



Bakalářská práce

Zaměstnávání odsouzených ve výkonu trestu v soukromém podniku z hlediska pracovního a trestního práva

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management výroby

Autor práce:

Otakar Bláha

Vedoucí práce:

JUDr. Eva Karhanová Horynová

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Zaměstnávání odsouzených ve výkonu trestu v soukromém podniku z hlediska pracovního a trestního práva

<i>Jméno a příjmení:</i>	Otakar Bláha
<i>Osobní číslo:</i>	E20000058
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management výroby
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumné otázky.
2. Historický vývoj personálního managementu.
3. Pracovní právo v rámci personálního managementu.
4. Použití pracovního práva při zaměstnávání odsouzených.
5. Aspekty zaměstnávání odsouzených v praxi.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výsledků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London, United Kingdom ; New York, NY: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- DESSLER, Gary, 2020. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson. ISBN 978-0-13-517278-0.
- DRÁPAL, Jakub, Václav JIŘIČKA a Tereza RASZKOVÁ, 2021. *České vězeňství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-066-0.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMŠEJ, Jakub, 2022. *Zákoník práce 2022 – s výkladem*. 18. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3539-4.
- TROGER, Hermann, 2021. *Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. Future of business and finance. ISBN 978-3-030-67469-4.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Petra Korbelová, personalista senior

Vedoucí práce:

JUDr. Eva Karhanová Horynová

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mé vedoucí bakalářské práce JUDr. Evě Karhanové za užitečné rady, připomínky a trpělivost. Zároveň chci poděkovat společnosti PRAKTIK system s.r.o. za poskytnutí dat a informací týkající se celého systému zaměstnávání odsouzených.

Zaměstnávání odsouzených ve výkonu trestu v soukromém podniku z hlediska pracovního a trestního práva

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na zaměstnávání odsouzených ve výkonu trestu v rámci soukromého podniku z právního a ekonomického hlediska. Hlavními cíli práce je zjistit současnou praxi zaměstnávání odsouzených, komparace odsouzených s běžnými zaměstnanci a zjištění možných bariér, které zaměstnavatelům brání v zaměstnávání odsouzených. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V první kapitole teoretické části jsou uvedeny možné úhly pohledu na danou problematiku. V druhé kapitole popisuje práce historický vývoj použití práce odsouzených z globálního hlediska. Třetí a čtvrtá kapitola pohlíží na právní prameny pracovního a trestního práva, které tuto možnost zaměstnávání upravují. Závěrečná kapitola teoretické části se zaměřuje na zjištění procesu zaměstnávání odsouzených od plánování po odměňování. Praktická část se zaměřuje na popis systému odměňování ve společnosti PRAKTIK system s.r.o. Jsou zde porovnány a analyzovány jednotlivé výkonové normy, směnnost a množství vydaných odměn. K analýze využívá práce data o normách a směnnosti za duben 2023 poskytnutá zmíněnou společností.

Klíčová slova

Norma, obchodní závod, odměna, odsouzený, pracovní právo, pracovní výkon, trest, trestní právo, veřejná zakázka, vězení, zaměstnanec

Employment of convicted prisoners in private enterprise in terms of labour and criminal law

Annotation

The bachelor thesis focuses on the employment of convicts in prison within a private enterprise from a legal and economic point of view. The main objectives of the thesis are to identify the current practice of employment of convicts, to compare convicts with regular employees and to identify possible barriers that prevent employers from employing convicts. The thesis is divided into two parts, namely theoretical and practical. In the first chapter of the theoretical part, possible points of view on the issue are presented. In the second chapter, the thesis describes the historical development of the use of convict labour from a global perspective. The third and fourth chapters look at the legal sources of labour and criminal law that regulate this employment option. The final chapter of the theoretical part focuses on identifying the process of convict employment from planning to remuneration. The practical part focuses on the description of the reward system in the company PRAKTIK system s.r.o. The individual performance standards, shift patterns and the number of rewards issued are compared and analysed. For the analysis, the thesis uses the data on standards and shifts for April 2023 provided by the company.

Key Words

Business plant, convict, criminal law, employee, labour law, prison, public contract, punishment, reward, standard, work performance

Obsah

Seznam zkratk.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1. Pohled na zaměstnávání odsouzených.....	18
2. Historický vývoj použití práce odsouzených	22
2.1 Předrevoluční doba	22
2.2 Průmyslová revoluce a počátky managementu.....	23
2.3 Dvacáté století.....	24
2.4 Současná praxe zaměstnávání odsouzených.....	25
3. Pracovní právo.....	27
3.1 Základní zásady.....	27
3.2 Základní pojmy	29
3.2.1 Závislá práce.....	29
3.2.2 Pracovněprávní vztah.....	29
3.2.3 Zaměstnanec	30
3.2.4 Zaměstnavatel	30
3.2.5 Kolektivní smlouva	31
3.2.6 Odměna za práci	31
4. Trestní právo v zaměstnávání	33
4.1 Základní pojmy	33
4.1.1 Trest odnětí svobody	34
4.1.2 Vězeňská služba České republiky.....	34
4.1.3 Věznice.....	35
5. Činnosti při zaměstnávání odsouzených	36
5.1 Plánování zaměstnanců	36
5.2 Výběrové řízení pro zaměstnávání odsouzených.....	38
5.3 Pracovní zařazení odsouzených.....	41
5.4 Odměňování a motivace.....	42
6. Odměňování odsouzených v praxi	49
6.1 Představení společnosti	50
6.2 Pracovní činnosti.....	50

6.3	Systém výkonových norem.....	53
6.3.1	Porovnání norem.....	56
6.4	Pracovní docházka a distribuované odměny	61
6.4.1	Analýza směnnosti a pracovního výkonu.....	62
6.4.2	Analýza distribuovaných odměn.....	70
6.5	Výsledky a doporučení	74
Závěr	76
Seznam použité literatury	79
Seznam příloh.....	83

Seznam zkratek

BJA	Bureau of Justice Assistance
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PIECP	Prison Industry Enhancement Certification Program
VTOS	Výkon trestu odnětí svobody
VSČR	Vězeňská služba České republiky

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení čisté odměny mezi srážky, kapesné a úložné	44
Tabulka 2: Skupiny pro odměňování odsouzených.....	45
Tabulka 3: Výkonové normy dle první formy zpracování	54
Tabulka 4: Výkonové normy dle druhé formy zpracování.....	55
Tabulka 5: Výkonové normy dle třetí formy zpracování	56
Tabulka 6: Zastoupené kombinace odměn	57
Tabulka 7: Peněžní hodnoty odměn.....	59
Tabulka 8: Počet odpracovaných týdnů mezi odsouzenými.....	62
Tabulka 9: Počet odpracovaných směn na odsouzené	63
Tabulka 10: Vykonávané činnosti a jejich plnění.....	64
Tabulka 11: Poměr pracovního výkonu u jednotlivých odsouzených.....	67
Tabulka 12: Data použitá pro výpočet závislosti pracovního výkonu na odsouzených	69
Tabulka 13: Počet vydaných nezávazných odměn	71
Tabulka 14: Počet zastoupených kombinací u nezávazných odměn.....	72
Tabulka 15: Finanční výdaje na odměny	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické znázornění plnění pracovních činností.....	65
Obrázek 2: Výstup SPSS pro zjištění závislosti pracovního výkonu na druhu pracovní činnosti.....	66
Obrázek 3: Grafické znázornění pracovního výkonu jednotlivých odsouzených	68
Obrázek 4: Výstup SPSS pro zjištění závislosti pracovního výkonu na odsouzených	70
Obrázek 5: Hodnocení ranní směny odsouzených za duben 2023	84
Obrázek 6: Rozpis odměn pro ranní směnu za duben 2023.....	85
Obrázek 7: Normy používané společností PRAKTIK system s.r.o.....	86

