup bakalářské práce, včetně obstarávání zdrojů a jejich využívání.

Praktická část začíná představením konkrétní instituce, na kterou se závěrečná práce soustředí. Tento úsek práce slouží zejména k ucelené představě o důležitých aspektech nápravného zařízení Jiřice, jakož i o organizační struktuře. Jak již bylo zmíněno, autor práce je zaměstnancem věznice a jeho služební poměr začal v květnu roku 2021 na pozici strážný. Tato skutečnost byla samozřejmě v rámci praktické činnosti velice užitečná. Student měl tak snadný přístup k potřebným informacím od současných kolegů. Tato část práce také uvádí, jak se změnil počet příslušníků dané věznice v letech 2013–2023. Podkapitola Příslušník VSČR se zabývá zaměstnáním příslušníka vězeňské služby ČR. Objasňuje podmínky vzniku služebního poměru, požadavky pro toto specifické zaměstnání a seznámení s náplní práce. Další pasáž praktické části se zaměřuje přímo na činnost personálního útvaru věznice Jiřice při náboru nových příslušníků. Zde je uvedeno, jakým způsobem se provádí nábor nových zaměstnanců v konkrétní instituci, jaké metody a zdroje jsou využívány. Následuje dotazníkový průzkum mezi občany Středočeského kraje s cílem určit kritéria, která hrají hlavní roli při výběru zaměstnání z pohledu uchazeče. Další průzkum, opět prostřednictvím dotazníku, mezi současnými příslušníky věznice Jiřice má za úkol zejména objasnit, které metody a zdroje byly v minulosti použity právě při náboru jich samých do služebního poměru. Oba výše uvedené průzkumy byly na závěr zhodnoceny na základě shromážděných dat a proběhlo okomentování výsledků těchto

dotazníkových šetření. Poslední úsek praktické části se věnuje doporučením pro další nábor příslušníků do nápravného zařízení Jiřice. Zde se využily informace z teoretické části práce, které byly porovnány se závěry z části praktické. Personální činnost konkrétního zařízení a výsledky průzkumů v porovnání se vstupy z teoretické části práce přinesly logická vyústění pro budoucí náborovou činnost věznice Jiřice.

Závěr, jako poslední část bakalářské práce shrnuje získané informace. Jde o popis těch nejdůležitějších bodů, poznatků a doporučení, které jsou v této bakalářské práci obsaženy.

Jako řešený problém bakalářské práce tedy lze označit nedostatečný počet příslušníků VSČR v nápravném zařízení Jiřice. Práce zjišťuje, do jaké míry je tato skutečnost spojena s náborovými aktivitami personálního oddílu zkoumaného zařízení. Hlavním cílem práce je vytvořit vhodná doporučení pro budoucí náborovou činnost, aby se proces náboru příslušníků zefektivnil. Uvedený cíl je stanoven v souladu s principem SMART.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Do teoreticko-metodologické části práce byly implementovány podstatné informace načerpané z adekvátních zdrojů. Jedná se o teoretický podklad pro praktickou část práce a obsahuje čtyři hlavní podkapitoly. Postupně je věnována pozornost činnosti personálního oddělení při náborech zaměstnanců, zdrojům náborech a metodám náborech. Poslední podkapitola obsahuje metodiku bakalářské práce.

2.1 Činnost personálního oddělení při náborech zaměstnanců

Co se týče terminologie, slovo nábor neboli recruitment vychází z latinského slovesa require, což znamená hledat, vyhledávat (Tegze, 2019, s. 13). Podle Armstronga et al. (2020, s. 299) je nábor proces hledání a angažování lidských zdrojů, které organizace potřebuje a výběr je ta část náborového procesu, která se týká rozhodování o tom, kteří kandidáti by měli být jmenováni na příslušná pracovní místa. Koubek (2015, s. 126) používá termíny získávání a výběr pracovníků jako nedílnou součást náborech. Personální útvar dané organizace se tedy snaží najít vhodné pracovníky na potřebná místa, zejména použitím vhodných zdrojů a metod. Jelikož jde bezesporu o zásadní úkon pro úspěšnou organizaci, náboroví pracovníci (recruiteři) musí mít pro samotný nábor jisté předpoklady. Nutná je znalost všech aspektů náborech, jeho zdrojů, technik při pohovorech, používání vhodných metod včetně orientace na sociálních sítích a jejich efektivní využívání (Armstrong et al., 2020, s. 300). Armstrong et al. (2020, s. 299) efektivní náborový a výběrový proces rozděluje do deseti bodů:

- definování požadavků;
- nalákání kandidátů;
- vyhledávání (sourcing) kandidátů;
- výběrové pohovory;
- testování;
- posuzování kandidátů;
- získávání referencí;
- kontrola žádostí;
- nabídka zaměstnání;
- udržování kontaktu.

Při zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo je nutno kromě požadavků na samotného recruitera vytvořit popis a specifikaci této pracovní pozice. Jak Armstrong et al. (2020, s. 299) zmiňuje, definování požadavků na pracovní místo by mělo být ve formě, která bude zveřejnitelná, na webu společnosti, na sociálních sítích, pro potřeby personálních agentur a podobně. Šikýř (2014, s. 90) doplňuje, že tento popis a specifikace neboli analýza pracovního místa má obsahovat jak důležité informace o vykonávané pozici, včetně názvu pracovního místa, povinností apod., tak i požadavky na samotného zaměstnance, například dosažené vzdělání, praktické zkušenosti atd.

Nalákání kandidátů podle Armstronga et al. (2020, s. 300) zahrnuje analýzu samotného procesu náborech společnosti, jeho silných a slabých stránek, značku společnosti a zvažování, jak bude vlastní proces náborech probíhat. Analýza náborech právě podle Armstronga et al. (2020, s. 303) znamená zejména stanovení toho, které pozice je potřeba obsadit a kdy. Analýzou silných a slabých stránek náborech by mělo dojít k uvědomění toho, které aspekty této činnosti jsou ve společnosti na dobré úrovni a které nikoliv. Může jít například o benefity, pracovní podmínky, možnost kariérního růstu, ale i lokace společnosti a podobně (Armstrong et al., 2020, s. 300). To samozřejmě úzce souvisí s dalším bodem – značka společnosti, kdy je potřeba prezentovat

konkrétní společnost jako skvělé místo pro práci. Bednář (2018, s. 55) potvrzuje, že pozitivní publicita firmy ukazuje firmu jako atraktivního zaměstnavatele a zároveň se tak současní zaměstnanci právě se svým zaměstnavatelem lépe ztotožní. Co se týče průběhu vlastního procesu náboru, jde o zvolení správných zdrojů a metod.

Vyhledávání neboli sourcing kandidátů podle Armstronga et al. (2020, s. 304) zahrnuje konkrétní zdroje a metody. Na tyto stěžejní aspekty náboru se blíže zaměřují kapitoly 2.2 (Zdroje náboru zaměstnanců) a 2.3 (Metody náboru zaměstnanců). Sourcing Tegze (2019, s. 23) definuje právě jako aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů a informací o nich. Ačkoliv se tato práce zaměřuje na komplexní pojetí náboru, přesto je užitečné zmínit tři hlavní profese recruitmentu podle Tegzeho (2019, s. 23) a rozdíly mezi nimi:

- Sourcer aktivně vyhledává uchazeče;
- Recruiter provází uchazeče celým procesem náboru a zaměřuje se na vztahy s nimi;
- Headhunter hledá zpravidla uchazeče na úrovni středního a vrcholového managementu.

Po procesu shromáždění a posouzení informací od kandidátů následují výběrové pohovory. Koubek (2015, s. 179) i Armstrong et al. (2020, s. 313) se shodují, že se jedná o nejpoužívanější metodu při výběru potenciálních zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 103) definuje výběrový pohovor jako osobní setkání mezi zástupci zaměstnavatele (personalisté a manažeři) a vhodnými uchazeči, kteří prošli procesem předběžného výběru. Bělohlávek (2016, s. 54) doplňuje, že nejde jen o vybrání správného člověka, ale i o to, aby konkrétní uchazeč získal zájem o novou práci a zároveň upřednostňuje využívání strukturovaného výběrového pohovoru před nestrukturovaným. Strukturovaný pohovor je předem plánovaný, včetně pořadí otázek i času. Oproti tomu je nestrukturovaný pohovor prováděn bez zvláštní přípravy, může však probíhat pohodlněji a v některých případech tak lze lépe poznat osobnost uchazeče. S výše uvedeným výrokiem Bělohlávka souhlasí i Koubek (2015, s. 180) a zmiňuje i polostrukturovaný pohovor, jenž je kombinací obou předešlých s cílem spojit jejich výhody a eliminovat nevýhody.

Cílem testování podle Mužika et al. (2017, s. 136) je především posouzení vhodnosti kandidátů a v praxi se jedná o psychologické testy, testy osobnosti, schopností apod. Palíšková et al. (2021, s. 97) doplňuje, že testování může předcházet výběrovému pohovoru nebo může probíhat během procesu výběrového řízení. Komplexní metodou testování uchazečů jsou Assessment centra, založená na vhodných testovacích metodách pro získání přehledu o uchazeči, což potvrzuje Koubek (2015, s. 177) i Palíšková et al. (2021, s. 98).

Při posuzování kandidátů je logicky nutno zvážit míru vhodnosti každého z uchazečů pro požadovanou pracovní pozici, jak zmiňuje Koubek (2015, s. 167) a doplňuje, že se při této činnosti bere v potaz povaha pracovního místa a osobnostní charakteristiky uchazeče. Palíšková et al. (2021, s. 99) dodává, že konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče by mělo být ve shodě recruitera a budoucího nadřízeného.

Získávání referencí o uchazečích i kontrola jejich žádostí jsou poměrně častými nástroji souvisejícími s procesem náboru. Hlavním účelem je podle Armstronga et al. (2020, s. 322-323) získat, případně si ověřit informace o potenciálním zaměstnanci, což je nezbytné pro potvrzení například povahy předešlého zaměstnání nebo informací o studiu, což potvrzuje i Koubek (2015, s. 183).

Posledním krokem náborového a výběrového procesu je nabídka zaměstnání. Koubek (2015, s. 189) pod tuto formální záležitost zahrnuje vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy či jiného obdobného dokumentu. Odlišnosti konkrétního dokumentu závisí na dohodnuté formě spolupráce. Specifický je v tomto ohledu, pochopitelně služební poměr, jež vzniká rozhodnutím

o přijetí do služebního poměru, jak uvádí § 17 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Této problematice se blíže věnuje praktická část práce.

Udržování kontaktu popisuje Armstrong et al. (2020, s. 323) jako ujištění personálního týmu o tom, že se nový zaměstnanec řádně zapracoval a nevznikly v úvodní fázi jeho působení nějaké problémy. Tato aktivita může taktéž posloužit jako zpětná vazba k celému procesu náboru a výběru zaměstnanců a obvykle jí má na starost právě personalista spolu s přímým nadřízeným (Palíšková et al., 2021, s. 114).

2.2 Zdroje náboru zaměstnanců

Při potřebě obsadit pracovní pozici lze použít vnitřní nebo vnější zdroje. To znamená, že je možné obsadit místo někým, kdo již ve společnosti pracuje nebo zcela novým kandidátem. Zpravidla se prioritně organizace soustředí na vnitřní zdroje, poté na vnější (Mužík et al., 2017, s. 135). S tímto tvrzením se ztotožňuje také Chmielová Dalajková (2022, s. 208). Následující podkapitoly se blíže na tyto zdroje zaměřují. Nutno taktéž podotknout, že Palíšková et al. (2021, s. 87) používá i třetí skupinu, doplňkové zdroje. V této práci bude tato skupina zahrnuta ve vnějších zdrojích.

2.2.1 Vnitřní zdroje

Jak již bylo zmíněno, vnitřní zdroje při náboru zaměstnanců představují současní zaměstnanci. Koubek (2015, s. 128) dělí vnitřní zdroje na čtyři skupiny:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje (tento přístup pomáhá udržet cenné zaměstnance, jejichž pozice, například vzhledem k automatizaci některého z procesů ve firmě byla zrušena, ale společnost chce využít znalostí těchto pracovníků na jiné pozici);
- pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn (případná restrukturalizace ve společnosti může pomoci obsadit jiné, nově vznikající pracovní místo v případě, že je takto ušetřený zaměstnanec ochoten a schopen vykonávat nově nabídnutou práci);
- pracovníci, kteří došli k výkonu náročnější práce (jedná se o zaměstnance, kteří jsou povýšeni proto, že během výkonu zaměstnání získali dostatek zkušeností, znalostí a dovedností pro zvládnutí náročnějších úkolů);
- pracovníci, kteří mají zájem vykonávat jinou práci (tito zaměstnanci jsou sice využiti na současné pozici, mají však z nějakých důvodů zájmu přejít na nově vznikající pracovní místo v rámci společnosti).

O volném pracovním místě jsou zaměstnanci informováni svým zaměstnavatelem. Palíšková et al. (2021, s. 87) uvádí, že jsou tímto způsobem obvykle obsazovány kvalifikovanější pozice. Bělohlávek (2016, s. 31) dodává, že už jen zařazení současného zaměstnance do výběru uchazečů o volné místo (i v případě, kdy nepředpokládáme, že by mohl ve výběrovém řízení uspět) působí pozitivně na motivaci jeho i ostatních. Nespornou výhodou interních zdrojů je rychlost. Pracovník nepotřebuje čas na adaptaci, již zná firemní prostředí a kulturu (Palíšková, 2021, s. 87). Platí to samozřejmě i naopak, kdy organizace zná silné i slabé stránky uchazeče, jak uvádí Šikýř (2014, s. 92). S výše uvedenými výhodami souhlasí i Koubek (2015, s. 130) a nezapomíná také zmínit lepší návratnost investic. Obsazování z vnitřních zdrojů bývá v případě úspěchu levnější než prostřednictvím vnějších zdrojů. Co se týče nevýhod, Koubek (2015, s. 130) i Palíšková et al. (2021, s. 87) se shodují na nižším počtu kandidátů a tím i omezení v pronikání nových nápadů do organizace a na soutěžení mezi kolegy, které může zhoršit morálku a mezilidské vztahy na pracovišti.

2.2.2 Vnější zdroje

Pro členění vnějších (externích) zdrojů lze jako u předchozí kapitoly využít informace od Koubka (2015, s. 129-130), podle něhož mezi vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (například nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce – dá se předpokládat, že jsou dostatečně motivováni vlastními zájmy či touhou po ekonomické stabilitě);
- zaměstnanci jiných organizací (jde o cílení na pracovníky, kteří jsou zaměstnáni u jiné společnosti, ale zpravidla disponují dovednostmi nebo znalostmi, kvůli kterým jsou zajímaví i pro konkurenční organizace);
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí (touto formou je možné nalézt čerstvý talent, který má dostatečné teoretické znalosti, případně další předpoklady pro povahu pracovní pozice, která je potřeba obsadit);
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, případně další pracovní síly v zahraničí (Palíšková et al. (2021, s. 88) označuje tuto skupinu jako Doplňkové zdroje a zahrnuje sem i zaměstnance personálních agentur nebo pracovníky zaměstnané formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti).

V ideálním případě je tato možnost nábory využívána až při vyčerpání možností ze zdrojů vnitřních. Palíšková et al. (2021, s. 88) uvádí, že počet kandidátů je ovlivněn mnoha faktory, přičemž jedním z nejpodstatnějších je situace na trhu práce. Zde závisí na počtu pracovních míst, které je potřeba obsadit a počtu vhodných kandidátů. Všichni autoři, jejichž tvorba sloužila jako hlavní zdroj informací pro tuto část práce se shodují, že výhodou je jednoznačně přínos nových nápadů, pohledů a názorů do organizace (Koubek, 2015, s. 130). Například Mužík et al. (2017, s. 135) také uvádí, že vnější zdroje obvykle nabízí větší výběr kvalifikovaných odborníků. Palíšková et al. (2021, s. 88) doplňuje, že nový pracovník je zpravidla více motivován a jako nevýhodu vidí delší adaptační proces pracovníků a vyšší finanční náročnost spojenou se mzdovými náklady nebo se samotným vyhledáváním vhodných kandidátů. Samotný proces vyhledávání je logicky obtížnější než u vnitřních zdrojů a taktéž může dojít k nedostatku relevantních informací o uchazečích, jak udává Šikýř (2014, s. 92).

2.3 Metody nábory zaměstnanců

V přechodí kapitole byly popsány zdroje pro nábory zaměstnanců. Co se týče metod, u nábory z vnitřních zdrojů podniku jde většinou o přímé oslovení kandidáta (současného zaměstnance) pro obsazení potřebné pozice. Dalšími možnostmi při komunikaci se zaměstnanci o volných pracovních místech jsou firemní časopisy, informační nástěnky a letáky, vnitropodnikový intranet a podobně (Bednář, 2018, s. 41-42). Jak uvádí Šikýř (2014, s. 99), nelze opomenout ani rozesílání nabídek zaměstnání elektronickou poštou. Metod při nábory z vnějších zdrojů je naopak celá řada. Organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale užívají více možností (Koubek, 2015, s. 135). V každém případě jde samozřejmě o oslovení cílové skupiny potenciálních zaměstnanců. Právě poznání této cílové skupiny je podle Tegzeho (2019, s. 292) klíčem k dobré strategii recruitmentu. Dále Tegze (2019, s. 292) uvádí tři důležité otázky, které je potřeba zodpovědět při definování cílové skupiny:

- Jaký talent chce společnost nalézt?;
- Jaké typy lidí se do společnosti hodí?;
- Jak si tito lidé hledají práci?.

Následující podkapitoly se tedy blíže zaměřují na ty nejdůležitější metody při nábory zaměstnanců z vnějších zdrojů podniku.

2.3.1 Sociální sítě

Velice oblíbenou metodou nábory jsou sociální sítě, jejichž úloha v personální práci je zejména v posledních letech stále více používanější. Armstrong et al. (2020, s. 304) používá pojmy online recruitment nebo e-recruitment jako nástroj pro komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Za výhody této metody považuje možnost oslovení širšího počtu uchazečů, navíc podstatně rychleji a levněji než při použití většiny tradičních metod nábory. Jako nevýhodu vidí Palíšková et al. (2021, s. 93) skutečnost, že lze logicky oslovit pouze omezenou skupinu lidí, kteří mají profil na příslušných sociálních sítích.

Mezi nejpoužívanější sociální sítě v oblasti recruitmentu patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Nelze však opomenout fakt, že pro efektivní vyhledávání na zmíněných sítích je nutné mít jisté znalosti. Konkrétně jde o vyhledávací operátory neboli Booleovské operátory (Boolean operators). Jak popisuje Tegze (2019, s. 24), znalost tohoto vyhledávání je nezbytná pro každého úspěšného recruitera. Podle Armstronga et al. (2020, s. 305) je Booleovské vyhledávání, které kombinuje klíčová slova s operátory (např. AND, NOT a OR) využíváno pro více specifické a relevantnější výsledky. Jak vysvětluje Tegze (2019, s. 25-27) operátor AND, umožňuje spojit více klíčových slov v jednom vyhledávání, operátor NOT vyloučí z výsledků vyhledávání slovo umístěné za tímto operátorem a při použití operátoru OR se zobrazí výsledky obsahující alespoň jedno ze zadaných klíčových slov. Nicméně je vhodné zmínit, že ve vyhledávání prostřednictvím jednotlivých sociálních sítí mohou být určité rozdíly. Před vyhledáváním se tedy doporučuje nejdříve zjistit, jaké operátory konkrétní vyhledávač používá. Následující odstavce se blíže zaměřují na nejpoužívanější sociální sítě spojené s náborem pracovníků.

LinkedIn je profesní síť, kde pomocí pracovních profilů zde řada organizací vybírá vhodné uchazeče (Horváthová et al., 2016, s. 299). Tuto definici potvrzuje Palíšková et al. (2021, s. 93) a doplňuje, že LinkedIn slouží taktéž pro samotnou inzerci pracovních pozic. Podle oficiální webové stránky má 930 milionů členů napříč 200 zeměmi (LinkedIn, 2023). Kadlec (2013, s. 43) při porovnání LinkedInu a tradičního nábory zmiňuje stále větší nároky na recruitment s rostoucími výdaji a navazuje tvrzením, že nejen právě z úsporných důvodů společnosti stále více využívají vlastní recuitery. Kadlec (2013, s. 47-48) dále doplňuje, že LinkedIn databáze je lepší než kterákoli jiná interní databáze, jelikož se aktualizuje automaticky. Další důležitý aspekt při práci s touto sociální sítí, který Kadlec (2013, s. 58) ve své publikaci zmiňuje, jsou aktivní a pasivní kandidáti. Zatímco aktivní členové LinkedInu aktivně hledají práci, pasivní jsou ti, kteří jsou v současnosti zaměstnaní, mají sice na síti profil, ale aktivně ho nevyužívají pro hledání nové práce. Kadlec (2013, s. 58) doporučuje cílit právě i na pasivní kandidáty a být tak prvním, kdo tyto lidi bude přesvědčovat o nové pracovní příležitosti. Dá se předpokládat, že aktivní uživatelé jsou naproti tomu díky své činnosti již v kontaktu s dalšími společnostmi a může tak být těžší je dostat do svých řad. Samotné vyhledávání na LinkedInu je možné podle klíčových slov, současného či minulého zaměstnavatele, podle pracovní pozice, lokality, odvětví a tak dále (Horváthová et al., 2016, s. 304). Během vyhledávání je potřeba mít na paměti, že uživatelé například mohou názvy svých pozic psát v angličtině, ve zkratkách a podobně. V tomto případě je tedy nutné zahrnout všechny možné alternativy pro dosažení nejlepších výsledků.

Nejnámější a neúspěšnější sociální sítí světa je Facebook. Ačkoli je toto sociální médium, jak píše Horváthová et al. (2016, s. 308), často využíváno pro profesní účely (například jako intranet různých organizací), tak je třeba si uvědomit, že ji uživatelé primárně používají pro osobní účely a komunikaci s přáteli. Proto Tegze (2019, s. 104-105) jakožto recruiter, na Facebooku primárně hledá pouze více informací o uchazečích, ale s nabídkami spolupráce je zpravidla neobtěžuje. Tegze (2019, s. 105-111) dále uvádí čtyři možné způsoby vyhledávání:

- Vyhledávač Graph Search (jeden z nejvýkonnějších nástrojů pro recuitery);
- Úpravy URL adres (při alespoň základní znalosti tvorby Facebook URL adres je možno vyhledávat na základě mnoha parametrů);
- Doplnky Google Chrome (aplikace usnadňující vyhledávání pomocí URL adres);
- X-ray vyhledávání (pomocí Googlu a operátoru site tak lze cílit pouze na profily lidí, nikoli na všechny stránky Facebooku).

Další veřejnou online sociální sítí je Twitter. Zde mohou uživatelé číst, psát či sdílet kromě videí a obrázků zejména textové příspěvky (tweets) o maximální délce 280 znaků. Jak uvádí Tegze (2019, s. 111), Twitter je skvělé místo, kde sledovat ostatní kolegy z oboru a hledat případné uchazeče. Dále Tegze (2019, s. 112) upozorňuje na funkci hashtag (znak #), která je právě pro recuitera klíčová, aby se mohl spojit s více lidmi a skupinami. Horváthová et al. (2016, s. 308) vysvětluje, že například použití hashtagu #hledamprací usnadní recuiterovi vyhledávání, případně pomůže ostatním najít podobná témata. Výše uvedený příklad spadá do kategorie oficiálních Twitter operátorů, kterých je hned několik a opět jsou velice nápomocné při práci náboráře. Seznamy Twitteru je jedna z mnoha vlastností této sociální sítě, která umožňuje uživatelům sdružovat ostatní účty do skupin dle libovolného kritéria. Recruiter si tak může například organizovat uchazeče nebo uspořádat do skupiny společnosti, které chce sledovat. Tegze (2019, s. 117) při používání Twitteru pro účelný recruitment doporučuje mj. zůstat aktivní (alespoň tři tweets denně v různých časech), přispívat i jinými myšlenkami či články než pouze konkrétními pracovními příležitostmi, inspirovat se konkurencí a dalšími úspěšnými lidmi v oboru a zejména poznávat zájmy uchazečů.

2.3.2 Doporučení současného zaměstnance

Velice užitečnou metodou pro nábor zaměstnanců může být doporučení stávajícího zaměstnance někým ze svého okolí. V rámci tohoto tzv. referral programu (Palíšková et al., 2021, s. 92) jsou obvykle zaměstnanci požádáni o doporučení kandidáta svým zaměstnavatelem a zpravidla se za doporučení vyplácí zaměstnanci finanční odměna. Ta bývá nejčastěji vyplácena po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance nebo po určitém čase působení ve společnosti (většinou po jednom roce). I přesto jsou výhodou této metody nižší finanční náklady než při volbě jiných metod recruitmentu, jak potvrzuje Koubek (2015, s. 136) a navazuje s tvrzením, že takto přijatí zaměstnanci bývají vhodní jak po profesní stránce, tak i vzhledem ke svým osobnostním charakteristikám. Výhodou může být i časové hledisko, kdy je právě díky referencím současného zaměstnance tzv. screening (prověřování) kandidáta jednodušší. Obvykle má i kandidát reálnou představu o konkrétním zaměstnání, je dostatečně informován, což přispívá k jeho vlastní motivaci. Zároveň se také v žádném případě při použití této metody nemusí jednat o řadového pracovníka, nýbrž se tímto způsobem dají doporučit top talenty, slibní pracovníci, důležití pro budoucnost podniku. Jsou také seznámeni s prostředím a logicky mají v organizaci někoho, na koho se mohou obrátit (Palíšková et al., 2021, s. 92). Taktéž lze předpokládat, že současný zaměstnanec doporučí pouze osobu, o které je přesvědčen, že bude v novém působišti platným členem týmu. Jako nevýhodu této metody vidí Koubek (2015, s. 136) omezenou možnost výběru z většího počtu uchazečů. Nicméně, tato možnost není obvykle využívána jako primární metoda pro nábor, tudíž může být i takové přijetí zaměstnance na základě doporučení přínosem.

2.3.3 Bývalí zaměstnanci

Poměrně ojedinělou, nicméně v některých případech účinnou metodou může být oslovení bývalých zaměstnanců společnosti. Bednář (2018, s. 89) uvádí, že pokud dojde k výraznějším odchodům ke stejnému konkurentovi, může případný návrat i pouze několika zaměstnanců

spustit žádoucí diskuzi mezi ostatními. Bednář (2018, s. 91) k tomu dále dodává, že zkušenost navrátilců je velmi silný přesvědčovací argument, není tedy špatné se o jejich zkušenosti a porovnání podělit. Tyto zkušenosti je však samozřejmě nutno sdílet taktně a v přátelském duchu, aby to společnosti nakonec neublížilo. Článek z celosvětové pracovní webové stránky Indeed (2023) vyjmenovává několik pozitiv při náboru bývalých zaměstnanců:

- Obeznamení (v tomto případě jde o oboustrannou výhodu – zaměstnanec moc dobře zná firemní kulturu a postupy a společnost zároveň zná zaměstnance, jeho silné i slabé stránky a dokáže ho pohodlně umístit na správnou pozici, která nemusí nutně být stejná jako v minulosti);
- Snadná adaptace (jelikož zaměstnanec zná prostředí, společnost nemusí investovat tolik úsilí a času do zaučení a tento zaměstnanec může tak v podstatě ihned začít pracovat jako plnohodnotný člen pracovního týmu, navíc se s novými zkušenostmi může stát ještě platnějším);
- Úspora peněz (v tomto případě je logicky celý proces recruitmentu i adaptace výhodnější i z finančního hlediska);
- Větší nasazení (pokud se bývalý zaměstnanec rozhodne vrátit zpět, dá se očekávat, že bude odhodlanější než předtím, s větší motivací a bude si více vážit pozitiv staronového zaměstnání);
- Lepší morálka ostatních kolegů (potvrzuje tvrzení Bednáře (2018, s. 89) z úvodu podkapitoly, kdy opětovně přijetí oblíbeného zaměstnance znovu propojí pracovní kolektiv a může redukovat případné odchody dalších zaměstnanců v budoucnu).

I rozhodnutí o nabídnutí nové spolupráce bývalému zaměstnanci samozřejmě může mít i svá úskalí. Personální tým by si v tomto případě měl dát pozor na objektivitu, aby neupřednostnil kandidáta, kterého znají, místo někoho, kdo je na tuto pozici vhodnější a mohl by přinést nové nápady do společnosti. U zaměstnance, který už jednou z organizace odešel je taktéž riziko, že v budoucnu podá výpověď znovu. Je tedy potřeba zajímat se o jeho motivaci a ujistit se, že je skutečně odhodlaný podávat ty nejlepší pracovní výkony. Motivace tedy může být jak výhodou, tak i nevýhodou, záleží na konkrétním zaměstnanci a konkrétní situaci. Podobně to může být i s morálkou ostatních zaměstnanců.

2.3.4 Spolupráce se vzdělávací institucí

Další metodou náboru zaměstnanců je spolupráce se školami, univerzitami či jinými vzdělávacími institucemi. Bednář (2018, s. 55) i Bělohlávek (2016, s. 32) se shodují, že v ideálním případě může jít o vzájemně velice výhodnou spolupráci. Podle Bednáře (2018, s. 55) vzájemná spolupráce může fungovat formou prezentací ze strany zaměstnavatele přímo ve škole, umožňováním odborných praxí, nákupem pomůcek nebo jiným způsobem směrem k rozvoji žáků. Jako výhodu vidí Koubek (2015, s. 138) při dobře nastavené spolupráci doporučení studentů samotnou vzdělávací institucí vzhledem k jejich vhodnosti, a naopak i organizace je dostatečně informována o profilu absolventa školy. Bednář (2018, s. 55) dodává, že pokud jsou navíc studenti spřízněné školy dětmi zaměstnanců, vytváří to velmi dobrý dojem na zaměstnance samotné (firma dělá něco dobrého pro školu) i na studenty, kteří tak vnímají firmu jako spolehlivého zaměstnavatele. Za nevýhodu Koubek (2015, s. 138) považuje sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tím pádem horší operativnost v případě, kdy je potřeba volné či nově vzniklé pracovní místo zaplnit v co nejbližším termínu. Koubek (2015, s. 138) dále podotýká, že tato situace se v některých případech řeší odložením odchodu do důchodu stávajícího zaměstnance (pokud lze), případně pouze dočasným přijetím jiného uchazeče.

Média

Samozřejmě i použití médií může hrát významnou roli při náboru nových zaměstnanců. Jedná se především o reklamu či inzerci v televizi, rádiu, rozhlase, novinách, denících či odborných časopisech, přičemž efektivita těchto forem recruitmentu se liší podle profesního zaměření cílových skupin. Nicméně, podle Armstronga (2020, s. 307) již není v poslední době tak důležitá (zejména na celostátní úrovni), vzhledem k častějšímu používání online recruitmentu nebo specializovaných agentur. V mírném rozporu s výše uvedeným tvrzením se vyjadřuje Koubek (2015, s. 138), který inzerci ve sdělovacích prostředcích považuje za zřejmě nejrozšířenější metodu. Bednář (2016, s. 55) vidí náborový nástroj jako oboustranně prospěšný, jelikož vysílá jednoznačné sdělení směrem k potenciálním uchazečům a zároveň mohou být současní zaměstnanci potěšeni aktivitou svého zaměstnavatele, který tak těmito kroky prostřednictvím médií posiluje svoji důležitost v obecném mínění svých pracovníků. Bělohávek (2016, s. 32) dále vyzdvihuje účinnost odborných časopisů, které cílí právě na žádoucí okruh čtenářů, jež by mohlo konkrétní sdělení zajímat. Armstrong (2020, s. 307) shrnuje důležité body, které by měla účinná reklama obsahovat:

- vhodné médium (organizace by měla zvážit, která forma reklamy bude nejúčinnější a zasáhne tak potřebnou skupinu potenciálních uchazečů);
- přilákání pozornosti (reklama by měla ihned zaujmout a zároveň se snažit odlišit od konkurence, se kterou soupeří; Tegze (2019, s. 249) v této souvislosti doporučuje použití obrázků prostřednictvím vhodného sdělovacího prostředku, který rychleji upoutá a rychleji vyšle základní zprávu o sdělení);
- vytvořit a udržet zájem (je potřeba zahrnout nejpodstatnější informace o konkrétní práci a společnosti stručnou a současně trefnou a zajímavou formou);
- podnítit k akci (případní kandidáti s požadovanou kvalifikací (nebo praxí) by měli být v případě zájmu vhodně instruováni k dalším krokům).

Koubek (2015, s. 138) dále rozlišuje možnou inzerci dle zaměření:

- regionální (tato kategorie se využívá zejména při potřebě obsadit pozici s menší kvalifikací);
- celostátní (součástí náborové nabídky může být například zmínění možnosti ubytování);
- mezinárodní (může jít mj. i například o nabídky zaměstnání, v jejichž případě není nutná fyzická přítomnost zaměstnance přímo ve společnosti (např. home office, zákaznická podpora, překladatelství apod.) nebo je nutné obsadit jednu z poboček mezinárodní společnosti).

Jako hlavní výhoda této metody, podle Koubka (2015, s. 138), je rychlost sdělení, kdy se cílová skupina při využívání některého z mediálních prostředků může o volné pozici dozvědět takřka okamžitě. Pokud jde o rozdíly mezi klasickou formou inzerce a online inzercí, Tegze (2019, s. 250) vidí výhody online inzerce v rychlejší odezvě, efektivitě oslovení cílové skupiny, snížení nákladů, dostupnosti, zvýšení povědomí o firmě a zlepšení doporučení. Nevýhodou klasického inzerování, podle Koubka (2015, s. 138), může být cena inzerce, případně nedostatečná kvalita sdělení právě z důvodu úspory finančních prostředků společnosti.

2.3.5 Recruitment agentury a konzultanti

Další spolehlivou metodou náboru je využití externích zprostředkovatelů – recruitment agentur nebo konzultantů a expertů na nábor zaměstnanců. Tato forma je používána nejen v zahraničí ale i u nás, v České republice. Koubek (2015, s. 140) ozřejmuje, že může jít o samostatnou práci delegovaných agentur/konzultantů nebo náborové aktivity probíhají v součinnosti

s příslušnými představiteli organizace. V každém případě lze organizaci anonymizovat, alespoň do té doby, než má dojít k závaznému rozhodnutí a přijetí vhodného uchazeče.