Úvod

Již od počátku 80. let minulého století řeší obchodní závody nedostatek kvalifikovaného personálu pro klíčové pracovní pozice. S postupem času tento trend roste na významu a se současnou recesí ekonomiky způsobenou pandemií viru SARS-CoV-2 a energetickou krizí je situace na pracovním trhu postupně horší. Nicméně nejedná se čistě o pozice, které vyžadují určitou výši vzdělání a početné množství dovedností a schopností. Velmi jednoduché, ale fyzicky náročné, pracovní pozice, které jsou finančně hodnoceny velmi nízko, též zažívají nedostatek pracovní síly. Hlavní příčinou je neatraktivita těchto míst pro širokou veřejnost. Obchodní závody hledají různé způsoby, jak nedostatek pracovní síly řešit. Jako velmi vhodným nástrojem se naskýtá zaměstnávání odsouzených ve VTOS. Tato skupina pracovníků nepodléhá běžným náležitostem pracovním trhu a existují zde důležité rozdíly v rámci právního prostředí a personální strategie obchodního závodu. Cílem práce je zjistit současnou praxi v zaměstnávání odsouzených ve VTOS, porovnání procesu zaměstnávání odsouzených se zaměstnáváním běžných zaměstnanců a zjištění vstupních bariér, které by obchodnímu závodu bránily v jejich zaměstnávání. Současně byla stanovena i analytická otázka, zda je pro obchodní závod zaměstnávání odsouzených výhodné.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část se dělí na 5 kapitol. V první kapitole práce pojednává o možnostech pohledu na zaměstnávání odsouzených, a to z hlediska ekonomického, sociálního a právního. Následně práce pohlíží na zaměstnávání odsouzených v minulosti z globálního hlediska. Ve třetí a čtvrté kapitole jsou rozepsány jednotlivé právní prameny a základní pojmy trestního a pracovního práva, které v současnosti upravují tuto problematiku. V závěru teoretické části je rozepsán systém plánování zaměstnanců, proces získávání odsouzených na pracovní místa, jejich zařazení na pracovní pozice a systém odměňování odsouzených za vykonanou práci pro obchodní závod.

Šestou kapitolou začíná praktická část. Ta byla zaměřena na systém odměňování používaný obchodním závodem PRAKTIK system s.r.o., která zaměstnává odsouzené již od roku 2008. V první podkapitole jsou vyjmenovány a popsány jednotlivé činnosti, které odsouzení mohou v obchodním závodech vykonávat. Následně jsou analyzovány výkonové normy, které mají přímý vztah k výdeji základní finanční odměny

a nezávazných odměn. V posledních podkapitolách praktické části je provedena analýza směnnosti, pracovního výkonu a vydaných odměn za duben 2023.

1. Pohled na zaměstnávání odsouzených

Zaměstnávání odsouzených ve výkonu trestu odnětí svobody (dále jen odsouzený) je v současnosti jedním z trendů v rámci obsazování pracovních pozic a zaměstnávání nových zaměstnanců. Tento trend se aktivně rozvíjí již dvě desetiletí a tempo růstu se v budoucnu bude i nadále zvyšovat. Hlavním důvodem pro tento způsob zaměstnávání je, že odsouzení skrývají velký potenciál v pracovní síle. Současnou situaci pracovního trhu doprovází stále se zmenšující počet potenciálních zaměstnanců z široké veřejnosti na špatně obsazované pozice. Podle článku iDNES.cz od redaktorky Riemlové (2021) jsou odsouzení nejčastěji zařazováni k pomocným pracím převážně manuálního charakteru. Například třídění zásilek, demontáž elektroodpadů, výroba produktů a podobně. Pro tyto druhy práce jsou odsouzení vhodnou alternativou. V případě, že zaměstnavatel je nemá zájem zaměstnávat, má dvě další možnosti. První možností je automatizace daného procesu. Tímto způsobem může obchodní závod rušit pracovní pozice. Na druhou stranu, na nákup potřebného technologického vybavení musí obchodní závod vydat značné množství finančních prostředků. Obchodní závody mají ale omezený rozpočet, se kterým mohou hospodařit. Tato skutečnost platí zejména pro malé a střední obchodní závody. Jako druhou možnost může obchodní závod zkusit hledat potenciální zaměstnance mezi pracovníky ze zahraničí. Nedostatkem se ale může jevit jazyková bariéra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a administrativa spojená s jejich zaměstnáváním.

Na zaměstnávání odsouzených se dá pohlížet z několika směrů. Z ekonomického hlediska je to systém, ze kterého plynou pro zúčastněné strany některé výhody. Pro soukromého zaměstnavatele je to získání potřebné pracovní síly při nižších finančních nákladech. Obchodní závod tímto způsobem ušetří na mzdách. Současně je mnoho činností zajišťováno věznicí, jako například stravování, oblečení a zdravotní péče. Ušetřené prostředky tak obchodní závod může investovat do jiných oblastí podnikání. Odsouzený za vykonanou práci získává odměnu, která je následně rozdělena do několika částí. Její dělení upravuje zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o výkonu trestu odnětí svobody). Dle § 33 tohoto zákona se odměna prvotně rozdělí na zaplacení povinných plateb a na náklady pobytu ve věznicí.

Následně je zbylá částka rozdělena na spořicí účet odsouzeného a na kapesné. Na konci trestu mu jsou jeho naspořené prostředky zpřístupněny. Ty může využít k zajištění základních životních potřeb v běžném životě. Poslední zúčastněnou stranou je stát, respektive VSČR, která spravuje vězení. Jak již bylo zmíněno, část z odměny odsouzeného je použita na zaplacení provozních nákladů jeho pobytu ve věznici.

Dalším hlediskem, kterým lze na problematiku pohlížet je hledisko sociální zodpovědnosti. Jak zmiňuje Kešnerová (2016), mnoho odsouzených, kteří jsou propuštěni po skončení trestu, má četné problémy v běžném životě. Odsouzení mají problémy s rodinnými vztahy a veřejnost na ně pohlíží negativně. Bývalí odsouzení současně obtížně nachází zaměstnání z důvodu, že obchodní závod hledá pouze potenciální zaměstnance, kteří nemají zápis v trestním rejstříku. Přitom ne vždy má podstata spáchaného trestného činu návaznost na hledanou pozici. Jinou možností může být nevole zaměstnavatele zaměstnat bývalého odsouzeného z důvodu nedůvěry v něj. Existuje i třetí možnost, kdy bývalý odsouzený odmítá práci z důvodu, že za dobu pobytu ve vězení ztratil veškeré pracovní návyky. Tyto negativní vlivy mají na bývalého odsouzeného neblahý efekt, čímž je frustrován a odmítá si najít práci. V tento okamžik existuje vysoká míra rizika návratu k trestné činnosti. Je důležité zmínit, že na bývalého odsouzeného působí široké spektrum dalších faktorů, které tato bakalářská práce není schopna pojmut. Podle Kešnerové (2016) se o péči bývalých odsouzených a snižování vlivů těchto faktorů zabývá odbor postpenitenciární péče. Té se účastní VSČR, sociální úřady, sociální kurátorství a další sociální organizace. Jejich cílem je zajistit potřebnou pomoc a podporu po propuštění z VTOS, kterou bývalí odsouzení postrádají. Jako nástroje postpenitenciární péče uvádí Kešnerová (2016) sociální poradenství, zařazení do sociálního systému, nalezení vhodného bydliště a spolupráce se státními a nestátními organizacemi. VSČR se ale recidivě snaží zabránit již při výkonu trestu, a to prostřednictvím jejich zaměstnáním. Zaměstnaný odsouzený si zachovává pracovní návyky a morálku. Zároveň si při práci pro soukromého zaměstnavatele může zvýšit šance na budoucí zaměstnání. V případě, že se odsouzený zaměstnanec bude zaměstnavateli zamlouvat, může se s ním domluvit, že po skončení trestu u něj nastoupí jako běžný zaměstnanec. Zde lze konstatovat, že práce pro soukromého zaměstnavatele se dá považovat jako nepřímá zkušební doba. Tím je myšleno, že zaměstnavatel může

pozorovat práci a chování odsouzeného a na základě těchto informací se následně rozhodnout. Nicméně běžná zkušební doba v pracovněprávním vztahu se nekoná.