Co se týče agentur v oblasti náboru, jejich hlavními výhodami podle Armstronga (202, s. 307) bývá rychlost a efektivita. Právě úspora času může být zásadní v případě, že je potřeba najít vhodného zaměstnance v co nejkratším čase. Náborový úsek organizace nemusí vynaložit takové úsilí nebo může takto ušetřený čas věnovat jiným metodám recruitmentu pro oslovení dalších pracovních sil. Koubek (2015, s. 140) doplňuje výhody o větší znalost trhu práce z pohledu agentur, lepší znalost vyhledávání napříč různými databázemi či sociálními sítěmi a zkušenosti těchto zprostředkovatelů s účinným zveřejňováním inzerátů v potřebné kvalitě. Agentury, které se zaměřují na konkrétní obor mají obvykle značné znalosti v daném odvětví a mohou poskytnout vhodné rady a doporučení na základě svých zkušeností. Renomované agentury zpravidla také poskytují diskrétní a profesionální přístup v souladu s požadavky na pracovní místo a charakteristiku případného zaměstnance. Nevýhodou využívání recruitment agentur bývá podle Armstronga (2020, s. 307) cena a možnost nalezení nevhodných kandidátů. Obě nevýhody potvrzuje i Koubek (2015, s. 140) a uvádí, že komerční instituce se snaží maximalizovat svůj zisk, a ne vždy jsou výsledky v odpovídající kvalitě, například kvůli nedostatečné komunikaci mezi oběma stranami. Níže je uvedeno několik důležitých bodů pro správné využívání této metody náboru:

- ověření zprostředkovatele (Koubek (2015, s. 140) uvádí, že zmíněné typy personální práce jsou lukrativní oblastí podnikání, proto se v ní vyskytuje řada neseriózních zprostředkovatelů; je tedy nutné důkladně si vybrat ověřené odborníky s pozitivními recenzemi);
- podmínky (souvisí s předešlým bodem a nabádá k ostražitosti při podepisování spolupráce směrem ke smluvním podmínkám a poplatkům);
- definování požadavků (zde se Koubek (2015, s. 141) vyjadřuje k možné nedostatečné znalosti požadavků od zaměstnavatele; pro efektivní výsledky je nezbytné důkladné seznámení recruitment agentury s obsazovanou pozicí a dalšími aspekty s ní související);
- účelná komunikace (v průběhu spolupráce je taktéž potřeba udržovat komunikaci mezi představiteli organizace a agenturou průběhu náborových aktivit, případně se navzájem informovat o nově vzniklých skutečnostech);
- aktivita (zde samozřejmě záleží na zvolené formě spolupráce, nicméně je vhodné, pokud to okolnosti a zdroje organizace umožňují, získávat dodatečné informace o uchazečích se zapojením vlastních technik a celkově být stále aktivně angažován v celém procesu).

Podle Armstronga (2020, s. 307) recruitment konzultanti poskytují odborné znalosti v oboru a snižují pracovní zátěž organizace, tyto experti podle něj inzerují, vedou rozhovory s uchazeči a vytvářejí užší výběr kandidátů pro potřeby společnosti. Jako nevýhodu označuje Armstrong (2020, s. 307-308) opět možnou vysokou cenu za práci konzultanta a dále vyjmenovává důležité body při této spolupráci:

- odsouhlasení podmínek spolupráce včetně finančních otázek, ujasnění komunikace mezi oběma stranami;
- seznámení konzultanta s organizací, s požadovaným termínem nástupu kandidáta a dalšími požadavky;
- dodání obsáhlých informací o pracovním místě a o případném zaměstnanci pro efektivní splnění cílů spolupráce;
- důkladné seznámení s navrženým programem od konzultanta a obsahem reklamy/inzerátu;

- ujasnění formy a průběhu výběrových pohovorů a vytváření užších výběrů.

2.3.6 Ostatní metody

Kromě výše uvedených metod existují samozřejmě i další, jejichž úloha v personální práci v souvislosti s náborem není nezanedbatelná. Jedná se například o tyto formy náboru:

- úřady práce;
- pracovní portály;
- veletrhy a eventy;
- vývěsky;
- letáky.

Úřady práce kombinují poptávku po pracovních silách a poptávku po uchazečích o zaměstnání. Úřad práce ČR (2023) podle své oficiální webové stránky plní mj. zejména tyto úkoly:

- podává informace o volných pracovních místech;
- aktivně vyhledává informace o volných pracovních místech;
- vede evidenci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání.

Podle Koubka (2015, s. 139) se jedná o velmi levnou metodu, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně. Taktéž jsou zde výhradně aktivní uchazeči, kteří se snaží najít zaměstnání a při vzájemné shodě (nabídka práce odpovídá poptávce po práci) může být vzájemná spolupráce snadno dosažitelná. Nevýhodou je dle názoru Koubka (2015, s. 140) omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce, navíc se převážně jedná osoby s nižší kvalifikací.

Vyhledávání pomocí pracovních portálů je obvyklou formou pro uveřejňování nabídek zaměstnání a je často využívána právě ze strany aktivních uchazečů o zaměstnání. Výhodou může být opět přítomnost pouze aktivních uchazečů o zaměstnání, kteří však na druhou stranu zde obvykle nutně nemusí být registrováni, nýbrž pouze anonymně prohlížíjí volné pozice, což může logicky působit problém při jejich oslovení. V případě, že uchazeči registrovaní jsou, zobrazení jejich profilů ze strany firmy může být někdy zpoplatněno, tato částka se obvykle liší v závislosti na konkrétním pracovním portálu. I samotné uveřejnění pracovní nabídky většinou znamená pro společnost výdaj finančních prostředků, obvykle portály nabízejí měsíční poplatky pro uveřejnění inzerátu. Patrně nejznámějšími a nejpoužívanějšími portály v ČR jsou stránky jobs.cz, profesia.cz, jenprace.cz, prace.cz nebo celosvětová adresa indeed.com. Některé z těchto webových stránek mají k dispozici mobilní aplikace, při jejichž používání lze zapnout notifikace pro upozornění na nově přidávané nabídky (pro uchazeče).

Veletrhy a eventy umožňují osobní setkání s případnými uchazeči, což může být velice užitečný náborový nástroj. Představitelé firmy tak mohou prezentovat silné stránky organizace předem připravenými způsoby a využít tak osobního přesvědčování. Nevýhodou této metody může být nákladnost uspořádání těchto akcí.

Vývěsky jsou podle Koubka (2015, s. 137) nenáročnou metodou, přičemž jsou zpravidla umístěovány na místech, která jsou dobře přístupná lidem v okolí firmy. Informace obsažené na těchto vývěskách obvykle zahrnují sdělení o konkrétní pracovním místě, základních pracovních podmínkách požadavcích na uchazeče včetně způsobu kontaktování společnosti. Výhodou jsou podle Koubka (2015, s. 137) jednoznačně nízké náklady, jedná se taktéž o nenásilnou formu, kdy si sami uchazeči mohou svobodně vybrat, zda na nabídku reagovat či nikoliv. Mezi nevýhody podle Koubka (2015, s. 137) patří skutečnost, že takto zveřejněná zpráva zasáhne

výhradně lidi, kteří si ji na příslušném místě všimnou a také není velká pravděpodobnost, že budou takto obsaženy kvalifikovanější pozice.

Oslovování formou letáků může zacílit na poměrně velké množství lidí, přičemž jsou zpravidla vkládané do poštovních schránek obyvatelů sídlících v okolí společnosti. Na rozdíl od výše uvedených vývěsek jsou příjemci letáku nuceni zaregistrovat tato sdělení, jak uvádí Koubek (2015, s. 137), nicméně je opět na daném člověku, zda nabídku zváží nebo jí bude ignorovat. Nutné je zmínit, že podobné nabídky formou letáků umístěných do poštovních schránek mohou část obyvatelstva obtěžovat a může tak dojít k negativnímu povědomí o firmě. Koubek (2015, s. 140) nezapomíná podotknout, že i v tomto případě jde převážně o snahu obsadit méně kvalifikovanější pozice.

2.4 Metodika

Bakalářská práce je dělena na část teoreticko-metodologickou a na část praktickou. Teoretická část čerpá zejména z primárních, ale i dalších zdrojů. Zmíněné zdroje jsou použity především pro objasnění činnosti běžného personálního oddělení společnosti v souvislosti s náborem nových zaměstnanců a se zdroji naboru. Stejně podklady byly taktéž využity pro uvedení tradičních metod, ale i nových trendů v této oblasti. Praktická část čerpá převážně z rozhovorů se členy personálního oddělení zkoumané organizace a z platných zákonů souvisejících s touto problematikou.

Před realizací studie autor práce od vedení nápravného zařízení Jiřice získal souhlas k provedení výzkumu jejich náborového procesu. To zahrnovalo získání ústního souhlasu vedoucím oddělení vězeňské stráže a projednání cílů výzkumu se zaměstnanci, kteří se běžně v procesu naboru příslušníků angažují. Jedná se jednak přímo o členy personálního oddělení, dále pak o vězeňského psychologa a také jednotlivé příslušníky, kteří pravidelně realizují náborové aktivity v různých institucích, například na středních školách.

Po získání těchto stěžejních informací následoval průzkum zdrojů pro získání těch nejadekvátnějších a aktuálních dat pro důkladné seznámení s problematikou a její následné implementace do teoretické části závěrečné práce. Pro samotný průzkum zdrojů byl převážně využit internet, konkrétně vícero databází, přístupných online. Jednalo se o abstraktovou a citační databázi recenzované literatury Scopus a databázi knihovny Akademie věd ČR. Tyto internetové databáze umožňují vyfiltrovat vhodnou literaturu dle roku vydání, samotného autora, dle klíčových slov a podobně. Kromě internetu bylo při inspiraci čerpáno z rozhovorů s výše uvedenými zaměstnanci věznic. Literatura byla následně vypůjčena z knihoven v papírové, ale i elektronické podobě. Jako další zdroje byly použity vhodné internetové články, které později umožnily ucelit pohled na řešenou problematiku.

Po seznámení s obsahem získaných zdrojů následovala teoretická část práce. Klíčovými slovy pro vyhledání adekvátních zdrojů, primárních či internetových, k řešené problematice byly tyto: nábor, nábor zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, human resources, recruitment, hledání zaměstnanců, sourcing, personalistika, personální řízení, jak hledat zaměstnance, jak najít zaměstnance, lidské zdroje, personální management, personální výběr a management lidských zdrojů.

Informace o nápravném zařízení věznic Jiřice v praktické části práce vychází výhradně z volně dostupných internetových zdrojů, přičemž hlavním podkladem byly oficiální webové stránky vězeňské služby České republiky. Dalšími zdroji byly zákony č. 345/1999 Sb., č. 169/1999 Sb. a monografie Drápala et al. (2021). Pro podkapitulu s názvem Příslušník VSČR byly využity zejména citace ze zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské a justiční strážci České republiky a ze

zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Data pro část podkapitoly 3.1, ohledně počtu příslušníků věznice Jiřice v rozmezí let 2013-2023, byla poskytnuta personálním oddělení nápravného zařízení, které vychází z řádně evidovaných údajů.

Z důvodu nedostatku nebo absence metodiky pro jednotlivé náborové činnosti v organizaci byly jako podklad pro důkladnější popsání procesů recruitmentu využity rozhovory se zaměstnanci, kteří se účastní a aktivně se podílejí na těchto aktivitách.

Průzkum při volbě zaměstnání mezi skupinou občanů Středočeského kraje proběhl v období 30.05.2023 až 06.06.2023 s cílem posouzení důležitých kritérií a aspektů souvisejících s výběrem zaměstnání. Průzkum byl proveden pomocí dotazníku. Ten byl vytvořen díky internetové stránce zabývající se tvorbou obdobných dotazníků survio.com. Zmíněná webová stránka sbírá odpovědi, které automaticky zobrazí a taktéž na základě sesbíraných dat vytvoří grafy pro grafické znázornění získaných výsledků. Zmíněné grafy byly poté přepracovány v tabulkovém procesoru Excel pro jednotný vzhled grafů v celé práci. Průzkumu se účastnilo 118 respondentů různého věku, podmínkou bylo pouze jejich trvalé bydliště ve Středočeském kraji pro validní výsledky, vzhledem k rozdílům mezi jednotlivými kraji, co se týče počtu praceschopného obyvatelstva. Právě filtru ohledně trvalého bydliště nevyhovovalo 7 respondentů, jejich odpovědi byly tedy vyřazeny a počet vyhovujících respondentů tedy činil 111. Dotazník obsahoval 6 uzavřených otázek. Z toho 2 byly dichotomické, včetně jedné kontrolní otázky, pro potvrzení trvalého bydliště v požadovaném kraji. Pro upřesnění věkové kategorie byla využita single choice otázka, kdy bylo zapotřebí vybrat pouze jedno věkové rozmezí z uvedených. Stejná forma posloužila pro další otázku ohledně současného zaměstnání. Poslední dvě otázky umožnily více odpovědí (multiple choice). Respondenti byli osloveni prostřednictvím sociálních sítí (zájmové skupiny, ve kterých je autor práce členem) a osobně (pokud se jednalo o občany z blízkého okolí autora práce) s následným sdílením odkazu dotazníku opět přes sociální sítě a e-mail. Seznam použitých otázek v rámci dotazníku:

1. Jaké je vaše pohlaví?;
2. Jaká je vaše věková kategorie?;
3. Je vaše trvalé bydliště ve Středočeském kraji? (kontrolní otázka);
4. Jak jste se dozvěděl(a) o vašem současném zaměstnání?;
5. Jak byste hledal(a) nové zaměstnání?;
6. Jaká metoda náboru zaměstnanců (z pohledu firmy) je podle vás neefektivnější?.

Další průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice měl za cíl zejména objasnit, na základě jakých kritérií a jakými metodami byli do současného zaměstnání v minulosti nabráni. Průzkum byl proveden pomocí dotazníku, který byl pro tento účel vytvořen pomocí textového procesoru MS Word a následně papírovou formou sdílen mezi kolegy. Probíhal od 05.06.2023 do 08.06.2023. Respondentů bylo 55, různého věku a jednalo se pouze o současné příslušníky věznice Jiřice, což bylo jedinou podmínkou. Dotazník obsahoval 6 otázek, z toho 3 byly dichotomické, včetně jedné zaměřující se na zkoumaný problém. Jedna otázka zjišťovala věk respondenta, další měla za cíl objasnit, jakým způsobem se dotazovaní dozvěděli o svém zaměstnání ve služebním poměru. Poslední otázka se zaměřovala na podstav příslušníků ve věznici, přičemž zde bylo možné zvolit více odpovědí (multiple choice). Sesbíraná data byla následně implementována do tabulkového procesoru MS Excel, v němž zároveň došlo vytvoření grafů na základě těchto dat. Seznam použitých otázek v rámci dotazníku:

1. Jaké je vaše pohlaví?;
2. Jaká je vaše věková kategorie?;

3. Jste příslušníkem ve věznici Jiřice? (kontrolní otázka);
4. Jak jste se v minulosti dozvěděl(a) o práci ve věznici Jiřice?;
5. Doporučil(a) jste někomu práci ve věznici Jiřice?;
6. Co je podle vás hlavním důvodem podstavu příslušníků ve věznici?.

Výsledky z průzkumů byly následně zformulovány, jednotlivé odpovědi vyjádřeny v procentech a výsledky jednotlivých dotazníků porovnány navzájem z důvodu objasnění hlavních myšlenek a získaných dat. Pro doporučení pro nábor příslušníků ve věznici Jiřice byly použity vstupy z teoretické části a výstupy z části praktické.

3 Praktická část práce

Praktická část práce se dělí na šest hlavních podkapitol, přičemž každá z nich je důležitá pro objasnění konkrétní zkoumané instituce (nápravné zařízení Jiřice), případně pro vlastní výzkum souvisejícím s náborem zaměstnanců. Úvodní kapitola je určena pro seznámení s nápravným zařízením Jiřice a povoláním příslušníka vězeňské služby ČR. Druhá kapitola informuje o samotném procesu náboru příslušníků ve věznicí Jiřice. Další kapitoly obsahují průzkumy formou dotazníkových šetření, které jsou následně shrnuty a poté jsou na základě výsledků zmíněných šetření vypracována doporučení pro budoucí nábor příslušníků ve zkoumaném zařízení.

3.1 Věznice Jiřice

V České republice je celkem 35 věznic, 10 z nich je vazebních, ostatní jsou věznice pro výkon trestu odnětí svobody, případně zároveň detenční ústavy. Jednou z věznic pro výkon trestu odnětí svobody je věznice Jiřice, která se nachází ve Středočeském kraji, v okrese Nymburk. Podle oficiální webové stránky Vězeňské služby ČR (2023) vznikla rekonstrukcí kasárenských objektů, které sloužily jako hlavní velitelství Sovětské armády. VSČR (2023) dále uvádí, že provoz věznice, s dohledem a dozorem, byl zahájen v roce 1994 s kapacitou 120 odsouzených, v roce 2001 zde byla zprovozněna věznice s ostrahou a celková rozloha pozemků, spadajících pod nápravné zařízení Jiřice je zhruba 50 hektarů. Trest si zde odpykávají pouze dospělí muži a kapacita věznice činí 769 míst, z toho 32 v nízkém stupni zabezpečení, 190 ve středním a 547 ve vysokém stupni zabezpečení. Tato kapacita je určena předpokladem, kdy na jednoho odsouzeného, dle § 17, vyhlášky Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb. musí připadat ubytovací plocha nejméně 4 m². Z důvodu nedostatečné kapacity a vzhledem k celkovému počtu odsouzených osob lze tuto ubytovací plochu snížit, nejméně však na 3 m², jak uvádí § 17, vyhlášky č. 345/1999 Sb. V tomto případě by maximální ubytovací kapacita věznice Jiřice činila 947 odsouzených.

Díky svému umístění ve Středočeském kraji je věznice Jiřice využívána jako Sběrné eskortní středisko, které pravidelně slouží pro přemísťování i umístování (trvalé či dočasné) vězňenských osob v rámci celé České republiky (VSČR, 2023). Ti jsou na místo dopravováni ze svozových věznic, zpravidla využitím eskortních autobusů. Zmíněné dočasné umístování se vztahuje i na obviněné osoby z vazebních věznic, které jsou na příslušných celách oddělené od osob odsouzených, stejně tak ženy od mužů. Dohled nad eskortovanými osobami zajišťují příslušníci věznice Jiřice v součinnosti s dalšími příslušníky ostatních věznic v dostatečném počtu pro bezproblémový průběh celého eskortního dne. Od spuštění činnosti Sběrného eskortního střediska do roku 2013 připadlo v průměru 400 eskortovaných osob na jeden svozový den (VSČR, 2023) a vhodné je také dodat, že prozatím během těchto činností nedošlo k žádné mimořádné události.