Důležité je i právní hledisko systému zaměstnávání odsouzených. Dochází zde ke kombinaci ústavních zákonů, trestního práva a pracovního práva. Ústavní zákony, jako je například zákon č. 2/1993 Sb., listina základních lidských práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Listina základních práv a svobod). Stanovuje základní lidská práva, která nesmí být nikomu odňata. V některých určitých případech jsou nicméně stanoveny výjimky. U odsouzených lze zmínit devátý článek, který v prvním odstavci stanovuje: „*Nikdo nesmí být podroben nuceným pracím nebo službám.*“ (Zákon č. 2/1993 Sb., str. 18) Na druhou stranu odst. 2, písm. a) až d) stanovuje, že se odst. 1 nevztahuje na:

- *„práce ukládané podle zákona osobám ve výkonu trestu odnětí svobody nebo osobám vykonávajícím jiný trest nahrazující trest odnětí svobody,*
- *vojenskou službu nebo jinou službu stanovenou zákonem namísto povinné vojenské služby,*
- *službu vyžadovanou na základě zákona v případě živelních pohrom, nehod, nebo jiného nebezpečí, které ohrožuje životy, zdraví nebo značné majetkové hodnoty,*
- *jednání uložené zákonem pro ochranu života, zdraví nebo práv druhých.“* (Zákon č. 2/1993 Sb., str. 18)

Zákon o výkonu trestu odnětí svobody v § 28, odst. 1 stanovuje, že jednou ze základních povinností odsouzeného je pracovat v případě, že mu byla přidělena práce a nebyl uznán pracovně neschopným nebo nezpůsobilým k výkonu práce. Povinnost zaměstnance pracovat tedy vzniká okamžikem, kdy je odsouzenému práce přidělena. V případě, že odsouzený uloženou práci odmítne, tak podle vyhlášky Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Řád výkonu trestu odnětí svobody) v § 41 odst. 3 se jedná o hrubé porušení jeho povinností. Zákon o výkonu trestu odnětí svobody lze považovat v rámci trestního práva za základní právní pramen v otázce zaměstnávání odsouzených. Upravuje veškeré podmínky a procesy týkající se výkonu trestu odnětí svobody. V záležitostech týkajících se pracovněprávních vztahů a podmínek na pracovišti se tento zákon odkazuje na právní prameny pracovního práva.

Mezi ně patří především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o zaměstnanosti), nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky BOZP).

2. Historický vývoj použití práce odsouzených

V této kapitole se práce věnuje historickému vývoji využití pracovní síly odsouzených ve výkonu trestu z globálního hlediska a navazuje na současnou situaci na pracovním trhu. Práce odsouzených se využívala již v raném novověku v lodní přepravě a kolonizaci nových území evropskými mocnostmi. Ve Spojených státech amerických (dále jen USA) během průmyslové revoluce vznikla nová myšlenka. Práce zde není brána jako trest, ale jako způsob rehabilitace a využití práce v rámci národního a soukromého hospodářství. Díky tomu se zrodil nový systém zaměstnávání odsouzených. Ten byl ale v první polovině 20. století zrušen. Mezitím v Evropě rostl vliv totalitních režimů, které vytvořily sítě pracovních táborů pro odsouzené a nepohodlné lidi. Důležitým milníkem se stal rok 1979, kdy v USA vzniká nový systém, který umožnil odsouzeným znovu pracovat.

2.1 Předrevoluční doba

Dle De Vita a Lichtensteina (2013) se první skutečné využití práce odsouzených z trestné činnosti datuje do 16. století, kde odsouzení byli pospolu s otroky nuceni pracovat jako veslaři na bojových a obchodních lodích. Osádky lodí dříve většinou tvořili volní pracovníci, a to z důvodu možnosti jejich vyzbrojení pro případ konfliktu s korzářskou nebo nepřátelskou lodí. V důsledku postupného růstu provozních nákladů lodí se ale začalo ustupovat od volných pracovníků a postupně byli nahrazeni odsouzenými a otroky.

Druhý milník využití práce odsouzených lze sledovat od 17. století až do konce 19. století, a to u evropských mocností v době kolonialismu. Mezi tyto země patřily zejména Anglie, Španělsko, Portugalsko, Francie a Nizozemsko. Již od počátku raného novověku se snažily dobývat nová území v zámoří. Mezi hlavními destinacemi těchto mocností byly kontinenty Afriky, Ameriky a východní Asie.

Nicméně nová území vyžadovala potřebnou infrastrukturu pro budoucí osadníky. Pro vybudování této infrastruktury potřebovaly pracovní sílu. Vzhledem k rostoucí kriminální aktivitě na domácí půdě se jim tuto práci podařilo najít v řadách odsouzených lidí. Dle De Vita et. al (2018) si mocnosti kladly dva hlavní cíle. Prvním

bylo vybudování infrastruktury jako zázemí pro budoucí práci. Druhým bylo postupné navýšení populace v daných koloniích. Započaly tak deportace odsouzených a vznikly takzvané trestanecké kolonie. Podle De Vita et. al (2018) měla tato transportace pro stát dvojitý význam. Těmi jsou teritoriální rozšiřování budoucí říše a možnost řízení populace. Stát dokázal efektivně řídit společnost prostřednictvím trestu deportace.

Ke konci 19. století byl systém deportace odsouzených z Evropy do kolonií postupně utlumen. Některé státy jej přímo zakázaly, jako například Německé císařství. Zároveň zněly hlasy některých místních správ kolonií, že další odsouzené již přijímat nebudou.

2.2 Průmyslová revoluce a počátky managementu

Období průmyslové revoluce se pojí s rychlým vývojem společnosti. Dochází k restrukturalizaci celého průmyslu, kdy se výroba přesouvá od drobných výrobců a manufaktur k masové výrobě v moderních továrnách. Díky využití parního stroje se podařilo snížit náklady a celkový čas potřebný na výrobu jednoho kusu výrobku. Díky jednoduchosti pracovních činností se práce zároveň stala dostupnou pro každého.

S průmyslovou revolucí vzniká nová doba managementu. Jako hlavním průkopnickým státem se stala USA. V průběhu revoluce vzniklo velké množství teorií. Nejvíce dominantní byla klasická škola managementu. Podle Šikýře (2016) měla za cíl maximalizovat produktivitu a efektivitu výroby. Čemuž napomohl systém jednoduchých monotónních prací.

Dle Coxe a Meinerse (2001) vzniká v USA rozmanitá síť státních věznic mezi lety 1800 až 1825. Ty byly postaveny jako opatření proti vzrůstající kriminalitě. S postupně rostoucím tlakem na efektivitu a produktivitu práce, z důvodu probíhající průmyslové revoluce, přichází USA s novou koncepcí pojetí práce odsouzených. Touto koncepcí je soukromé zaměstnávání na základě kontraktu. Dle Coxe a Meinerse (2001) se jedná o smluvní vztah mezi věznicí a soukromým subjektem, kde věznice pronajímá soukromému subjektu své odsouzené jako pracovní sílu. De Vito a Lichtenstein (2013) pohlíží na tuto koncepci zaměstnávání jako na revoluční myšlenku, kdy došlo k přeměně povahy práce z trestu na rehabilitaci a efektivní využití práce. Cox

a Meiners (2001) na druhou stranu vidí tento systém jako opatření pro snížení provozních nákladů věznice.

Podle Coxe a Meinerse (2001) obsahovala popsaná koncepce tři systémy zaměstnávání. Těmi byly kontraktní systém, systém pronájmu a systém ceny za kus. První z výše vyjmenovaných využívá prostor uvnitř věznice, který byl vybaven veškerým potřebným vybavením a materiálem zajištěným státem. Soukromý podnikatel zde působil v roli hlavního manažera výroby. Tato forma je založena na faktu, že soukromý podnikatel má ve vedení výroby rozsáhlejší zkušenosti než vězeňští představitelé. Díky umístění v prostoru věznice neměl zaměstnavatel povinnost zajišťovat potřebnou ostrahu a základní životní potřeby. To bylo povinností věznice. Druhá forma jde opačným směrem. U systému pronájmu si soukromý zaměstnavatel pronajal odsouzené, kteří pracovali na jeho pozemku mimo areál věznice. Zde zaměstnavatel již musel zajistit veškerou ostrahu. Nicméně povinnost zajištění základních životních potřeb odsouzených měla věznice. Třetí forma je nejjednodušší. Soukromý zaměstnavatel dodával do věznice potřebný materiál na výrobu, který odsouzení zpracovali do požadovaných produktů. Veškerou zodpovědnost za odsouzené a jejich pracovní výkon nesla věznice.

2.3 Dvacáté století

Ačkoli americký systém zaměstnávání odsouzených byl revoluční a částečně se objevil i v Evropě, čelil kritice z různých směrů, a to zejména jeho forma kontraktního systému. Cox a Meiners (2001) zmiňují, že podle tehdejších názorů podněcoval k nerovnoměrné konkurenci, kde produkty odsouzených snižovaly ceny produktů a mzdy zaměstnanců v běžných podnicích. Zároveň se zaměstnanými odsouzenými nebylo vhodně nakládáno. Dle popisu Coxe a Meinerse (2001) zde existovala korelace mezi délkou trestu a pracovním výkonem, kdy odsouzení s krátkými tresty čelili tvrdším podmínkám, aby zaměstnavatel získal co nejvíce z jejich pracovního výkonu. Systém prošel několika restrikcemi, nicméně pod stále stupňujícím tlakem odborů a politické opozice byl v roce 1940 v USA definitivně zrušen.

V Evropě mezitím v důsledku první světové války vznikají totalitní režimy, jako fašismus, nacismus nebo komunismus. V těchto režimech vznikají pracovní tábory.

Na odsouzené v pracovních táborech se hledělo hlavně ekonomicky. Často docházelo k jejich úplnému vyčerpání a následnému úmrtí. Nicméně hlavním důvodem pro jejich existenci nebylo pouze uvěznění lidí páchající trestnou činností, ale i perzekuce a likvidace politické opozice a jinak nepohodlných lidí. Jak poznamenává De Vito a Lichtenstein (2013) v sovětských gulazích byla perzekuce opozice brána jako reedukace v zájmu vytvoření společnosti dle komunistických ideálů. Tento systém pracovních táborů byl po druhé světové válce adoptován mnohými státy, které se staly součástí východního bloku. V průběhu pozdních 50. a 60. let dochází k jejich utlumení. Jak poznamenává Kýr (b.r.) v roce 1957 vznikla doporučení OSN o standardních minimálních pravidlech zacházení s vězni, ke kterým přistoupily i státy východního bloku. Zároveň bylo utlumení dáno smrtí sovětského diktátora Josifa Stalina v roce 1953, na jehož post zasedl Nikita Chruščov, který následně v Sovětském svazu provedl destalinizaci systému.

Rok 1979 se stal důležitým milníkem ve změně pohledu na použití práce odsouzených. V tomto roce se v USA objevuje nový systém, který umožnil odsouzeným znovu pracovat. Tento systém se nazývá Prison Industry Enhancement Certification Program (dále jen PIECP) a byl součástí zlepšovacího aktu justičního systému v USA. Dle BJA (2012) bylo a doposud je hlavním cílem umožnit odsouzeným pracovat mimo areál věznic a zlepšovat své pracovní dovednosti. Za vykonanou práci mají nárok na finanční odměnu, čímž si mohou přivydělat.

2.4 Současná praxe zaměstnávání odsouzených

V současné praxi se využívá již zmíněný americký systém z roku 1979. Nicméně hlavní rozdíl v současnosti a minulosti je potenciál této pracovní síly. Současné soukromé podniky se setkávají s novými problémy, které vznikají v rámci ekonomických, sociálních a demografických podmínek. Dle Trogera (2021) lze již delší dobu sledovat trend stárnutí populace v rozvinutých zemích střední a východní Evropy. Nicméně důsledky tohoto trendu zvýšily nedávné události, jako jsou celosvětová pandemie SARS-Cov-2 nebo právě probíhající energetická krize a válka na Ukrajině. Dostupný lidský kapitál se bude ve výsledku časem stále zmenšovat, což zvyšuje významnost řízení lidských zdrojů. Dalo by se konstatovat, že na současnou situaci má vliv fakt,

že Česká republika je vyspělý stát, jehož průmysl se nachází převážně v terciálním sektoru.

3. Pracovní právo

Pracovní právo je součástí práva soukromého a zabývá se pracovněprávními vztahy mezi individuálními subjekty. Základní právní pramen, ze kterého čerpají všechny části pracovního práva, je Listina základních práv a svobod, která stanovuje právo člověka na spravedlivou práci. Zakazuje jakoukoli formu diskriminace v článku 3 odst. 1. Další práva týkající se pracovněprávního poměru se nachází v hlavě čtvrté ve člancích 26 až 32. Pracovní právo se dělí na tři skupiny, a to na právo individuální, právo kolektivní a oblast zaměstnanosti. Právo individuální se zabývá pracovněprávními vztahy mezi subjekty zaměstnance a zaměstnavatele. Jako základní právní pramen individuálního pracovního práva je zákoník práce, který byl v České republice uveden v účinnost 1. 1. 2007 a do současné podoby prošel několika novelami. V rámci kolektivního práva se mezi subjekty zaměstnance a zaměstnavatele zařazuje i subjekt odborů. Hlavním právním pramenem tohoto práva je zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Oblast zaměstnanosti se přednostně řídí podle zákona o zaměstnanosti, který v § 1 uvádí, že se zaměřuje na státní politiku zaměstnanosti, se kterou chce stát dosáhnout co nejvyšší zaměstnanosti a předejít nezaměstnanosti. Dle § 3 odst. 1 tohoto zákona se právních vztahů účastní Česká republika, za níž jedná ministerstvo a úřad práce, všechny fyzické osoby, které mohou být zaměstnanci, zaměstnavatelé.