Věznice Jiřice, jakož i ostatní nápravná zařízení v ČR a také Generální ředitelství usilují o nízkou míru nezaměstnanosti vězňenských osob, což se v posledních letech daří. Podle Statistické ročenky VSČR (2023) činila zaměstnanost v roce 2022 55,20 % a oproti roku 2021 se jednalo o nárůst o 3,54 %. Jak uvádí § 28, zákona č. 169/1999 Sb., odsouzený je ve výkonu trestu povinen pracovat, pokud je mu přidělena práce a není uznán dočasně práce neschopným nebo není po dobu výkonu trestu uznán zdravotně nezpůsobilým k výkonu práce. Pracující odsouzení mohou pracovat uvnitř věznice nebo vně věznice na střeženém či nestřeženém pracovišti. V rámci vnitřních pracovišť jsou vězňenské osoby nejčastěji využívány v kuchyni, ve skladu, na údržbě nebo v dalších pracovištích s různým zaměřením či ve střediscích hospodářské činnosti. Na vnějších pracovištích jsou převážně uplatňováni ve strojírenském a automobilovém průmyslu nebo pro likvidaci odpadu. Zaměstnávání vězňů pomáhá jim samotným k získání

pracovních návyků a tím pádem k snadnějšímu návratu do společnosti po uplynutí jejich trestu. Zároveň však toto zaměstnávání vyžaduje větší počet zaměstnanců věznice, kteří jsou personálním oddělením nabíráni například pro kontrolní činnost pracujících či další úkony spojené právě se zaměstnáváním odsouzených osob.

V roce 2017 byl ve věznici Jiřice spuštěn projekt tzv. „Otevřené věznice“. Jde o areál pro výkon trestu ve věznici s nízkým stupněm zabezpečení. Drápal et al. (2021, s. 49) charakterizuje otevřenou věznici jako takové vězeňské zařízení, které nemá vůbec žádné nebo jen minimální prvky střežení, jež by bránily v útěku. Díky nastaveným pravidlům a vhodně vybraným osobám, které si zde odpykávají trest se tento projekt snaží snížit recidivu propuštěných osob. Jedním ze základních předpokladů je sebedisciplína, osobní odpovědnost a snaha o zapojení se do běžného způsobu života. Tyto faktory by měly v ideálním případě připravit vězněnou osobu na život na svobodě a výrazně snížit šanci na jeho opětovné uvěznění.

Jak uvádí Drápal et al. (2021, s. 356), vrcholným článkem organizační struktury věznice, vazební věznice či ústavu pro výkon zabezpečovací detence je ředitel a jeho role plní nezastupitelnou funkci. Jeho úkolem je dohlížet na řízení a správu nápravného zařízení, nicméně jeho náplň práce je velice různorodá a jeho povinnosti jsou stanoveny zákonem. Jeho přímým podřízeným je 1. zástupce ředitele a zástupce ředitele jakožto občanský zaměstnanec. Na chodu věznice Jiřice se dále podílí několik oddělení, středisek, případně dalších jednotlivců:

- Oddělení vězeňské stráže zahrnuje strážní směny, denní směny a eskortní směny. Strážní směny nepřetržitě zajišťují vnější bezpečnost a střežení objektu, denní směny odpovídají mj. za kontrolu vozidel, provádění vycházek a předvádění odsouzených k orgánům činným v trestním řízení, lékaři apod. Eskortní směny provádí zejména eskorty (ozbrojené doprovody) vězněných osob do mimovězeňských zdravotnických zařízení, k soudům apod.;
- Oddělení výkonu trestu zajišťuje účel výkonu trestu a pod toto oddělení spadají dozorcí, vychovatelé, speciální pedagogové a psychologové, přičemž dozorčí služba má na starost kontrolu a organizaci vězněných osob, zajišťuje vnitřní bezpečnost věznice;
- Oddělení výkonu trestu pro objekt Otevřené věznice je tvořeno civilními zaměstnanci a zahrnuje kontrolu a organizaci vězněných osob zařazených do nízkého stupně zabezpečení;
- Oddělení prevence a stížností prošetřuje zejména trestnou činnost či jiné přestupky páchané vězněnými osobami, ale i trestnou činnost páchanou příslušníky vězeňské služby. Náplň práce tohoto oddělení zahrnuje i řešení dalších mimořádných situací, poměrně často v kooperaci s policejním sborem a s generální inspekcí bezpečnostních sborů (GIBS);
- Oddělení personální hraje zásadní roli při řízení lidských zdrojů v organizaci a zajišťuje zde personální správu. Soustředí se na nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, má na starosti odměňování, benefity atd.;
- Oddělení správní má na starosti administrativu spojenou s odsouzenými osobami i se zaměstnanci. Vede evidenci, zpracovává dokumenty související například s přemísťováním vězněných osob;
- Oddělení ekonomické zajišťuje veškeré ekonomické záležitosti spojené s chodem věznice. Jedná se například o účetnictví, pokladnu, rozpočet, výplaty mezd příslušníkům, občanským zaměstnancům i pracujícím odsouzeným osobám;
- Oddělení logistiky je odpovědné za správu a údržbu objektů a budov, efektivní hospodaření s materiály, které jsou využívány pro různé účely apod.;

- Oddělení informatiky zodpovídá za udržování bezpečných sítí, komunikačních systémů, podporuje technickou podporu pro zaměstnance a zajišťuje správnou funkčnost dalších systému, které spadají pod odpovědnost tohoto oddělení;
- Oddělení zaměstnávání vězňů se logicky stará o zaměstnávání vězňů osob a veškerých úkonů s tím spojených včetně zajištění zaškolování a odborného výcviku pro jednotlivé pracovní pozice;
- Zdravotnické středisko poskytuje zdravotní služby převážně vězňům osobám, se kterými mj. konzultuje jejich psychický a zdravotní stav. Také se zaměřuje na zdravotní stav zaměstnanců věznice nebo uchazečů o zaměstnání a posuzuje jejich způsobilost k výkonu povolání;
- Provozovna střediska hospodářské činnosti je samostatný podnikatelský subjekt umístěný ve věznici a soustředí se kromě dalších služeb zejména na výrobu kancelářského nábytku;
- Právník řeší veškeré legislativně-právní záležitosti, je zástupcem věznice před soudy či jinými právními subjekty v rámci stanoveného rozsahu;
- Bezpečnostní referent na základě předpisů a pravidel zajišťuje bezpečí a ochranu zaměstnanců, návštěvníků a vězňů osob v objektu.

Každé z těchto oddělení, středisek nebo jednotlivců je pochopitelně zásadní pro bezproblémové ale i efektivní fungování věznice Jiřice. Jednotlivé úseky navzájem spolupracují, což je pro chod věznice klíčové, zmíněná spolupráce je stěžejní pro včasné rozhodování při důležitých záležitostech a také pro nezbytnou reakci v případě mimořádné události. V každém oddělení je pochopitelně osoba, která je odpovědná za činnost tohoto oddělení a případné nedostatky či poznatky jsou konzultovány s přímými nadřízenými nebo dalšími osobami oprávněnými k těmto jednáním, a to pro zlepšování jednotlivých procesů napříč celým nápravným zařízením.

Co se zaměstnanců týče, v nápravném zařízení Jiřice je zhruba 300 zaměstnanců, z toho aktuálně okolo 120 příslušníků. Následující tabulka (Tabulka 1) ukazuje, jak se měnily počty příslušníků ve služebním poměru během let 2013–2023. První sloupec je určen pro identifikaci zkoumaného roku, druhý sloupec ukazuje plánované (schválené) počty příslušníků, tedy tolik příslušníků, kolik by ve věznici v ideálním případě mělo být. Ve třetím sloupci jsou uvedeny skutečné průměrné počty příslušníků, sloupec čtvrtý uvádí rozdíl mezi údaji z předchozích dvou sloupců. V posledních dvou sloupcích jsou k dispozici počty přijetí do služebního poměru a počty ukončení služebního poměru. Nutno zmínit, že údaje v posledním řádku (pro rok 2023) vycházejí pouze z období od 01.01.2023 do 30.4.2023.

Tabulka 1 Počty příslušníků ve věznici Jiřice v letech 2013–2023

Rok	Plánovaný počet	Skutečný průměrný počet	Rozdíl	Přijetí do služebního poměru	Ukončení služebního poměru
2013	161	139	22	7	16
2014	160	143	17	12	6
2015	165	150	15	22	11
2016	163	152	11	12	22
2017	166	148	18	9	9
2018	167	147	20	15	15
2019	163	146	17	12	18
2020	162	144	18	16	24
2021	163	143	20	17	13
2022	163	136	27	9	38
2023	161	119	42	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat od personálního oddělení věznice

Z Tabulky 1 je patrné, že zejména rok 2022 byl velice výrazný co do ukončení služebního poměru. Jednalo se především o starší věkové kategorie, tedy zkušené příslušníky, jejichž počet je stále napříč celou vězeňskou službou ČR výrazný. Toto tvrzení potvrzují i údaje ze Statistické ročenky VSČR pro rok 2022 (2023), přičemž 16 % z celkového počtu příslušníků bylo ve věkové škále 46-50 let a 29 % starších 50 let. Vzhledem k průměrnému přijetí do služebního poměru v letech 2013-2022 (13,1) je tedy zřejmé, že počet ukončení služebního poměru v roce 2022 (38) byl zásadní a aktuální rozdíl mezi plánovaným a skutečným počtem je nutno snížit.

3.1.1 Příslušník VSČR

Tato podkapitola zahrnuje základní a důležité informace o pracovní pozici příslušníka Vězeňské služby České republiky. Cílem je specifikovat danou pracovní pozici, požadavky na ni, povinnosti příslušníka, jeho odpovědnosti a jeho působení na odsouzené osoby. Dále se tato podkapitola zaměřuje na rozvoj a kariérní růst příslušníků, pracovní podmínky či na právní aspekty zkoumaného povolání.

Příslušníci vězeňské služby jsou ve služebním poměru dle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Příslušník vězeňské služby vykonává službu ve věznici, vazební věznici, ústavu zabezpečovací detence, v budovách soudů, státních zastupitelství a Ministerstvu spravedlnosti České republiky. Zajišťuje práva a povinnosti obviněných a odsouzených osob ve věznici, vazební věznici a ústavu zabezpečovací detence. Zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách soudu, státních zastupitelství nebo ministerstva. Hlavními úkoly vězeňské služby podle § 2, zákona č. 555/1992 Sb. o Vězeňské a justiční stráži České republiky jsou:

- spravuje a střeží vazební věznice a věznice a odpovídá za dodržování zákonem stanovených podmínek výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody;
- spravuje a střeží ústavy pro výkon zabezpečovací detence;
- střeží, předvádí a eskortuje osoby ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody a eskortuje tyto osoby do výkonu 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 působí 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;
- provádí výzkum v oboru penologie a využívá jeho výsledky a vědecké poznatky při výkonu vazby a při výkonu trestu odnětí svobody;
- zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách soudů, státních zastupitelství a ministerstva a v jiných místech jejich činnosti a v rozsahu stanoveném tímto zákonem zajišťuje pořádek a bezpečnost při výkonu pravomoci soudů a státních zastupitelství;
- vytváří podmínky pro pracovní a jinou účelnou činnost osob ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody;
- provozuje hospodářskou činnost za účelem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody, případně i osob ve výkonu vazby;
- vede evidenci osob ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody na území České republiky;
- plní úkoly, které pro ni vyplývají z vyhlášených mezinárodních smluv, k jejichž ratifikaci dal Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána;
- zabezpečuje vzdělávání příslušníků Vězeňské služby 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;
- poskytuje 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 zabezpečuje zdravotní služby u mimovězeňských poskytovatelů zdravotních služeb;
- poskytuje nebo zajišťuje odbornou péči osobám s adiktologickou poruchou, které jsou ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody nebo zabezpečovací detence;
- zabezpečuje zdravotní služby u mimovězeňských poskytovatelů zdravotních služeb dětem, které má ve výkonu vazby nebo trestu jejich matka u sebe; za tím účelem zajišťuje jejich převoz k mimovězeňským poskytovatelům zdravotních služeb;
- v rozsahu stanoveném zvláštním právním předpisem objasňuje a prověřuje vlastními pověřenými orgány trestné činy osob ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody a zabezpečovací detence; ve spolupráci s Generální inspekcí bezpečnostních sborů se podílí 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.

Obecně lze příslušníky dělit na vězeňskou stráž, justiční stráž, správní službu, Akademii Vězeňské služby a pověřené orgány Vězeňské služby. Vězeňská stráž, dle § 3, zákona č. 555/1992 Sb. má za úkol střežit, předvádět a eskortovat osoby ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody, dále vězeňská stráž eskortuje tyto osoby do výkonu ústavní nebo ochranné výchovy, ústavního ochranného léčení nebo zabezpečovací detence, zajišťuje převoz dětí, které má ve výkonu vazby nebo trestu jejich matka u sebe, k mimovězeňským poskytovatelům zdravotních služeb, střeží vazební vězňice, vězňice, ústavy pro výkon zabezpečovací detence. Justiční stráž zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách soudů, státních zastupitelství a ministerstva a v jiných místech jejich činnosti (§ 3, zákona č. 555/1992 Sb.). Správní služba, dle § 3, zákona č. 555/1992 Sb., rozhoduje ve správním řízení podle zvláštních právních předpisů a zabezpečuje organizační, ekonomickou, vzdělávací, výchovnou, zdravotnickou a další odbornou činnost. Pověřené orgány Vězeňské služby mají postavení policejního orgánu v řízení o trestných činech osob ve výkonu vazby,

trestu odnětí svobody a zabezpečovací detence, spáchaných ve vazební věznici, věznici nebo v ústavu pro výkon zabezpečovací detence (§ 3, zákona č. 555/1992 Sb.).

Konkrétní náplň práce se samozřejmě liší od jednotlivé pozice. Dozorce (spadající pod správní službu) se nachází přímo v místě výkonu vazby, výkonu trestu odnětí svobody nebo výkonu zabezpečovací detence (Drápal et al., 2021, s. 327). Jeho pracovní náplň je kombinací administrativních úkonů a kontrolní činnosti dle interních předpisů konkrétní věznice. V případě vězeňské stráže může jít kromě strážních a eskortních směn například o pozice řidičů nebo kynologů. Referát dopravy se běžně stará o eskorty vězněných osob, případně o další přemísťování motorovými vozidly vězeňské služby pro účely chodu věznice. Může jít o převoz předmětů nebo zaměstnanců, z důvodů spojených s výkonem zaměstnání. Odpovědnou osobou na úseku služební kynologie je vrchní inspektor strážní služby pro psovody. Kromě tohoto vrchního inspektora se úsek obvykle sestává z několika psovodů a služebních psů. Jejich způsobilost je pravidelně prověřována a služební psi mohou sloužit nejen jako účinný donucovací prostředek, ale také jsou často využíváni pro pachové práce.

Do služebního poměru může být příslušník zařazen na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Dle § 13, zákona č. 361/2003 Sb. může být do služebního poměru přijat státní občan České republiky, který:

- o přijetí písemně požádá;
- je starší 18 let;
- je bezúhonný;
- splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven;
- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby;
- je plně svéprávný;
- je oprávněn seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje;
- není členem politické strany nebo politického hnutí, a jde-li o služební poměr příslušníka zpravodajské služby, ani odborové organizace;
- nevykonává jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost.

Co se týče požadované fyzické zdatnosti a psychické odolnosti, je zřejmé, že profese příslušníka má v tomto ohledu vcelku přísná kritéria. Fyzická způsobilost se posuzuje během procesu přijímání uchazečů a zahrnuje celkem pět disciplín. Jedná se o člunový běh, celomotorický test, klik, leh – sed a běh na vzdálenost jednoho kilometru, přičemž všechny zmíněné disciplíny jsou vyhodnoceny pověřenou osobou. Osobnostní způsobilost občana posuzuje psycholog psychologického pracoviště bezpečnostního sboru a za osobnostně způsobilého se považuje občan, u něhož byly podle závěru psychologa bezpečnostního sboru zjištěny takové osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, jak uvádí § 15, zákona č. 361/2003 Sb. Psychotesty mohou trvat několik hodin a zahrnují například vyplňování výkonových testů nebo psychodiagnostických dotazníků. Nezbytným krokem před vznikem služebního poměru je taktéž posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče. Dle § 15, zákona č. 361/2003 Sb. se zdravotní způsobilost občana posuzuje poskytovatelem pracovnělékařských služeb na základě výpisu ze zdravotnické dokumentace vedené registrujícím poskytovatelem zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství, výsledku lékařské prohlídky a dalších potřebných vyšetření.

Jak uvádí § 2 zákona č. 555/1992 Sb. Vězeňská služba zabezpečuje vzdělávání příslušníků Vězeňské služby 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. Drápal et al. (2021, s. 359-360) dále objasňuje, že vzdělávání vězeňského personálu se rozlišuje na vstupní (úvodní a následné) a prohlubující (manažerské, jazykové a vzdělávání v dalších oblastech, oborech nebo odbornostech). Typy základní odborné přípravy jsou dle § 8, Nařízení generálního ředitele (NGŘ) č. 18/2018, o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky tyto:

- „A“ - příprava pro příslušníky bez rozdílu služebního zařazení;
- „B/1“ - příprava pro zaměstnance, kteří pracují v přímém styku s obviněnými, odsouzenými nebo chovanci (dále jen „vězněná osoba“), avšak nepodílejí se přímo na realizaci programů zacházení;
- „B/2“ - příprava pro zaměstnance, kteří pracují v přímém styku s vězněnými osobami a podílejí se na přípravě a realizaci programů zacházení;
- „B/3“ - příprava pro zaměstnance – zdravotnický personál;
- „B/4“ - nástupní školení zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek, kteří pracují v přímém styku s vězněnými osobami;
- „I“ - nástupní školení zaměstnanců, kteří nepracují v přímém styku s vězněnými osobami.