V případě zákoníku práce zde existuje vztah se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen občanský zákoník). Podle Tomšeje (2022) vznikl tento vztah roce 2008 a vypovídá o tom, že pokud není daná problematika řešena v zákoníku práce, lze vycházet z občanského zákoníku při dodržení všech základních zásad, které v první části stanovuje zákoník práce. Pokud je jednání v rozporu s těmito zásadami, považuje se toto chování za absolutně neplatné.

3.1 Základní zásady

Základní zásady pracovněprávních vztahů se podle Tomšeje (2022) považují za stručné shrnutí toho, o čem zákoník práce je. Z majoritní části to je právní ochrana zaměstnance před nečestným jednáním zaměstnavatele. Tyto zásady se nachází

v první části zákoníku práce, v ustanovení § 1a), odst. 1: „*Zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance, uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování zaměstnance, řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.*“ (Tomšej 2022, str. 36)

První zásadou je, že zaměstnanec nedisponuje potřebnými znalostmi a předpoklady, aby se vyhnul neopodstatněné újmě způsobené zaměstnavatelem. Zaměstnanec je zde v roli slabší strany. Tato zásada se odkazuje na zásadu ochrany slabší strany v občanském zákoníku, v ustanovení § 3, odst. 2 písm. c): „*nikdo nesmí pro nedostatek věku, rozumu nebo pro závislost svého postavení utrpět nedůvodnou újmu; nikdo však také nesmí bezdůvodně těžit z vlastní neschopnosti k újmě druhých*“. (Zákon č. 89/2012 Sb., str. 1026)

Druhá zásada zaručuje, že zaměstnavatel zřídí pro zaměstnance takové podmínky, které zajistí normální výkon práce zaměstnance. Kořeny této zásady lze sledovat v době personální administrativy, kde pracovníci v továrnách museli pracovat v nevhodných podmínkách a na pracovních pozicích s vysokým rizikem pracovního úrazu.

Třetí zásada tvrdí, že zaměstnanec má právo dostat mzdu, plat nebo jinou formu odměny v takové výši, která odpovídá pracovnímu výkonu zaměstnance v rámci jeho pracovní doby.

Obsahem čtvrté zásady je, že zaměstnanec musí vykonávat uloženou práci v určenou pracovní dobu a za podmínek, které stanovil zaměstnavatel v pracovní smlouvě, dohodě o provedení práce (dále jen DPP) nebo dohodě o pracovní činnosti (dále jen DPČ).

Pátá zásada zakazuje jakoukoli diskriminaci na pracovišti, nebo při výběru nového zaměstnance. Tato zásada je však často přímo i nepřímo porušována na straně zaměstnavatele. Podle Tomšej (2022) je znaků diskriminace nesčetně právě z důvodu, že je zakázána jakákoli diskriminace. Tu v obecném pojetí popisuje jako jakékoli jednání, ve kterém dochází k rozlišování na základě mimopracovních faktorů. Zákoník práce řeší diskriminaci v § 16.

3.2 Základní pojmy

Pro pochopení aplikace pramenů pracovního práva při zaměstnávání, zejména pak zákoníku práce, je nutné vymezit pojmy, se kterými pracují. Hlavními pojmy jsou pracovněprávní vztah, předmět pracovněprávních vztahů a subjekty, mezi kterými jsou pracovněprávní vztahy tvořeny.

3.2.1 Závislá práce

Jedná se o práci, která je vykonávána zaměstnancem pro zaměstnavatele. Jejím základem je, že zaměstnanec je podřízený svému zaměstnavateli. Zaměstnanec získává za řádně odvedenou práci plat, mzdu nebo jinou formu odměny, čímž je na zaměstnavateli ekonomicky závislý. Spravedlivá mzda, respektive plat je dána i Základní listinou práv a svobod, která v článku 28 stanovuje: *„Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon.“* (Zákon č. 2/1993 Sb., str. 21) Tuto práci musí zaměstnanec vykonávat osobně a nemůže pověřit jinou osobu jako náhradníka. Zákoník práce v ustanovení § 2, odst. 1 popisuje nezbytné znaky závislé práce takto:

1. vztah nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance,
2. výkon práce na jméno zaměstnavatele,
3. výkon práce dle pokynů zaměstnavatele,
4. zaměstnanec vykonává práci osobně.

3.2.2 Pracovněprávní vztah

Je právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V případě, že je mezi subjekty ujednána závislá práce, je tento vztah nazván základním pracovněprávním vztahem. Zákoník práce rozeznává tři formy těchto vztahů:

- pracovní smlouva,
- DPP a
- DPČ.

Pracovní smlouva je nejrozšířenější formou pracovněprávního vztahu. V zákoníku práce je vymezena v § 33 až 34b. Dle § 34 odst. 1 musí každá pracovní smlouva obsahovat druh vykonávané práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Pracovní smlouva se používá pro běžné zaměstnávání. DPP lze v zákoníku práce najít v § 75. Jedná se o formu pracovněprávního vztahu, která povoluje pracovní nasazení po dobu nanejvýš 300 hodin v jednom kalendářním roce a je vždy sjednána na dobu určitou. Tato forma je často využívána u zaměstnávání brigádníků a zaměstnanců, u kterých se nepředpokládá dlouhodobé nasazení. Například zajišťují konzultační a poradenskou činnost. DPČ je v upravena v § 76. Maximální doba trvání tohoto pracovněprávního vztahu není zákoníkem práce nijak omezena. Na druhou stranu zkracuje počet hodin, které může zaměstnanec v rámci týdenní pracovní doby odpracovat, a to o polovinu. Například v jednosměnném režimu je pracovní doba podle § 79 zákoníku práce stanovena na 40 hodin. Zaměstnanec tak smí odpracovat pouze 20 hodin týdně.

3.2.3 Zaměstnanec

Podle zákoníku práce v § 6 je zaměstnanec popsán následovně: *„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“* (Tomšej 2022, s. 37) Tato osoba musí být starší 18 let. V případě, že tohoto věku dosud nedovršila, vztahují se na ni omezení pro mladistvé.

V kontextu zaměstnávání odsouzených se dá odsouzený brát jako zaměstnanec u obchodního závodu, ke kterému byl přiřazen. Nicméně s odsouzeným zaměstnancem není uzavřen klasický pracovněprávní vztah. Pracovněprávní vztah je dán smlouvou mezi soukromým zaměstnavatelem a VSČR.

3.2.4 Zaměstnavatel

Zákoník práce v ustanovení § 7 popisuje zaměstnavatele následovně: *„Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním poměru.“* (Tomšej 2022, s. 37)

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2023b) lze zaměstnavatele dělit na fyzickou a právnickou osobu a stát. Všechny subjekty mají zajištěnou právní subjektivitu a mohou se účastnit pracovněprávních vztahů. Fyzické osoby vystupují jako zaměstnavatel vlastním jménem a podle Českého statistického úřadu (2014) je lze dělit na fyzické osoby podnikající podle živnostenského oprávnění, jiného oprávnění, provozující zemědělskou činnost a jinde neuvedené. Právnické osoby mohou nabývat různých právních podob, jako je obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a další. Vystupuje za ně odpovědný statutární orgán. Za stát vystupuje příslušná organizační jednotka.

Jako zaměstnavatelé odsouzených se v praxi typicky vyskytují větší právnické osoby, které si z věznic pronajímají odsouzené jako pracovní sílu. Zaměstnavatelem je ale předně Česká republika, která je zastoupena VSČR. Ta následně spolupracuje s ostatními soukromými zaměstnavateli.