Kromě dalších možností vzdělávání, exkurzí či stáží, každý příslušník vykonává služební zkoušku. Ta se vykoná nejdříve 6 měsíců a nejpozději měsíc před uplynutím doby, na kterou je zařazen do služebního poměru na dobu určitou a tvoří ji část písemná a ústní, popřípadě též část praktická (§ 12, zákona č. 361/2003 Sb.). Další vzdělávání příslušníků i mimo vězeňský institut je samozřejmě vězeňskou službou podporováno pro zajištění co největšího počtu příslušníků se vzděláním odpovídajícím i vedoucím pozicím. Jak uvádí Tabulka 2, každá služební hodnost má minimální požadovaný stupeň vzdělání, případně i minimální požadovanou dobu trvání služebního poměru.

Tabulka 2 Služební hodnost, minimální stupeň vzdělání, minimální doba trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třída

Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
referent	střední nebo střední s výučním listem	-	1.
vrchní referent	střední s maturitní zkouškou	-	2.
asistent	střední s maturitní zkouškou	-	3.
vrchní asistent	střední s maturitní zkouškou	2 roky	4.
inspektor	střední s maturitní zkouškou	3 roky	5.
vrchní inspektor	střední s maturitní zkouškou/vyšší odborné	5 let	6.
komisař	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let	7.
vrchní komisař	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let	8.
rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let	9.
vrchní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let	10.
vrchní státní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle § 7 zákona č. 361/2003 Sb.

Každé služební hodnosti, zmíněné v Tabulce 2, náleží příslušné hodnostní označení, například referentovi náleží hodnostní označení rotný, vrchnímu inspektorovi nadpraporčík nebo podporučík a vrchní státní radě plukovník. Je taktéž zřejmé, že dodatečné dokončení dalšího vzdělání příslušníkem může usnadnit jednotlivci kariérní postup, tím pádem vyšší služební hodnost a lepší platové ohodnocení.

Vzhledem k povaze povolání i s ohledem na práci s obviněnými/odsouzenými osobami lze jednoznačně konstatovat, že je zaměstnání příslušníka rizikovým. Nutně se nemusí jednat o fyzické nebezpečí, nýbrž i o psychické. Drápal et al. (2012, s. 364) uvádí několik bodů, které mohou negativně působit na psychiku jednotlivce:

- nízká společenská prestiž profese;
- kontakt s lidmi žijícími na okraji společnosti;
- řešení nepříjemných intimních situací vězňů;
- riziko zdravotní újmy;
- extrémní situace (např. nález mrtvého těla atp.);
- vyhrožování nebo další nebezpečné situace;
- směnný režim;
- autoritativní styl řízení;
- pocit marnosti, že situaci nemohou ovlivnit.

Drápal et al. (2021, s. 364) dále udává, že u dozorců existuje prokazatelný vztah mezi délkou služby a konzumací alkoholu, zvýšeným výskytem vysokého krevního tlaku, srdečního infarktu, deprese a rozvodovosti v souvislosti s jejich partnerským životem. Je tedy logické, že příslušník by se měl zejména ve vlastním zájmu zaměřovat na osobní blaho a provádět včas vhodné kroky pro redukování negativních vlivů této profese.

Příslušník má kromě základního tarifu nárok i na další služební příjem. Dle § 113, zákona č. 361/2003 Sb., jsou stanoveny následující složky služebního příjmu:

- základní tarif;
- příplatek za vedení;
- příplatek za službu v zahraničí;
- zvláštní příplatek;
- příplatek za službu ve svátek;
- osobní příplatek;
- odměna;
- služební příjem za službu přesčas;
- stabilizační příplatek.

Detailní rozpis jednotlivých výše uvedených složek služebního příjmu je obsažen v § 114 - § 126, zákona č. 361/2003 Sb. Důležitým příspěvkem je taktéž náborový příspěvek, který je vyplácen po uplynutí zkušební doby. Jak ovšem uvádí § 135a, zákona č. 361/2003 Sb., příslušník, kterému byl přiznán náborový příspěvek, je povinen setrvat ve služebním poměru po dobu 6 let a pokud po tuto dobu ve služebním poměru nesetrvá, je povinen vrátit poměrnou část vyplaceného náborového příspěvku. Například nabídka volného pracovního místa strážného ve věznici Jiřice, kromě náborového příspěvku ve výši 150000 Kč, nabízí další výhody (VSČR, 2023):

- 6 týdnů dovolené;
- zvýhodněné stravování;
- ubytovnu pro zaměstnance v areálu věznice;
- možnost využití sportoviště v areálu věznice;
- možnost rekreace ve vlastních rekreačních zařízeních.

V případě odchodu příslušníka z bezpečnostního sboru mu vzniká nárok na odchodné, přičemž hranicí pro vyplacení odchodného je 6 let trvání služebního poměru, jak uvádí Chmielová

Dalajková (2022, s. 159). Existují samozřejmě případy, kdy tento nárok nevzniká, například pro ukončení služebního poměru příslušníka z důvodu odsouzení tohoto příslušníka pro úmyslné spáchání trestného činu apod. Chmielová Dalajková (2022, s. 159) dále doplňuje, že základní výměra odchodného je jeden měsíční služební příjem a za každý ukončený služební rok se zvyšuje o jednu třetinu tohoto příjmu, nejvyšší výměra odchodného však činí šestinásobek služebního měsíčního příjmu. Za zmínku rozhodně stojí i výsluhový příspěvek, pro který je minimální doba trvání služebního poměru stanovena na 15 let, přičemž důvody neuznání tohoto příspěvku jsou podobné jako v případě odchodného. Základní výměra výsluhového příspěvku, jak uvádí Chmielová Dalajková (2022, s. 160) činí 20 % měsíčního služebního příjmu za 15 let služby, za šestnáctý a každý další ukončený služební rok se výsluha zvyšuje o 3 % měsíčního příjmu. Obdobně je to za 21 let služby a každý další rok (2 %) a za 26 let služby a každý další rok služby (1 %). Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50 % měsíčního služebního příjmu (§ 158, zákona č. 361/2003 Sb.)

Jak uvádí Drápal et al. (2021, s. 380), podstatou výkonu trestu odnětí svobody je výrazné omezení jedné ze základních lidských svobod – osobní svobody. Z důvodu tohoto velmi zásadního omezení je nutné stanovit jisté podmínky z pohledu práva. Z pohledu evropského práva, nejvýrazněji na podmínky trestu odnětí svobody působí Rada Evropy, z hlediska ústavního pořádku je relevantní Ústava a Listina, v zákonné rovině je klíčovým zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a stěžejním podzákonným předpisem je vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody (Drápal et al., 2021, s. 380–385).

Závěrem této podkapitoly lze konstatovat, že se bezesporu jedná o specifické a taktéž náročné zaměstnání. Přesto má práce ve veřejném sektoru několik výhod, přičemž jednou z nich je jistota práce, což je důvod, proč si stále spousta lidí vybírá tuto variantu. Dalším důvodem mohou být například jasné finanční podmínky. Při zaměstnání příslušníka je důležité mít znalost zákonů, které s touto profesí souvisí a také, jak zmiňují předešlé odstavce, je nezbytná psychická odolnost a fyzická zdatnost jednotlivce. V případě, že je v tomto ohledu případný uchazeč připraven a záleží mu na smysluplné práci, může být pro něj služební poměr příslušníka VSČR dobrou volbou.

3.2 Proces náboru příslušníků ve věznici Jiřice

Nábor příslušníků VSČR ve věznici Jiřice může být náročný proces vzhledem k povaze této profese. Uchazeči by měli být pečlivě vybíráni, s cílem identifikovat dostatečně kvalifikované osoby s potřebnými charakterovými vlastnostmi, kteří budou moci vykonávat službu, například jako dozorce či strážný. Náborový proces, jak je objasněn v teoretické části, je částečně regulovaný zákonem a částečně zůstává na odpovědnosti konkrétní věznice. Jak uvádí Chmielová Dalajková (2022, s. 208), ve veřejném sektoru se nejprve, jako i ve většině společností sektoru soukromého, realizuje nejprve vnitřní výběr, až poté výběr vnější. Následující odstavce se krátce zaměřují na aspekty vnitřního náboru či výběru zaměstnanců v konkrétním nápravném zařízení a taktéž popisují vnější proces náboru od začátku, kdy je zjištěna potřeba obsadit volné místo, až po vznik služebního poměru.

V případě potřeby obsadit služební místo se v první fázi náboru ve věznici Jiřice vždy stanoví podmínky pro přijetí, což vychází z rozhovoru se zástupci personálního oddělení. Ve státní službě zahrnuje tento pojem dva termíny – požadavky a předpoklady. Jak udává Chmielová Dalajková (2022, s. 42), zatímco předpoklady jsou podmínkami obligatorními, požadavky jsou podmínkami fakultativními, které mohou být flexibilně měněny v závislosti na konkrétní potřebě lidských zdrojů. Základním předpokladem, podle § 22, zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě, je předpoklad, že do služebního poměru lze přijmout pouze osobu, u které lze

předpokládat, že bude ve službě dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky a řádně vykonávat službu. Další předpoklady stanovuje § 13, zákona č. 361/2003 Sb. (kapitola 3.1.1).

V další fázi nábory je třeba nalákat kandidáty. Výrazně jednodušší je to, co se týče náborových aktivit, v situaci, že lze, nebo je dokonce nutné danou pozici obsadit z vnitřních zdrojů věznice. V tomto případě personální oddělení úzce spolupracuje s vedoucím příslušného oddělení a nabídku volného pracovního místa umísťuje v papírové podobě na příslušná místa v objektu věznice k tomu určená. Jedná se tedy o umístěné vývěsky na nástěnkách s názvem služebního místa, požadovaným vzděláním, požadovanou délkou praxe apod. Standartně tuto nabídku doplňuje informace o dalších krocích, které by měl zaměstnanec provést, v případě zájmu o tuto pozici.

V případě vnějších zdrojů jde o daleko složitější proces, který zahrnuje zejména volbu vhodných metod a jejich následnou realizaci. Tyto metody zahrnují v některých případech součinnost personálního oddělení s dalšími zaměstnanci, angažujícími se na konkrétních aktivitách, v dalších případech jde o spolupráci s jinými organizacemi nebo úřady, či přímo s Generálním ředitelstvím VSČR, jak uvedl při rozhovoru zaměstnanec personálního oddělení věznice.

Úřad práce je jedním z prvních míst, kam směřuje pozornost personální oddělení věznice. Po rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa je zpravidla odeslána Hlášenka volného pracovního místa (Příloha 1) Úřadu práce v Nymburce, což v rozhovoru potvrdila personalistka nápravného zařízení. Díky tomu jsou nabídky zaměstnání k dispozici pro případné uchazeče o zaměstnání na konkrétní pobočce a současně na webových stránkách Úřadu práce. Pomocí webového portálu Úřadu práce je tak možno nalézt nabízenou pozici příslušníka věznice Jiřice z pohodlí domova. I přesto mají v plánu odpovědné osoby personálního oddělení během roku 2023 navštívit fyzicky taktéž Úřad práce v Mladé Boleslavi. Dále je v řešení možnost inzerce volných pracovních míst na televizích, které jsou zabudovány uvnitř prostor Úřadu práce v Nymburce, což by také mohlo pomoci k rozšíření povědomí lokálního obyvatelstva o těchto pracovních příležitostech.

Vězeňská služba, včetně věznice Jiřice, je velice aktivní na sociálních sítích. Sociální sítě jako Facebook, Twitter nebo LinkedIn jsou zde v podstatě denně aktualizovány, a kromě informací o dění napříč celou vězeňskou službou ČR jsou prostřednictvím těchto sítí nabízeny volné pracovní pozice. Správu oficiálních stránek VSČR na zmíněných sociálních sítích má na starosti Generální ředitelství VSČR a zástupci věznice Jiřice do těchto aktivit nikterak zasahovat nemohou. I přesto je věznice Jiřice na sociálních sítích aktivní, konkrétně na Facebooku, kde přidává dle potřeby příspěvky o volných pracovních místech v několika skupinách, v nichž jsou členy zpravidla občané z okolí nápravného zařízení. Jedná se o níže jmenované skupiny na Facebooku:

- Věznice Jiřice v okrese Nymburk;
- Milovice – to o čem se (ne)mluví;
- Benátky nad Jizerou – události;
- Lysá nad Labem – otevřené fórum;
- Máme rádi Nymburk – akce, nabídky, poptávky, práce, brigády;
- Brigády Práce Poděbrady a okolí;
- Práce a brigáda Mladá Boleslav;
- Máme rádi Loučeň;
- Brandýs nad Labem – Stará Boleslav práce a brigády;
- Práce a brigády Lysá nad Labem, Milovice a široké okolí.

Do věznice Jiřice také v minulosti nastoupilo několik zaměstnanců do služebního poměru na základě doporučení současného, případně tehdejšího zaměstnance. V současnosti je zmíněné doporučení ohodnoceno odměnou 5000 Kč na základě rozhodnutí ředitele nápravného zařízení. Tato odměna náleží zaměstnanci a je mu vyplacena po ukončení zkušební doby nového zaměstnance.

Ohledně oslovení bývalého zaměstnance, tato metoda je ve věznici takřka nepoužívanou. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.1, po uplynutí 15 let služebního poměru, vzniká příslušníkovi nárok na výsluhu a takto odměnění bývalí příslušníci často nebývají v důchodovém věku, tudíž jsou zaměstnáni jako civilní zaměstnanci ve věznici, případně pracují v soukromém sektoru a v obou případech pobírají souběžně plat i výsluhový příspěvek. Návrat zpět do služebního poměru by se tak pro ně stal z většiny případů nevýhodným z finančního pohledu, navíc se v případě jejich odchodu z „uniformy“ jedná o promyšlený krok i vzhledem ke směnnosti a náročnosti profese.

V případě metody spolupráce se vzdělávacími institucemi jde zpravidla o budoucí využití potenciálních uchazečů nežli o vyřešení aktuálního personálního problému, jak je zmíněno v teoretické části, v kapitole 2.3.4. Vězeňská služba je nicméně v tomto ohledu aktivní, stejně tak zkoumané nápravné zařízení. V souvislosti s tím je vhodné zmínit návštěvu zástupců věznice na střední škole v Brandýse nad Labem v květnu roku 2023, na tamním Gymnáziu. Zde byla promítána prezentace o věznici Jiřice, bezpečnostních sborech jako takových a konkrétní práci příslušníka vězeňské služby, kdy jednotlivé slidy komentovala personalistka věznice s doplňujícími informacemi ze strany vybraných příslušníků. Dobrovolníci z řad studentů měli možnost si blíže prohlédnout a vyzkoušet některé předměty a prostředky, které slouží k výkonu služby. V rámci této akce byly po skončení studentům rozdány náborové letáky s kontaktními údaji pro případné zájemce o vstup do služebního poměru. Obdobná akce proběhla například i v březnu roku 2023, kdy byla navštívena Střední zemědělská škola v Brandýse nad Labem.

Co se týče využití agentur zprostředkávajících práci, případně konzultantů, tato metoda není ve věznici Jiřice využívána. Důvodem jsou, již v teoretické části zmíněné vysoké náklady na zprostředkování těchto forem recruitmentu a jejich financování není v současné době v možnostech věznice Jiřice, ani v možnostech Generálního ředitelství VSČR. Stejně tvrzení platí i pro metodu inzerce v TV, rádiu, rozhlase apod., přičemž se tato metoda nezdá zástupcům personálního oddělení příliš účinná (i na základě zkušeností inzerce v novinových člancích) a právě i vzhledem k vysokým nákladům na realizaci je takřka nemožná.

Prostřednictvím Generálního ředitelství VSČR věznice Jiřice inzeruje nabídky zaměstnání na internetových pracovních portálech. V současnosti je tato metoda využívána prostřednictvím placených služeb portálů teamio.com a dobraprace.cz. V obou případech se jedná o portály s několikaletou praxí a zkušenostmi v oblasti lidských zdrojů. Zároveň spolupracují s dalšími webovými portály, které sdílejí pracovní nabídky na svých stránkách. Portál Teamio je podle svých internetových stránek (2023) součástí rodiny LMC, která zahrnuje další portály, jako například jobs.cz, prace.cz nebo pracezarohem.cz. Portál dobraprace.cz na svém webu (2023) uvádí, že zajišťuje další personální servery, například jobsik.cz, prace-brigady.cz nebo praceunas.cz. V závislosti na domluvené spolupráci mezi společností a webem, který zprostředkovává zaměstnání je možno využívat i další služby, například přístup k databázi životopisů nebo zobrazení inzerátu jako TOP nabídky práce.

V květnu roku 2023 se historicky poprvé připojila věznice Jiřice k uskutečnění Dnu záchranářů ve městě Kolín. V rámci tohoto eventu ve spolupráci s Hasičským záchranným sborem Středočeského kraje, krajským ředitelstvím Policie Středočeského kraje a Zdravotnickou záchrannou službou Středočeského kraje byl pro návštěvníky připraven celodenní program. Věznice Jiřice zde představila mj. eskortní autobus, služební zbraně, donucovací prostředky a

výstroj příslušníků VSČR. Personální oddělení věznice zde mělo na starost propagační materiál, sdílení náborových letáků apod.

Jak již bylo zmíněno výše, nabídky týkající se volných pracovních místech jsou formou vývěsek ve věznici Jiřice využívány pouze pro nábor z vnitřních zdrojů. Letáky jsou rozdávány zájemcům o zaměstnání nebo účastníkům akcí pořádaných vězeňskou službou, případně jiným pořadatelem za účasti zástupců věznice Jiřice.

V případě, že se podaří získat uchazeče o zaměstnání příslušníka vězeňské služby, jsou v prvním kroku personalistou posouzeny jejich životopisy, jak uvedl při rozhovoru zaměstnanec personálního oddělení. Na základě tohoto dokumentu se zjišťuje, zda uvedené údaje odpovídají požadavkům či předpokladům pro dané služební místo. Následně může dojít k ověření těchto údajů a proces pokračuje domluvením prvního setkání mezi personalistou a uchazečem přímo v nápravném zařízení Jiřice. Komunikace mezi zainteresovanými osobami probíhá zpravidla telefonicky nebo prostřednictvím emailu.

Během následného informačního pohovoru je uchazečem podepsán souhlas se zpracováním osobních údajů a také je za potřeby podepsat svůj připravený profesní životopis. Během tohoto pohovoru, případně při dalším setkání s personalistou je uchazečem dodán doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis ze zdravotní dokumentace a výpis z rejstříku trestů. Personalista zájemci o zaměstnání sdělí další důležité informace a taktéž společně vyplní osobní dotazník. Tento proces odpovídá popisu náborového procesu pro služební poměr z oficiálních stránek VSČR (2023). Dalším krokem jsou testy fyzické způsobilosti, na které se uchazeč dostaví ve smluvený termín. Seznam disciplín je popsán v kapitole 3.1.1. V případě úspěšného vykonání fyzických testů následují testy osobní způsobilosti neboli psychotesty za přítomnosti vězeňského psychologa. Pokud je tato fáze úspěšná, posledním krokem před přijetím do služebního poměru je vstupní lékařská prohlídka u vězeňského lékaře.

Po rozhodnutí o přijetí do služebního poměru následuje základní odborná příprava na Akademii vězeňské služby ve Stráži pod Ralskem. Tato odborná příprava typu A trvá 13 týdnů a je podmíněna vykonáním závěrečné zkoušky (Drápal et al., 2021). Absolvent zde získá základní vědomosti a znalosti potřebné k výkonu služby. Jedná se například o orientaci v právním řádu ČR, přehled o současných trendech v pojetí vězeňství a metodách práce s uvězněnými osobami nebo zvládnutí bezpečné manipulace se stanovenými donucovacími prostředky a zbraněmi s přihlédnutím k ochraně života a zdraví vězněných osob (VSČR, 2023).

Kapitola dokazuje, že proces náboru příslušníků věznice Jiřice může být velice náročným, zejména při volbě metod z vnějšího prostředí podniku. Je zřejmé, že věznice, jakožto státní instituce, může mít často problém s financováním náborových aktivit a o to více jsou za potřeby lidé, kteří se v tomto oboru vyznají.

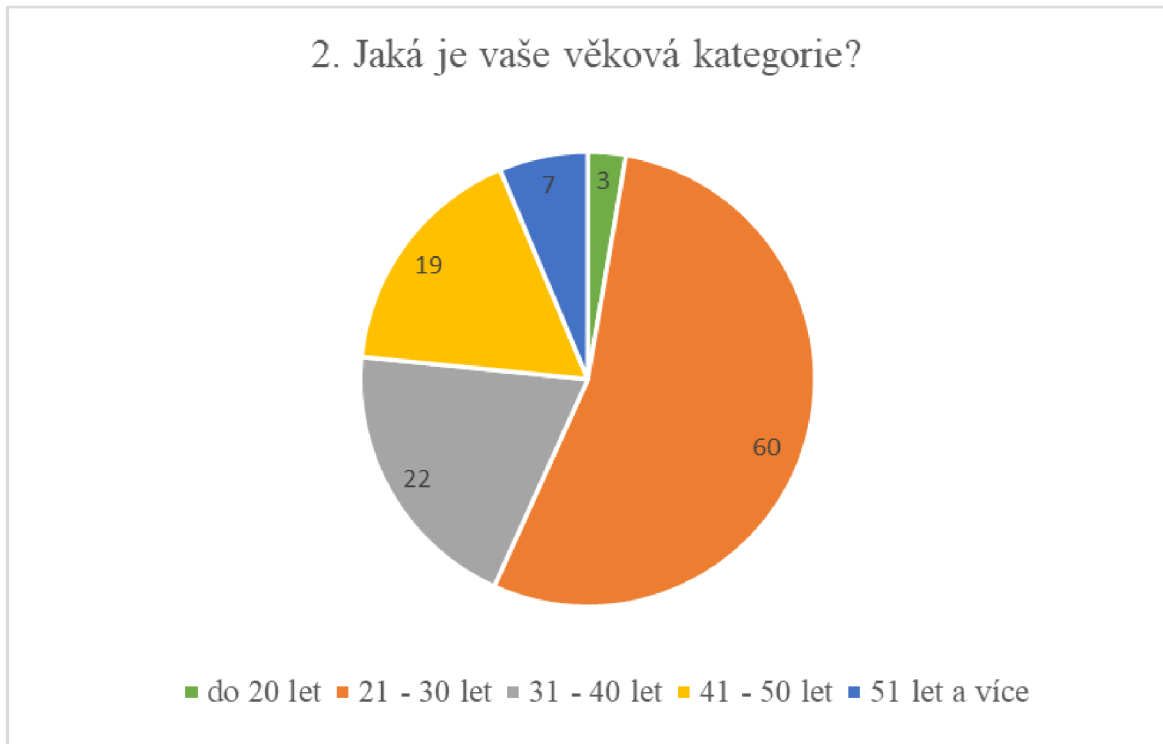
3.3 Průzkum při volbě zaměstnání

Průzkum při volbě zaměstnání měl za cíl objasnit, jaké metody náboru jsou na základě odpovědí respondentů používány a které jsou podle dotazovaných osob v rámci Středočeského kraje efektivní. Celkem 118 účastníků průzkumu odpovědělo na 6 otázek, přičemž 3 z nich se týkaly zkoumaného problému. Z uvedeného celkového počtu 118 respondentů, 7 uvedlo v rámci kontrolní otázky, že nejsou občany Středočeského kraje, jejich odpovědi byly tedy vyřazeny a na základě toho činil skutečný počet respondentů po ukončení dotazníkového šetření 111.

První otázka, dichotomická, se soustředila na pohlaví respondentů a ukázalo se, že více odpovědí bylo zaznamenáno ze strany ženské populace. Respondentek bylo 67, což je 60,4 % z celkového počtu, počet respondentů mužského pohlaví tedy činil 44, to odpovídá 39,6 procentům.

Druhá otázka se zaměřila na věkové kategorie dotazovaných. Ti měli možnost vybrat pouze jednu odpověď z pěti možných. Výsledek získaných dat ukazuje graf níže.

Graf č. 1 Průzkum při volbě zaměstnání, otázka 2



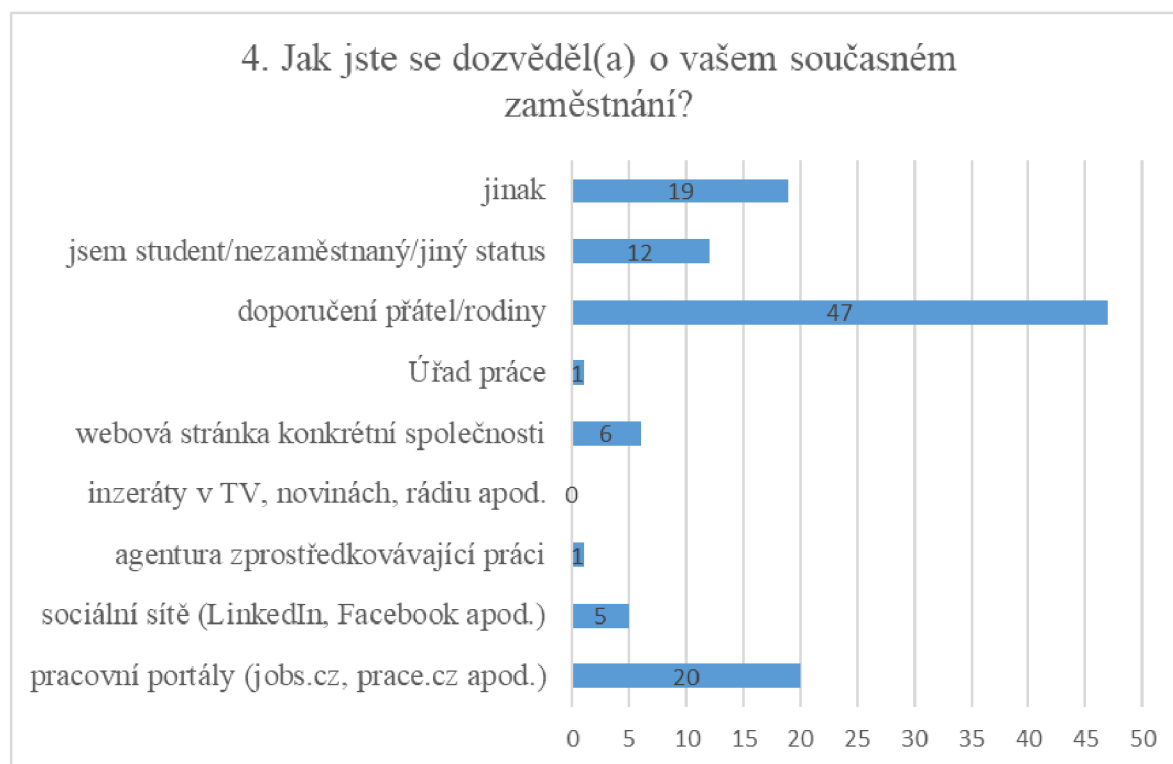
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření z webové stránky survio.com (2023)

Graf č. 1 ukazuje, že nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno od dotazovaných ve věkovém rozmezí mezi 21 a 30 lety, konkrétně 60, což odpovídá 54,1 % z celkového počtu respondentů. Tito dotazovaní byli ve 24 případech mužského pohlaví a všichni respondenti ve věku do 20 let byli ženského pohlaví.

Třetí, kontrolní otázka již byla již popsána v úvodu kapitoly a sloužila pouze jako kontrolní otázka, pro ověření toho, zda respondenti jsou občany s trvalým bydlištěm ve Středočeském kraji. Jednalo se o jedinou stanovenou podmínku pro dosažení validních výsledků průzkumu.

Otázka č. 4 měla za úkol zjistit, jakým způsobem se respondenti v minulosti dozvěděli o jejich současném zaměstnání. Nastavení dotazníku znemožňovalo výběr více než jedné odpovědi. Výsledky otázky č. 4 zobrazuje následující Graf č. 2.

Graf č. 2 Průzkum při volbě zaměstnání, otázka 4

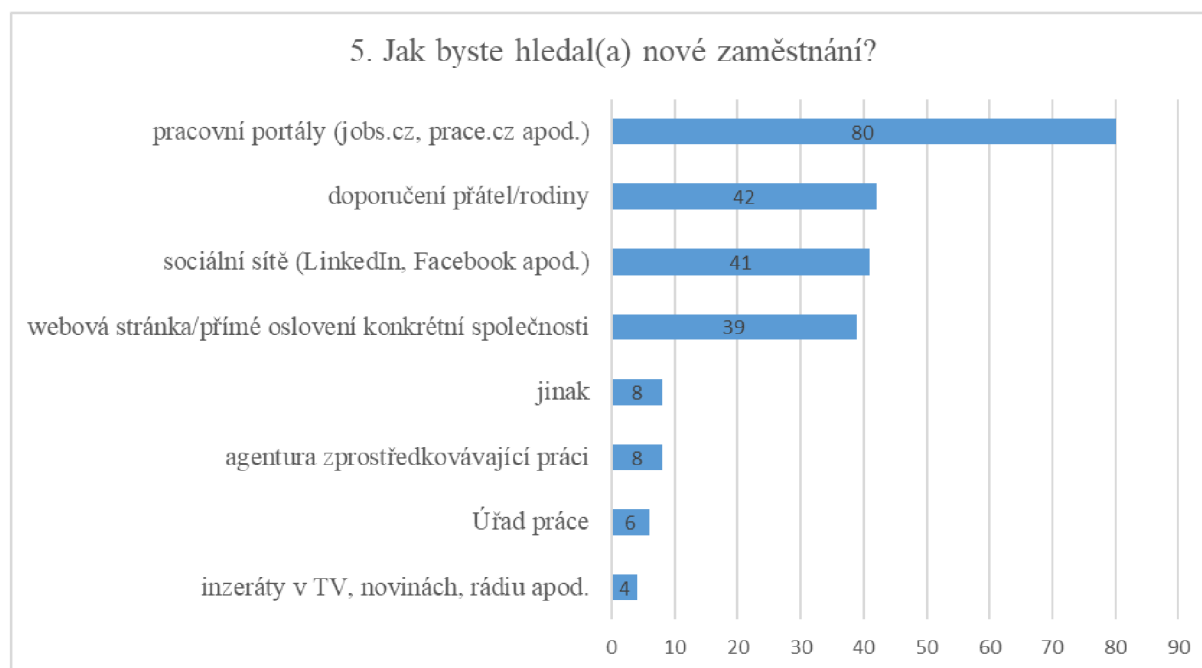


Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření z webové stránky survio.com (2023)

Výsledky z Grafu č. 2 ukazují, že nejvíce respondentů (42,3 %) se o jejich současném zaměstnání dozvědělo přes doporučení přátel nebo rodinných příslušníků. Ze zaznamenaných odpovědí tuto možnost volili nejčastěji respondenti ve věku mezi 21 a 30 lety, kterých bylo 22 (47 % z celkového počtu 47 osob). Rovných 18 % ze všech dotazovaných uvedlo pracovní portály, přičemž tato odpověď byla uvedena nejméně jednou u respondentů z každé věkové kategorie. Prostřednictvím sociálních sítí našlo v minulosti své aktuální zaměstnání 4,5 % dotazovaných, žádná z těchto osob nebyla starší 40 let.

Pátá otázka, v rámci průzkumu mezi občany Středočeského kraje, měla za úkol zjistit, jakým způsobem by respondenti nyní sháněli případné nové zaměstnání. Zde bylo umožněno zakliknout více odpovědí v závislosti na předpokladu, že se obvykle uchazeč o zaměstnání nemusí soustředit pouze na jeden způsob vyhledávání. Prostřednictvím této otázky bylo shromážděno celkem 228 odpovědí a graficky jsou zobrazeny Grafem č. 3.

Graf č. 3 Průzkum při volbě zaměstnání, otázka 5

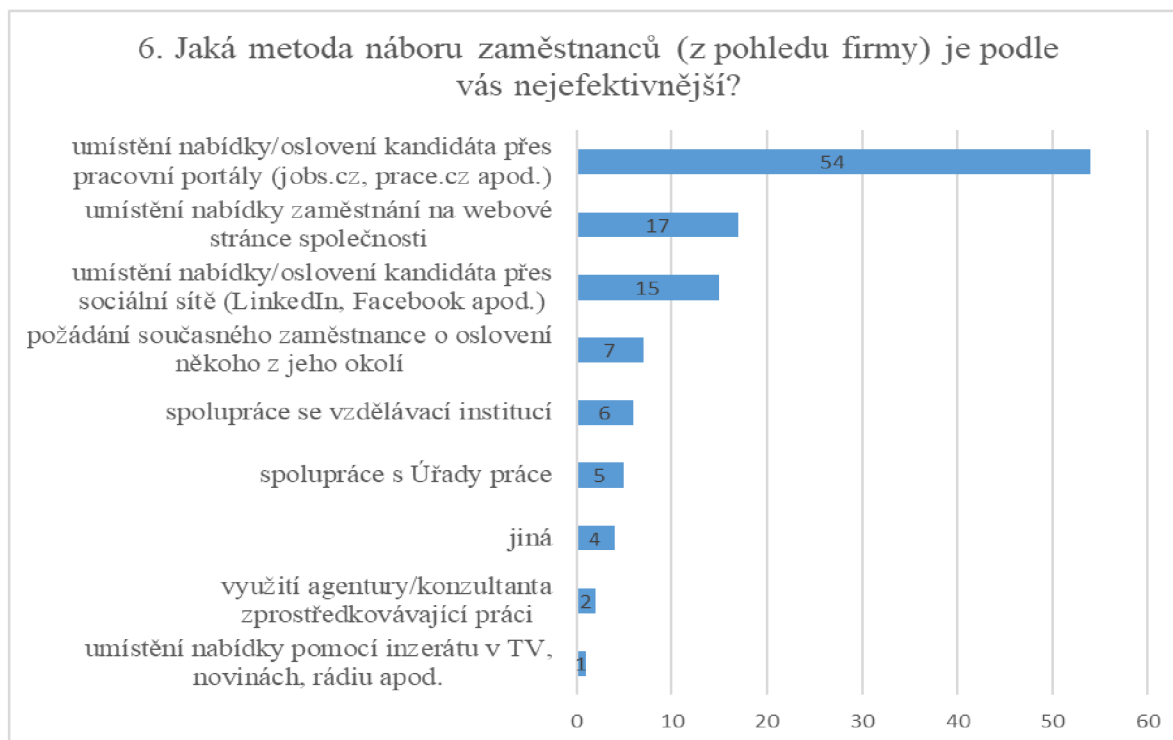


Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření z webové stránky survio.com (2023)

Z Grafu č. 3 vyplývá, že nejvícekrát, a to 35,1 % z celkového počtu 228 odpovědí byla vybrána možnost pracovních portálů. Z 23 respondentů mužského pohlaví, kteří uvedli tuto možnost, bylo pouze sedm ve věku 41 a více. 32 z 57 respondentek, které zvolily tuto odpověď odpovídaly věkovému rozmezí do 30 let věku. Z věkové kategorie 51 a více let tuto možnost vybralo pět respondentů ze sedmi (všechny ženského pohlaví). Sociálním sítím patřilo 18 % ze všech odpovědí a pouze pět respondentů starších 41 let zvolilo tuto možnost. Pouze 1,8 % všech odpovědí připadlo na inzeráty či reklamu v televizi, novinách, případně dalších komunikačních prostředcích, přičemž se v polovině případů jednalo o respondenty starší 51 let.