3.2.5 Kolektivní smlouva

Tato smlouva se uzavírá mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem a je závazná pro obě smluvní strany. V zákoníku práce je upravena v § 22 až 29. Předmětem kolektivní smlouvy jsou pracovní podmínky a práva zaměstnanců, které za ně vyjednává odborová organizace. Dle Tomšeje (2022) se organizace snaží vyjednat takové podmínky, které zaměstnance zvýhodní nad rámec zákona. Nikdy ale nesmí zaměstnancům ukládat nové povinnosti. V případě, že je v obchodním závodě přítomno několik odborových organizací, tak podle § 24 odst. 2 zákoníku práce musí zaměstnavatel smlouvu sepsat se všemi bez výjimky. Postup uzavírání kolektivních smluv se řídí zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

3.2.6 Odměna za práci

Obecně lze odměnu za práci definovat jako spravedlivou výši finančních prostředků, které zaměstnanec získá za práci, kterou vykonal pro zaměstnavatele v rámci základního pracovněprávního vztahu.

Zákoník práce v § 109 stanovuje tři formy finanční odměny, jimiž jsou mzda, plat a odměna ze smlouvy. Mzdu zákoník práce definuje v § 109, odst. 2: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ (Tomšej 2022, str. 53) Její náležitosti následně upravuje v § 113–121. Odměna ve formě platu se řídí podle platových tarifů, které jsou uvedeny v zákoníku práce v § 123 odst. 6. Na rozdíl od mzdy je poskytována zaměstnavateli, kteří jsou uvedeni v zákoníku práce v § 109 odst. 3, jimiž jsou státní organizační složky. Odměna z dohody jsou finanční prostředky, které jsou zaměstnanci poskytnuty v rámci pracovněprávního vztahu ve formě DPČ a DPP.

Jako základ každé mzdy tvoří minimální mzda. Je to stanovené minimum peněžních prostředků, které zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytnout. Minimální mzda a její náležitosti se v zákoníku práce nachází v § 111. Jak zmiňuje Šikýř (2016) výše minimální mzdy je stanovena dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovní zaručené, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

4. Trestní právo v zaměstnávání

Trestní právo je jednou z větví veřejného práva. Trestní právo lze rozdělit na dvě části, a to na trestní právo hmotné a trestní právo procesní. Předmětem trestního práva hmotného je určení, co se bere jako trestný čin a jaká forma trestu má být na zodpovědnou osobu uvalena. Nejdůležitějším právním pramenem, ze kterého trestní právo hmotné čerpá je zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen trestní zákoník). Mezi subjekty patří všechny fyzické osoby. Trestní právo procesní zajišťuje právní úpravu trestního řízení, jehož cílem je najít pachatele a následně jej za spáchaný trestný čin potrestat. Pramenem úpravy trestního práva procesního je zákon č. 141/1961 Sb., zákon o trestním řízení soudním (trestní řád), ve znění pozdějších předpisů. Účelem trestního práva procesního je zajistit spravedlivé potrestání pachatele trestného činu.

Obě tyto části se řídí též Listinou základních lidských práv a svobod. Předmětem jsou práva, která jsou uvedena v článku 8, týkající se zadržení a zatčení obviněného či podezřelého a práva v článcích 36 až 40, která upravují soudní a jinou ochranu. Je vhodné i zmínit článek 2 odst. 2, který stanovuje: *„Státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který stanoví zákon.“* (Zákon č. 2/1993 Sb., str. 17) Státní moc může být uplatněna jen v případě jednání, které je v rozporu s článkem 2 odst. 3: *„Každý může činit, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá.“* (Zákon č. 2/1993 Sb., str. 17) Toto jednání je bráno jako protiprávní a klasifikováno jako trestný čin. Trestný čin je v Listině základních práv a svobod upraven v článku 39, který stanovuje: *„Jen zákon stanoví, které jednání je trestným činem a jaký trest, jakož i jaké jiné újmy na právech nebo majetku, lze za jeho spáchání uložit.“* (Zákon č. 2/1993 Sb., str. 22) Forma trestu a závažnost trestné činnosti pachatele má přímý vliv na jeho možnosti zaměstnání během výkonu trestu.

4.1 Základní pojmy

Tato podkapitola podrobněji nahlíží na jednotlivé subjekty a pojmy, které se pojí s možností zaměstnání odsouzeného. Prvním je pojem trest odnětí svobody a jeho

kategorie. Následně je specifikován subjekt Vězeňské služby a posledním pojmem jsou věznice a typy věznic.

4.1.1 Trest odnětí svobody

Jedná se o jednu z forem trestu, které zmiňuje trestní zákoník v § 52 odst. 1. Preuss (2022) poznamenává, že jej lze aplikovat při jakékoli formě trestného činu, nicméně měl by být použit pro závažnější trestné činy. Jeho účel je upraven v zákoně o výkonu trestu odnětí svobody v § 1 odst. 2, ve znění: *„Účelem výkonu trestu odnětí svobody (dále jen „trest“) je prostředky stanovenými tímto zákonem působit na odsouzené tak, aby snižovali nebezpečí recidivy svého kriminálního chování a vedli po propuštění soběstačný život v souladu se zákonem, chránit společnost před pachateli trestných činů a zabránit jim v dalším páchání trestné činnosti.“* (Zákon č. 169/1999 Sb., str. 3170) Dle § 52 odst. 2 trestního zákoníku lze trest odnětí svobody dělit na nepodmíněný, podmíněný a podmíněný s dohledem. V případě obzvláště závažného trestného činu může soudce, dle § 54 trestního zákoníku, odsoudit pachatele i k výjimečnému trestu odnětí svobody až na 30 let, popřípadě i doživotní trest.

4.1.2 Vězeňská služba České republiky

VSČR je ozbrojený bezpečnostní sbor, jehož úlohou je zabezpečení výkonu trestu odnětí svobody, přesun odsouzených do jiných objektů a správa věznic. VSČR se právně řídí zákonem č. 555/1992 Sb., zákon České národní rady o Vězeňské a justiční strážce České republiky, ve znění pozdějších předpisů. V zaměstnávání odsouzených může vystupovat jako zaměstnavatel nebo jako dodavatel pracovní síly pro soukromé podniky. Na pozici zaměstnavatele nabízí odsouzenému, podle stránek VSČR (b.r.c), zaměstnání ve vnitřním provozu, v provozovně střediska hospodářské činnosti, popřípadě VSČR může zařídit vlastní výrobu nějaké komodity.

4.1.3 Věznice

Jedná se o střežený objekt, ve kterém je zajišťován výkon trestu odnětí svobody, popřípadě výkon vazby. Dle § 8 zákona o výkonu trestu odnětí svobody lze věznice dělit na dva základní typy, jimiž jsou věznice s ostrahou a se zvýšenou ostrahou. Soud zařazuje odsouzeného do věznice podle § 56 odst. 2 trestního zákoníku. Do věznice s ostrahou jsou zařazeni všichni, kteří nesplňují podmínky pro zařazení do věznice se zvýšenou ochranou, jimiž jsou uloženi výjimečného či doživotního trestu, trestu odnětí svobody nad 8 let a úprk z vazby či výkonu trestu.