Poslední otázka průzkumu zjišťovala, které metody naboru, uvedené v teoretické části práce, jsou podle dotazovaných nejefektivnější. Tato otázka byla vytvořena formou single choice, respondenti mohli tedy zvolit pouze jednu odpověď. Výsledky jsou znázorněny Grafem č. 4.

Graf č. 4 Průzkum při volbě zaměstnání, otázka 6



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření z webové stránky survio.com (2023)

Z Grafu č. 4 je zřejmé, že nejvíce dotazovaných zvolilo jako nejefektivnější metodu umístění nabídky či oslovení uchazeče přes pracovní portály, v tomto případě se jednalo o 48,6 % ze všech respondentů. Z toho 14 bylo osob mužského pohlaví, 40 pohlaví ženského, napříč všemi věkovými kategoriemi. Oslovení kandidáta přes sociální sítě vybralo 13,5 % dotazovaných, z toho osm mužů a pouze jeden respondent byl starší 41 let. Metodu požádání současného zaměstnance o oslovení někoho ze svého okolí označilo 6,3 % respondentů, pět z nich byli starší 41 let.

3.4 Průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice

Průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice se zaměřoval opět na zkoumaný problém – metody náboru zaměstnanců a z šesti celkových otázek byla polovina primárně určena pro identifikaci respondentů a polovina pro dotazy ohledně metod recruitmentu.

První otázka, stejně jako u průzkumu při volbě zaměstnání směřovala na pohlaví respondentů. Nutno podotknout, že ve věznici pracuje většina příslušníků mužského pohlaví, což je logické vzhledem k faktu, že zde jsou ve výkonu trestu umístěni pouze dospělí muži. Z výsledků první otázky vyšlo najevo, že dotazník vyplnilo z celkového počtu 55 příslušníků 37 osob mužského pohlaví (67,3 %) a 18 příslušnic (32,7 %), tedy osob ženského pohlaví.

Druhá otázka se věnovala věku dotazovaných. Logicky zde byla možnost vybrat pouze jednu odpověď z pěti možných a graficky jsou výsledky zobrazeny Grafem č. 5 níže. Tato otázka posloužila nejen pro identifikaci respondentů, ale zároveň potvrzuje informace z kapitoly 3.1, v praktické části, ohledně stáří příslušníků napříč celou Vězeňskou službou ČR.

Graf č. 5 Průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice, otázka 2



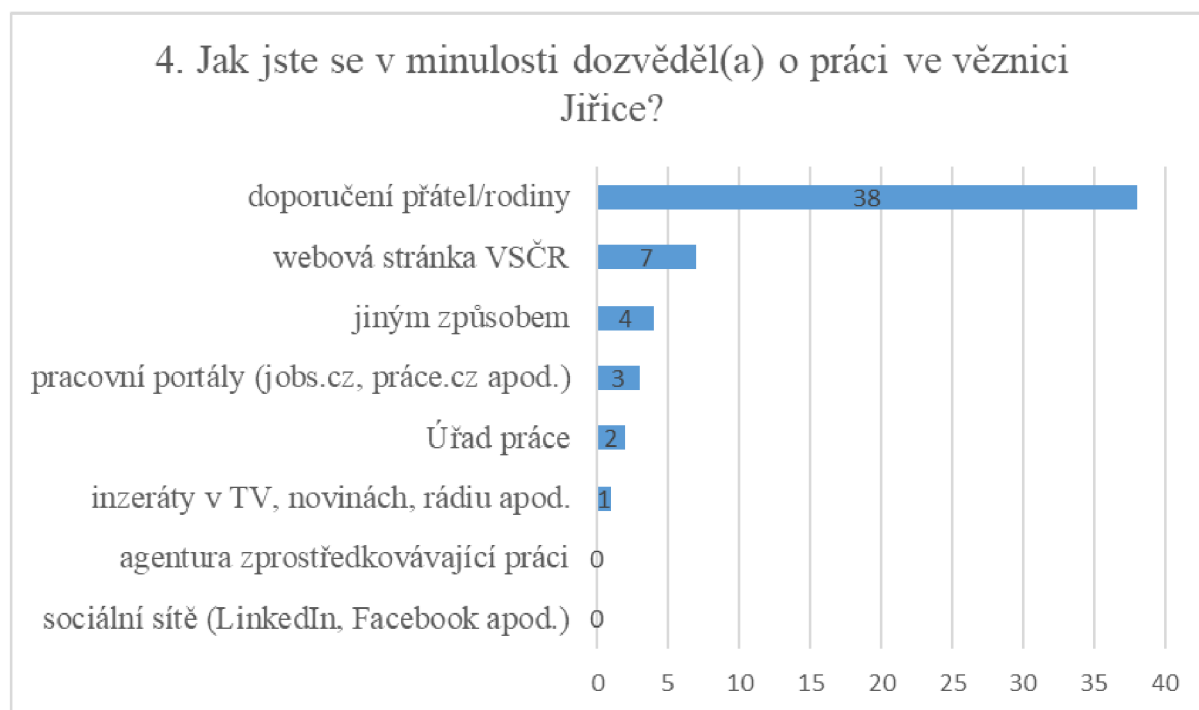
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření (2023)

I přesto, že se samozřejmě jednalo o dobrovolný dotazník a nezúčastnili se jej tedy všichni příslušníci věznice Jiřice, lze z Grafu č. 5 poznat jaké věkové kategorie ve zkoumaném nápravném zařízení ve služebním poměru převažují. Naprostou většinu z dotázaných tvoří věková kategorie 41-50 let (50,9 %), z celkového počtu 18 žen, spadá do této kategorie 14 respondentek. Žádný z odpovídajících nezvolil věkovou kategorii do 20 let.

Třetí otázka posloužila jako ověření jediné podmínky dotazníkového šetření. Pro validní výsledky musel být každý respondent příslušníkem VSČR ve služebním poměru ve věznici Jiřice. Všech 55 dotazovaných tuto podmínku splnilo.

Otázka č. 4 zjišťovala, jak se aktuální příslušníci v minulosti dozvěděli o možnosti práce ve zkoumaném nápravném zařízení. V případě této otázky byla možnost ručně doplnit, za jakých okolností byli přijati do služebního poměru v případě zaškrtnutí odpovědi „jiným způsobem“. Pro výsledky otázky byl vytvořen Graf č. 6.

Graf č. 6 Průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice, otázka 4



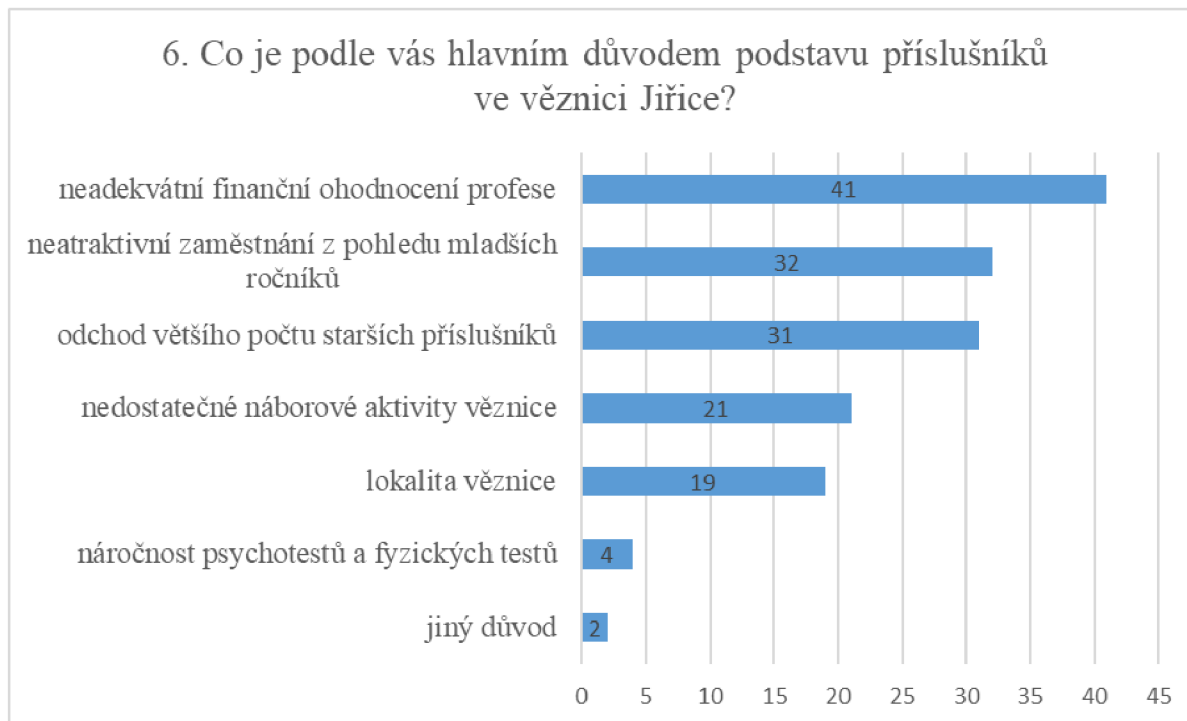
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření (2023)

Z Grafu č. 6 vyplývá, že jednoznačně nejvíce dotazovaných se o zaměstnání ve věznici Jiřice dozvědělo pomocí doporučení přátel či rodiny, jednalo se o 69,1 %. Dalších 12, 7 % dotazovaných našlo informaci o volném pracovním místě na oficiální webové stránce VSČR, přičemž všichni byli muži mladší 41 let. Přes pracovní portály zaměstnání ve služebním poměru našlo 5,5 % dotazovaných příslušníků, jeden z nich ve věku 21-30 let, dva v rozmezí 41-50 let.

Pátá otázka, dichotomická, zjišťovala, zda dotazovaní někdy doporučili práci ve věznici Jiřice někomu z jejich okolí. Z 55 dotazovaných 33 respondentů (60 %) v minulosti někomu toto zaměstnání doporučilo, zbylých 22 (40 %) nikoliv. Co se týče respondentek, ti doporučili toto zaměstnání v polovině případech. Dotazovaní muži byli v tomto ohledu nejaktivnější ve věkovém rozmezí 31-40 let (10), pro věkovou kategorii 41-50 let počet doporučení práce ve věznici čítal 8.

Poslední otázka měla za cíl zjistit, jaké jsou podle současných zaměstnanců ve služebním poměru hlavní důvody aktuálního podstavu příslušníků ve věznici Jiřice (viz Graf. č. 7). U této závěrečné otázky byla možnost označit více odpovědí, přičemž jich bylo celkem shromážděno 150.

Graf č. 7 Průzkum mezi příslušníky věznice Jiřice, otázka 6



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření (2023)

Na Grafu č. 7 lze vidět, že nejvíce odpovědi (27,3 %) z celkového počtu 150 bylo zaznamenáno pro možnost neadekvátního finančního ohodnocení dané profese. Celkem 24 odpovědi ze 41 patřilo respondentům spadajícím do věkové kategorie 41-50 let, z toho 12 bylo ženského pohlaví. Další dvě respondentky odpověděly stejně (51 let a více) a pouze dvě respondentky ze všech tuto možnost nezaškrtyly. Jako jediný hlavní důvod tuto možnost považovali pouze 4 respondenti, vzhledem k typu otázky multiple choice. Dále dotazovaní volili možnost nedostatečných náborových aktivit věznice (14 % ze všech odpovědí), z toho byly 4 dotazované ženy a nejvíce odpovědi (7) bylo zaznamenáno od respondentů, kteří byli ve věkové kategorii 21-30 let a 31-40 let.

3.5 Zhodnocení výsledků průzkumů

Výsledky průzkumů, zaměřené na zkoumaný problém, které byly rozpracovány v kapitole 3.3 a 3.4 přinesly několik důležitých informací pro oblast náboru v daném zkoumaném nápravném zařízení. Dohromady se dotazníkových šetření zúčastnilo 173 respondentů, z toho 166 bylo vyhodnoceno jako odpovídajících v souvislosti s podmínkami pro vyplnění.

Ohledně formy obou dotazníků (internetový odkaz x písemná forma) si lze všimnout, že zatímco prvního průzkumu, s odkazem na internetovou stránku survio.com se zúčastnilo 26 osob (23,4 % ze 111) starších 41 let, u druhého průzkumu, sdíleného papírovou formou se jednalo o 33 dotazovaných stejné věkové kategorie, tedy 60 % z celkového počtu.

Na základě výsledků lze dále konstatovat, že jako nejúčinnější metoda náboru se pro vybraný okruh dotazovaných jeví doporučení zaměstnání od přátel nebo rodinných příslušníků.

V součtu se jedná o 85 respondentů, tedy 49, 1 % ze všech dotazovaných, kteří se tímto způsobem dozvěděli o svém současném zaměstnání. V rámci průzkumu mezi osobami Středočeského kraje by se mj. na tuto formu spolehlo 42 dotazovaných (z celkového počtu 111) a jedná se o druhou nejčastější odpověď v rámci tohoto průzkumu.

Ohledně aktuálně nejefektivnější metody podle mínění dotazovaných při průzkumu mezi občany Středočeského kraje měla nejvíce odpovědí metoda umístění nabídky či oslovení kandidáta přes pracovní portály. Tato metoda byla zvolena jako odpověď v souvislosti se zmíněným průzkumem v 54 případech (48,6 % ze 111). Jednalo se i o poměrně významnou složku při otázce č. 4 (Jak jste se dozvěděl(a) o vašem současném zaměstnání?) s 20 odpověďmi. Naproti tomu příslušníci věznice Jiřice využili tuto formu pouze ve třech případech z 55 dotazovaných.

Jako druhá nejučinnější metoda byla v prvním průzkumu označena metoda umístění nabídky zaměstnání na webové stránce společnosti, a i v druhém průzkumu (mezi příslušníky věznice Jiřice) se jednalo o druhou nejčastější odpověď na otázku č. 4 (Jak jste se v minulosti dozvěděl(a) o práci ve věznici Jiřice?) se sedmi odpověďmi, což však znamenalo 12,7 % ze všech odpovědí.

Přesto, že se dotazovaní z prvního průzkumu o svém současném zaměstnání dozvěděli pomocí sociálních sítí pouze v pěti případech, při případném hledání nového zaměstnání by tuto metodu využili (41 z 228 odpovědí) a jednalo se o třetí nejčastější odpověď při otázce č. 5. Do služebního poměru naproti tomu nebyl nabrán ani jeden z dotazovaných.

Metoda inzerce v televizi, rádiu, novinách či jiných komunikačních prostředcích se dle výsledků průzkumů jeví jako takřka neúčinná. Ačkoliv se díky této metodě v minulosti jeden současný příslušník věznice Jiřice dozvěděl o aktuální práci, průzkum mezi občany Středočeského kraje odhalil, že žádný z dotazovaných se touto formou nedozvěděl o svém současném zaměstnání, pouze jeden vybral tuto metodu jako nejefektivnější a jen čtyři respondenti ze všech by využili tuto metodu při hledání nového zaměstnání, přičemž ani jednou nebyla tato odpověď vybrána jako jediná (otázka multiple choice).

3.6 Doporučení pro další nábor příslušníků v nápravném zařízení Jiřice

Na základě porovnání teoretické části, kde bylo čerpáno ze zdrojů týkajících se náboru, od zkušených autorů a praktické části, zahrnující vlastní výzkum lze najít několik doporučení pro budoucí nábor příslušníků do věznice Jiřice. Je zřejmé, že státní sektor má, co se týče finančního pohledu omezené možnosti a i přesto, že bylo během praktické části zjištěno (kapitola 3.2), že personální oddělení a další osoby zodpovědné za náborové aktivity vykazují zejména během posledních let vysokou aktivitu, je zde stále prostor ke zlepšení. Negativním faktorem je odchod starších příslušníků ze služebního poměru, který byl zejména v roce 2022 výrazný. Nicméně i tento fakt nabádá k ještě většímu úsilí pro nábor nových příslušníků.

Co se týče sociálních sítí, nejen věznice Jiřice, ale i celá Vězeňská služba ČR zaznamenala v posledních letech výrazný pokrok a dá se očekávat, že tato metoda bude mít v budoucích letech významnější roli v oblasti recruitmentu. Jelikož na základě průzkumu mezi občany Středočeského kraje (Graf 2) všichni, kteří si našli místo přes sociální sítě byli mladší 41 let, lze je považovat za vhodný nástroj k oslovení mladších lidí. Oficiální stránky na sociálních sítích, jako je LinkedIn, Facebook apod., jsou spravovány Generálním ředitelstvem VSČR. Další stránky, zájmové skupiny na Facebooku či nově vytvořené skupiny personálním oddělením naproti tomu nepodléhají takřka žádným omezením v oblasti náboru a je tak na místě udržovat prostřednictvím těchto sítí povědomí o věznici Jiřice a aktuálním stavu, co se týče volných pracovních míst. Není pochyb o tom, že sociální sítě jsou skvělý nástroj pro sdílení

příspěvků rozličných témat. Týdně či dokonce denně aktualizovaná a udržovaná skupina věznic Jiřice by mohla skvěle prezentovat dané nápravné zařízení a mj. také informovat o možnosti zaměstnání. Základním předpokladem pro úspěšnost na sociálních sítích v tomto ohledu je právě aktivita.

Jak ukázaly výsledky průzkumů, metoda doporučení současného zaměstnance je velice silným nástrojem nábory zaměstnanců. V tomto případě se dá doporučit pravidelnější oslovování zaměstnanců s prosbou o zmíněné doporučení, prostřednictvím nástěnek, emailu či jinou formou interní komunikace. V závislosti na finančních možnostech by bylo velice užitečné zvýšit odměnu za toto doporučení, případně i tuto vyšší odměnu rozdělit do více splátek (např. po zkušební době a po jednom roce ve služebním poměru nového kolegy). Výsledky průzkumu ve věznici Jiřice ukázaly, že finanční ohodnocení této profese je příslušníky vnímáno jako nedostačující a vidina odměny za doporučení nového kolegy by mohla zaměstnance namotivovat k větší aktivitě.

Jak již bylo zmíněno v praktické části, spolupráce se vzdělávacími institucemi je spíše pokládána jako investice do budoucna. I přesto by se v případě této metody dala doporučit větší aktivita a častější navštěvování těchto institucí. V rámci pravidelných porad by mohl být stanoven závazek uskutečnit během roku určitý počet návštěv škol a podobných organizací a tím nejen přilákat nové zaměstnance ale zároveň šířit dobré jméno nápravného zařízení. K tomu napomáhá fakt, že zaměstnanci, kteří se těchto náborových aktivit účastní mají zkušenosti nejen s konkrétním zaměstnáním, ale oplývají taktéž dobrými komunikačními dovednostmi. Tato metoda může být díky osobnímu přístupu a pravidelnosti velice efektivní.

I přesto, že se spolupráce s Úřady práce nejevila ve výsledcích průzkumů jako příliš účinná, je nutno podotknout, že se jedná o metodu, která je zcela zdarma. Jelikož jsou následně nabídky práce sdíleny mezi dalšími pobočkami je v tomto ohledu současná aktivita dostačující. Co by však mohlo přispět k vyššímu zájmu o práci ve služebním poměru, je umístění náborových letáků na všech Úřadech práce v okolí. Dále zde musí být podpořen plán personálního oddělení na umístění TV spotu na televizích v prostorách Úřadu práce v Nymburce. V závislosti na finančních možnostech by se dalo doporučit umístit tento spot i na jiných Úřadech práce v okolí, případně dalších veřejných místech.

Pořádání různých eventů je taktéž obecně skvělým nástrojem, jak šířit dobré jméno společnosti. Proto by se mohli zástupci věznic Jiřice i nadále angažovat na těchto událostech, pokud to samozřejmě finanční možnosti a lidské zdroje umožní.

Podle průzkumu (kapitola 3.3) by si na základě reklamy v TV, rádiu či novinách hledalo práci jen 1,8 % respondentů ve Středočeském kraji a z toho polovina dotazovaných byla starší 50 let, nedá se tedy tato metoda doporučit jako příliš účinný nástroj a touto cestou není vhodné oslovovat zejména mladší kandidáty.

Jak vyplývá nejen z teoretické části práce, ale zejména z dotazníkového šetření v kapitole 3.3, pracovní portály jsou považovány za velice účinný způsob nábory. Respondenti považují využití těchto portálů při nábory jako vůbec nejefektivnější metodu, většina by je taktéž využila při případném hledání nové práce. Nutno podotknout, že ne všechny pracovní portály jsou zpoplatněny a v tomto ohledu by se dalo doporučit vkládat nabídky práce na co možná největší množství těchto webových stránek, což zvýší šance na přilákání dalších uchazečů. Z bezplatných portálů lze například zmínit portál 123jobs.cz (123jobs, 2023) a personalistka.cz (Personalistka, 2023), které podle svých webových stránek poskytují podnikatelům OSVČ, státním, neziskovým a školským institucím vložit nabídku inzercie práce zdarma. Portál joble.org (Joble, 2023) umožňuje taktéž bezplatné uveřejnění inzerátu a při využití balíčku Premium zaměstnavatel hledající uchazeče platí pouze tehdy, když někdo na reklamu klikne a inzerát prohlédne. Například i web volnamista.cz uvádí (Volnamista, 2023), že v základní verzi

je tento portál zcela zdarma, což platí právě i pro přidávání inzerátů o volných pracovních místech.

Jak je zřejmé z předešlých odstavců této kapitoly, finanční možnosti ve státním sektoru mohou představovat problém, i přesto existuje několik dalších oblastí, které se i s minimálními výdaji dají považovat za účinné nástroje recruitmentu. Tato kapitola apeluje zejména na neustálou aktivitu, poznávání potřeb uchazečů s cílem šíření povědomí o zkoumané instituci právě pro zajištění dostatečného počtu lidských zdrojů.

4 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na nábor příslušníků vězeňské služby do konkrétního nápravného zařízení. Vzhledem k celorepublikovému podstavu zaměstnanců ve služebním poměru v tomto bezpečnostním sboru se jedná o skutečný problém a aktuální téma.

Teoreticko-metodologická část objasňuje problém, kterým se práce zabývá, společně s hlavním cílem práce a metodikou pro jednotlivé části písemné práce. Obecným pojetím problematiky se zabývají úvodní kapitoly a dále jsou zde interpretovány podstatné informace o náboru zaměstnanců na základě zvolené literatury od zkušených autorů v daném oboru. Teoretická část je primárně založena na objasnění zdrojů a metod náboru, přičemž oba tyto body jsou blíže specifikovány a rozpracovány.

Praktická část popisuje zkoumané nápravné zařízení a zabývá se popisem práce příslušníka vězeňské služby ČR, pro tyto kapitoly byly převážně použity informace z platných zákonů, které se k bezpečnostním sborům vztahují. Dále praktická část výrazně pracuje s informacemi od personálního oddělení pro co nejpřesnější popis činnosti při náboru zaměstnanců. Průzkumy, zaměřené na danou problematiku, měly za úkol mj. poznat mínění samotných příslušníků a také dalších občanů z okolí zkoumaného zařízení zejména o metodách náboru. Výsledky dotazníkových šetření pomohly odhalit fakt, že většina příslušníků se v minulosti dozvěděla o své současné profesi díky doporučení svých přátel či rodiny. Další, velice důležitá informace, patřila skutečnosti, že většina dotazovaných vnímá pracovní portály jako nejefektivnější metodu náboru zaměstnanců.

Na základě informací obsažených teoretické části práce a informací získaných v části praktické byla poskytnuta doporučení pro budoucí nábor příslušníků do věznice Jiřice. Ukázalo se, že i přesto, že se jedná o specifický obor, náborový proces věznice funguje v souladu teoretickými vstupy v úvodu práce, s mírnými odchylkami, co se týče například fyzických nároků na konkrétní profesi. Výsledky průzkumů pomohly doporučit jednotlivé kroky, které by mohly výrazně pomoci obstarat dostatečný počet osob na potřebné pozice. Na základě poznatků z teoretické části bylo doporučeno zvýšit aktivitu a úsilí, především na internetu, ať už jde o sociální síť nebo pracovní portály. Dále byla zaměřena pozornost na doporučení uchazečů někým ze současných zaměstnanců, včetně případné odměny za toto doporučení. Doporučení se taktéž týkala dalších metod náboru zaměstnanců, jako je spolupráce s Úřady práce, spolupráce se vzdělávacími institucemi nebo pořádání eventů, veletrhů a podobných akcí.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. 763 s. ISBN 978-1-78966-103-3.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, I. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 276 s. ISBN 978-80-7676-393-7.

PALÍŠKOVÁ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Monografie

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

DRÁPAL, J., JIŘIČKA, V., RASZKOVÁ, T. *České vězeňství*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 456 s. ISBN 978-80-7676-066-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KADLEC, J. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Praha: Jobs Consulting, 2013. 342 s. ISBN 978-80-260-4174-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

Internetové zdroje

123JOBS: *O portálu 123jobs.cz* [online]. Praha: 123jobs, 2023 [cit. 2023-06-15] Dostupné z WWW: <<https://www.123jobs.cz/stranka/default/9>>.

DOBRAPRACE: *O nás* [online]. Hradec Králové: Dobrá práce, 2023 [cit. 2023-06-08] Dostupné z WWW: <<https://www.dobraprace.cz/onas.php>>.

INDEED: *Benefits of Rehiring Former Employees (Plus Tips)* [online]. Austin: Indeed, 2023 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z WWW: <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-rehiring-former-employees>>.

JOOBLE: *Najít správné zaměstnance s Jooble je snadné!* [online]. Kyiv: Jooble, 2023 [cit. 2023-06-15]. Dostupné z WWW: <<https://cz.jooble.org/employer/jobposting?eref=header-0>>.

LINKEDIN: *About LinkedIn* [online]. Sunnyvale: LinkedIn, 2023 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z WWW: <https://about.linkedin.com/?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl>.

MPSV: *Oznámení volných pracovních míst ÚP ČR* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-06-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpsv.cz/web/cz/-/oznameni-volnych-pracovnich-mist-up-cr>>.

PERSONALISTKA: *O portálu Personalistka.cz* [online]. Praha: Personalistka, 2023 [cit. 2023-06-15] Dostupné z WWW: <<https://www.personalistka.cz/stranka/default/13>>.

TEAMIO: *Jsmo Teamio – vaši partáci pro nábor za všech okolností* [online]. Praha: Teamio, 2023 [cit. 2023-06-08]. Dostupné z WWW: <<https://cz.teamio.com/o-nas/>>.

ÚŘAD PRÁCE: *O Úřadu práce České republiky* [online]. Praha: Úřad práce, 2023 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z WWW: <<https://www.uradprace.cz/web/cz/o-uradu-prace>>.

VOLNAMISTA: *Najděte zdarma a rychle nové posily do vašeho týmu* [online] Praha: Volnamista, 2023 [cit. 2023-06-15] Dostupné z WWW: <<https://www.volnamista.cz/promo-vkladani>>.

VSČR: *Nabídka služebního místa – strážný* [online]. Praha: VSČR [cit. 2023-06-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-jirice/clanky/detail/nabidka-sluzebniho-mista-strazny>>.

VSČR: *Požadujeme* [online]. Praha: VSČR [cit. 2023-06-07]. Dostupné z WWW: <<https://nabor.vscr.cz/pozadujeme>>.

VSČR: *Statistická ročenka vězeňské služby České republiky 2022* [online]. Praha: VSČR, 2022 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/odbor-spravni/statistiky/rocenky/statisticka-rocenka-vezenske-sluzby-ceske-republiky-za-rok-2022.pdf#page=24&zoom=100,90,685>>.

VSČR: *Věznice Jiřice, Činnost sběrného eskortního střediska* [online]. Praha: VSČR [cit. 2023-05-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-jirice/sekce/cinnost-sberneho-eskortniho-strediska>>.

VSČR: *Věznice Jiřice, Základní informace* [online]. Praha: VSČR, 2023 [cit. 2023-05-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-jirice/sekce/zakladni-informace>>.

VSČR: *Základní odborná příprava – příslušníci* [online]. Praha: VSČR [cit. 2023-06-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/akademie-vs-cr/sekce/zop-a>>.

Zákony

Nařízení č. 15/2018 generálního ředitele Vězeňské služby České republiky, o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky

Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb. ze dne 21. prosince 1999, kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody

Zákon 169/1999 Sb. Ze dne 30. června 1999, o výkonu trestu odnětí svobody.

Zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 1. října 2014, o státní službě

Zákon 361/2003 Sb. ze dne ze dne 23. září 2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon 555/1992 Sb. ze dne ze dne 17. listopadu 1992, o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky

Přílohy

Příloha 1 Hlášenka volného pracovního místa



Úřad práce České republiky

www.uradprace.cz
facebook.com/uradprace.cz

Vyplňte vždy vz. stránku (nebo poslední stránku).

Zašleďte svůj plat křížkem i zaškrtnutím, oběma má ve formuláři stejný význam.

Hlášenka volného pracovního místa													
Název a sídlo zaměstnavatele:					IČO:								
Místo výkonu práce – adresa:						Agentura práce ¹⁾		<input type="checkbox"/>					
Požadovaná profese:													
Počet požadovaných zaměstnanců:			CZ-ISCO ²⁾ :										
Typ pracovního právního vztahu:		<input type="checkbox"/> pracovní poměr		<input type="checkbox"/> služební poměr		<input type="checkbox"/> DPP		<input type="checkbox"/> DPČ					
Zaměstnání na dobu:		<input type="checkbox"/> neurčitou		Od: _____		Hrubá měsíční Mzda/plat ³⁾ od: _____		Do: _____					
		<input type="checkbox"/> určitou		Od: _____ Do: _____		Pracovní úvazek: <input type="checkbox"/> plný <input type="checkbox"/> zkrácený		Počet hodin týdně: _____					
Směnnost:		<input type="checkbox"/> 1 směna		<input type="checkbox"/> 2 směny		Vhodné pro:		<input type="checkbox"/> zdravé osoby		<input type="checkbox"/> osoba zdravotně znevýhodněná			
		<input type="checkbox"/> 3 směny		<input type="checkbox"/> 4 směny				<input type="checkbox"/> OZP s maximálně 2. stupněm invalidity		<input type="checkbox"/> OZP s invaliditou 3. stupně (dříve TZP)		<input type="checkbox"/> OZP na vozíku (bezbariérový přístup)	
Směnnost:		<input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz		Vhodné pro:		Pracovní úvazek:		<input type="checkbox"/> absolventy		<input type="checkbox"/> mladistvé do 18 let		<input type="checkbox"/> azylanty	
		<input type="checkbox"/> turnusové služby						<input type="checkbox"/> pružná pracovní doba		<input type="checkbox"/> noční provoz		Expirace (VPM bude nabízeno a zveřejňováno do data): _____	
Požadovaný minimální stupeň vzdělání: <small>(obor napříste případně do následujícího řádku)</small>		<input type="checkbox"/> základní vzdělání		<input type="checkbox"/> bez vzdělání		<input type="checkbox"/> úplně střední odborné s vyučením i maturitou		<input type="checkbox"/> úplně střední odborné s maturitou (bez vyučení)					
		<input type="checkbox"/> nižší střední odborné		<input type="checkbox"/> střední odborné s výučním listem		<input type="checkbox"/> střední odborné bez vyučení a bez maturity		<input type="checkbox"/> vyšší odborné		<input type="checkbox"/> bakalářské		<input type="checkbox"/> konzervatoř	
Upřesňující informace ⁴⁾ :		<input type="checkbox"/> úplně střední všeobecné (gymnázium)		<input type="checkbox"/> magisterské		<input type="checkbox"/> doktorské (Ph.D. apod.)							
Zaměstnanecké výhody ⁵⁾ :													
Zájem o občany z jiného státu Evropské unie ⁶⁾		<input type="checkbox"/>		Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům ⁷⁾ :		<input type="checkbox"/>							
				modrá karta		<input type="checkbox"/>		zaměstnanecká karta		<input type="checkbox"/>			
				povolení k zaměstnání		<input type="checkbox"/>		Program kvalifikovaný zaměstnanec ⁸⁾		<input type="checkbox"/>		Mimofádné pracovní vízum ⁹⁾	
Zveřejnit nabídku ¹⁰⁾ ?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Nabízet v těchto dalších okresech:									
Způsob prvního kontaktu zájemce o volné pracovní místo se zaměstnavatelem ¹¹⁾ :		<input type="checkbox"/> osobně		Místo, případně čas:									
		<input type="checkbox"/> e-mailem											
		<input type="checkbox"/> telefonicky		Kdy:									
		<input type="checkbox"/> na výběrovém řízení		Místo, datum, hodina:									
Kontaktní osoba:													
Tel. (bude zveřejněn):						E-mail:							
Za zaměstnavatele vyhotovil(-a):													
Dne: _____		Tel. nebo e-mail výhradně pro ÚP ČR ¹²⁾ :											

Prosím, neprodleně oznamujte obsazení nahlášeného volného pracovního místa nebo změny údajů uvedených ve formuláři.

C

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023)



Nábor příslušníků vězeňské služby v nápravném zařízení Jiřice

Ondřej Čadil, KEMBC03

Řešená problematika

úvod

Zaměření na
náborovou činnost
zkoumaného
nápravného zařízení
Jiřice, metody a
zdroje náboru.

problém

Cílem práce je
vytvořit vhodná
doporučení pro
budoucí náborovou
činnost, aby se
proces náboru
příslušníků ve věznici
Jiřice zefektivnil.

přístup

Porovnání vhodných
informací k dané
problematice v
teoretické části,
vlastní průzkum v
části praktické a
následné porovnání
vstupů a výstupů
práce.

Postup řešení

zdroj

Zdrojem informací je vhodně zvolená literatura a internetové zdroje zabývající se danou problematikou, dále platné zákony vztahující se ke konkrétnímu tématu.

získávání

Vyhledávání zdrojů proběhlo přes databázi Scopus a databázi knihovny Akademie věd ČR, získávání v elektronické i papírové podobě.

zpracování

Relevantní informace k dané problematice obsažené v části teoretické, vlastní průzkum s následnými doporučeními v části praktické.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že i přes omezené finanční možnosti ve státním sektoru je v nápravném zařízení možno zapracovat na několika aspektech náboru příslušníků vězeňské služby ČR...

→ Z průzkumů lze vyčíst fakta:

- Využití pracovních portálů je podle respondentů považováno za nejefektivnější metodu náboru (48,6 % ze všech respondentů)...
- Příslušníci byli v minulosti do věznice Jiřice nabráni převážně díky doporučení svých přátel nebo rodiny (69,1 % ze všech respondentů)...

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Zvýšení aktivity na sociálních sítích v souvislosti s náborem zaměstnanců...



2. Šíření povědomí o práci v nápravném zařízení na internetu a dalších veřejných místech...



3. Zlepšení komunikace směrem k zaměstnancům s cílem doporučení nového uchazeče a případné upravení odměny za toto doporučení...

Závěr



Práce přinesla doporučení v oblasti náboru zaměstnanců pro konkrétní nápravné zařízení...



Novým řešením je především zvýšená aktivita jednotlivých náborových aktivit...



Problematika byla zformulována na základě vhodných informací tak, aby byla dodržena zvolená oblast a rozsah práce...

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**