5. Činnosti při zaměstnávání odsouzených

Tato kapitola pojednává o jednotlivých činnostech, které jsou v průběhu zaměstnávání odsouzených vykonávány personálním oddělením, vrcholným managementem a VSČR. Celý proces začíná zjištěním potřeby po pracovní síle. Následně je rozebráno výběrové řízení, které vede k sepsání smlouvy mezi obchodním závodem a VSČR. Poté jsou vypůjčení zaměstnanci zařazeni do výkonu práce, kde jsou popsány možnosti a omezení zaměstnání a pracovní tempo. A konečnou fází je motivování a vedení odsouzeného k očekávanému výkonu práce za pomoci finančních a nefinančních odměn.

5.1 Plánování zaměstnanců

Před tím, než obchodní závod začne hledat potřebné pracovníky, si musí stanovit, kolik jich bude potřebovat, aby tak pokryl svou potřebu po pracovní síle. Dle Šikýře (2016) se tento proces nazývá jako plánování zaměstnanců. Jedná se o oblast, která je přímou součástí personální strategie podniku. Ta je součástí podnikové strategie a podílí se tak na dosahování chtěných výsledků v rámci strategických cílů obchodního závodu. Jak zmiňuje Troger (2021) plánování zaměstnanců tvoří základ pro jakoukoli činnost personálního oddělení a zároveň pro jakékoli jiné podnikové plány.

Dle Šikýře (2016) se plánování zaměstnanců skládá ze tří částí, a to z plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců a personálního rozvoje zaměstnanců. Všechny tři části jdou časově po sobě.

Plánování potřeby zaměstnanců stojí na prvním místě. Podnik zjišťuje, kolik zaměstnanců bude potřebovat, přesněji zjišťuje svou poptávku po zaměstnancích. Zjištění poptávky se dá provést několika způsoby, respektive metodami. Troger (2021) je dělí na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metody jsou založeny na bázi čísel a používají matematické modely k vyhodnocování výsledků. Troger (2021) zmiňuje regresní metodu, trendovou extrapolaci a predikci budoucího vývoje. K těmto metodám by se podle Armstronga a Taylora (2020) daly přiřadit ještě poměrová analýza trendu a předpověď nároků na kompetence. Kvalitativní metody

fungují na základě sběru dat. Tyto metody jsou podle Trogera (2021) mnohem komplexnější a využívají detailní časové a pracovní studie. Armstrong a Taylor (2020) zmiňují metodu úsudku manažera, kterou považují za nejběžnější používanou metodu. Je zcela závislá na zkušenostech vedoucího pracovníka, popřípadě personalisty. Existuje zde ale prostor pro lidskou chybu. Na druhou stranu Troger (2021) připomíná, že většina výše zmíněných metod nejsou v praxi znatelně využívána a spíše manažeři používají metodu známou jako čistá potřeba pracovníka, která je rozvedena v posledním odstavci. Manažeři metody nepoužívají z důvodu, že pracovní trh je velmi dynamický a často se jeho podmínky mění.

U plánování pokrytí potřeby zaměstnanců se snaží obchodní závod předpovědět nabídku práce. Dle Šikýře (2016) zjišťuje jaké množství pracovníků bude moci obchodní závod v budoucnu využít, aby dosáhl stanovených cílů. Nabídku pracovní síly může obchodní závod najít na vnitřním a vnějším trhu práce. Vnitřní trh práce zahrnuje všechny zaměstnance, kteří v současnosti pracují pro obchodní závod. Zaměstnavatel má možnost své zaměstnance přemístit na jinou pracovní pozici. Dle Šikýře (2016) to platí pro zaměstnance, kteří jsou na současných pracovních místech přebyteční z důvodu technologického pokroku nebo organizačních změn. Dále pro ty zaměstnance, kteří nabyli dostatek nových zkušeností a kompetencí a jsou schopni vykonávat obtížnější práci. Například přesun zaměstnance z dělnické pozice na pozici vedoucího pracovníka. Následně to jsou zaměstnanci, kteří chtějí z vlastní iniciativy změnit své pracovní zařazení. Hlavní výhodou zaměstnávání z řad vlastních zaměstnanců je fakt, že obě strany se velmi dobře znají a ví přesně, co od sebe očekávat. Nicméně tito zaměstnanci nepřinášejí do obchodního závodu žádné nové zkušenosti a myšlenky.

Vnější trh práce je standardní podoba trhu práce. Je to mnohonásobně širší trh, na kterém se nachází veškeré zdroje nabídky prací mimo prostor obchodního závodu. Podle Šikýře (2016) sem patří volní uchazeči, zaměstnanci v jiných obchodních závodech, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníci a též odsouzení. Vnější trh může být do určité míry ovlivněn vnitřním trhem, a to ve formě doporučení potenciálního uchazeče kmenovým zaměstnancem.

Plánování personálního rozvoje je poslední etapou plánování zaměstnanců. Toto plánování počítá s možnostmi přechodu současných zaměstnanců na lépe

hodnocené, ale náročnější práce. Dle Šikýře (2016) se dělí na dvě části. A to na plán kariéry a plán následnictví. Plán kariéry jsou možnosti rozvoje jednoho zaměstnance. U plánu následnictví jsou rozepsány možnosti, jak se může na dané pozici zlepšovat a posouvat.

V momentě, kdy jsou rozvrženy všechny předchozí plány, může obchodní závod zjistit, zda potřebuje nové zaměstnance. Podle Šikýře (2016) se pro zjištění tohoto údaje nejčastěji používá metoda výpočtu čisté potřeby dělníků. Jedná se o jednoduchou a velmi rozšířenou metodu. K výpočtu používá následující data. Strategický cíl obsahující informaci o plánovaném objemu výroby, využitelný časový font jednoho dělníka, doba výroby jednoho produktu a množství disponibilních zaměstnanců. Časový font dělníka závisí na vykonávané práci a směnném systému, ve kterém pracuje. Ten je popsán v § 79 zákoníku práce, který stanovuje, že standardní týdenní pracovní doba je 40 hodin neboli 8 hodin v rámci jednoho pracovního dne, v případě, že zaměstnanec má volné víkendy. U dvousměnného systému činí tato týdenní pracovní doba 38,75 hodin a u třisměnného nebo nepřetržitého provozu je pracovní doba v délce 37,5 hodin. Zaměstnanec může mít stanovenou pracovní směnu na 12 hodin, což je dle § 86 zákoníku práce maximální možná délka směny.

5.2 Výběrové řízení pro zaměstnávání odsouzených

Po zjištění potřeby po zaměstnancích hledá obchodní závod zdroje odkud tuto potřebu bude schopný pokrýt. Zaměstnavatel vždy začíná u vnitřního pracovního trhu, tento trh ale nabízí pouze omezené možnosti. V případě, že se jedná o pracovní pozice, které jsou hůře placené a mohou i potenciálně vyžadovat vyšší míru zapojení fyzické síly, tak racionálně smýšlející zaměstnanec, který pracuje na objektivně lepší pozici, odmítne tuto nabídku. Jako příklad může být použit manipulát vysokozdvížného vozíku. Tento zaměstnanec by odmítl pracovat na pracovní pozici demontáže domácích spotřebičů, z důvodů lepší současné mzdy, nižší fyzické námahy a vlastnictví řidičského povolení na vysokozdvížný vozík. Zákoník práce v § 46 na druhou stranu dovoluje možnost převedení zaměstnance, i přes jeho nesouhlas, na jinou práci, která je odlišná od pracovní smlouvy. Ale pouze na dobu maximálně 21 pracovních dní, jinak musí zaměstnavatel převedení konzultovat

s odbory. Ne všichni zaměstnavatelé ale mají sepsanou kolektivní smlouvu s odbory. Toto řešení je tak pouze krátkodobé. Troger (2021) tvrdí, že v současnosti je nejdůležitější dlouhodobé plánování než krátkodobé.

Tyto pozice je obtížné obsadit i z vnějšího trhu, z důvodu nedostatečného zájmu vhodných potenciálních zaměstnanců. Nicméně nemusí se jednat čistě o nezáměr potenciálních uchazečů. Mezi negativními aspekty mohou být i dopravní podmínky, negativní zkušenost předchozího zaměstnavatele se zaměstnancem a podobně.

Jako řešením ale může být právě skupina odsouzených. Existuje zde ale velmi důležitý rozdíl. Odsouzení mohou být zaměstnání pouze v případě, kdy je sepsána veřejná zakázka na zaměstnání odsouzených mezi obchodním závodem a VSČR, která zastupuje stát. Dle dokumentu metodiky pro prevenci trestní recidivy formou podpory zaměstnávání a profesního rozvoje osob se záznamem v evidenci Rejstříku trestů a osob ve výkonu trestu odnětí svobody v rámci veřejných zakázek (dále jen dokument metodiky zaměstnávání odsouzených), vytvořeného VSČR (b.r.a), je tato veřejná zakázka součástí konceptu společensky odpovědného zadávání, jehož cílem je zadávání veřejných zakázek tak, aby přispívali k životnímu prostředí, sociálním aspektům ale i prospěchu hospodářství. Jako každá veřejná zakázka se řídí podle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o veřejných zakázkách). Vystupují zde tři strany. Těmi jsou zadavatel veřejné zakázky, objednatel a dodavatel.

Prvním krokem obchodního závodu je zjištění informací ohledně dostupnosti odsouzených jako volné pracovní síly. Tyto informace se dají zjistit prostřednictvím konzultace s ředitelem místní věznice nebo se zodpovědnými osobami na úrovni generálního ředitelství VSČR. V rámci konzultací může obchodní závod sdělit své podnikatelské a investiční záměry možnému budoucímu dodavateli a tím mu tak předat bližší informace, podle kterých může následně svou nabídku přizpůsobit. Dle rozhovoru s obchodním závodem Svatavské strojírny s.r.o., který vedla Mgr. Irena Filařová Nucová (2017) by měl obchodní závod specifikovat, jaké odsouzené požaduje po kvalifikační stránce, od kdy bude obchodní závod odsouzené potřebovat, jak bude zajištěna jejich doprava a po jakou pracovní dobu budou zaměstnání.

Po konzultacích a zjištění potřebných informací je zadavatelem zřizována veřejná zakázka. Její základní náležitostí je formulace zvláštní podmínky. Tato podmínka může nabýt několika forem. Dle VSČR (b.r.a) může být zadána jako přesný počet, popřípadě relativní počet, odsouzených osob, které vyhovují nárokům obchodního závodu. Nebo může být stanoven celkový počet osobohodin, které musí odsouzení odpracovat. S podmínkou je zároveň stanovena i maximální míra tolerance, do které dodavatel splňuje zvláštní podmínku, přestože je reálná hodnota nižší než smluvená. Zadavatel plnění zvláštní podmínky sleduje prostřednictvím kontrolního systému. Jak zdůrazňuje VSČR (b.r.a), plnění této podmínky je prováděno až během plnění zakázky, nikoli dříve. V případě, že by kontrola probíhala již před začátkem plnění zakázky, by došlo k nadměrnému prodloužení doby výběrového řízení, kdy jednotliví potenciální dodavatelé musí předložit patřičné dokumenty potvrzující jejich schopnost plnění.

Existují zde ale situace, kdy dodavatel z ospravedlnitelných důvodů nebude schopen dodat potřebné množství odsouzených. Dle VSČR (b.r.b) to může být dáno důvodem propuštění odsouzeného na svobodu po skončení lhůty trestu odnětí svobody, dále může odsouzený zaměstnanec získat lepší pracovní nabídku, která více odpovídá jeho kvalifikacím a poslední možností je nespokojenost dodavatele s odsouzeným z důvodů uvedených v § 52 a § 55 zákoníku práce.

Podle VSČR (b.r.b) je zvláštní podmínka veřejné zakázky v další fázi vyhodnocována pro jednotlivé nabídky dodavatelů. Mezi kritéria výběru lze zařadit nabídkovou cenu a počet odsouzených. V případě nabídkové ceny se preferuje ta, která je nejnižší. U počtu odsouzených se naopak preferuje co nejvyšší počet.

V momentě, kdy dojde ke konečnému rozhodnutí o výběru dodavatele je mezi obchodním závodem a VSČR zřizována smlouva. Dle Filařové Nucové (2017) je následně provedena prohlídka areálu soukromého zaměstnavatele představiteli VSČR. V případě, že VSČR dospěje ke kladnému výsledku, je následně sepsána finální verze smlouvy, která vejde v platnost.

5.3 Pracovní zařazení odsouzených

Po sepsání smlouvy o zaměstnávání odsouzených je zapotřebí, aby obchodní závod zařadil odsouzené na patřičné pracovní místo. Odsouzeným může být přiřazena jakákoli pracovní činnost, vyjma těch, které zakazuje, nebo jinak omezuje zákon. Činnost, která je výslovně zakázána, je podle § 31 zákona o výkonu trestu odnětí svobody manipulace a práce s výbušninami. Práce s psychotropními a návykovými látkami není zákonem zakázána, nicméně musí být zvýšena kontrola, aby se předešlo neoprávněnému nakládání a možnému odcizení těchto látek. Další pracovní podmínky, které upravují možnosti zaměstnávání, jsou uvedeny v zákoníku práce v § 238 až 247. Ty se týkají zákazu a omezení v případě, že zaměstnancem je žena nebo mladistvý. Je zároveň zapotřebí zmínit povinnost dodržovat hygienické pracovní limity, které jsou uvedeny v nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky BOZP. Obchodní závod si tedy musí uvědomit, jakou práci přesně po odsouzených požaduje, a zda je místní věznice schopna odsouzené opatřit. Například velmi fyzicky náročné činnosti mohou být nevhodné pro ženy. Příkladem je manipulace s břemeny, kde nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky BOZP v § 29 odst. 4 nepřipouští u žen častou manipulaci břemen o váze vyšší než 15 kg a občasnou při váze vyšší jak 20 kg. V případě, že místní věznice nemá k dispozici vhodnou odsouzenou, tak obchodní závod může hledat pracovní sílu i u jiných věznic. Nicméně musí předpokládat zvýšené náklady na dopravu do areálu obchodního závodu, nebo bude nucen investovat finanční prostředky na zřízení provozu uvnitř věznice.

System výběru odsouzených klade důraz na to, kdo se může účastnit výkonu práce v soukromém podniku. Dle Řádu výkonu trestu odnětí svobody v § 41 odst. 1 rozhoduje o výběru ředitel a odborní zaměstnanci věznice, se kterou má soukromý obchodní závod podepsanou smlouvu. U jednotlivých odsouzených posuzují požadavky na kvalifikace, které vyžaduje soukromý obchodní závod, činnosti, které nesmí odsouzený vykonávat a dopad na pořádek a bezpečnost ve věznici. Další důležitou podmínkou je, zda se daný odsouzený může vyskytovat mimo areál věznice. Dle řádu výkonu trestu odnětí svobody § 45 odst. 1 mohou mimo věznici pracovat ti, u kterých se předpokládá, že nezneužijí této možnosti. To znamená, že se nepokusí o útěk, nebo o kupčení s běžnými zaměstnanci obchodního závodu. Hlavním důvodem tohoto předpokladu je fakt, že odsouzený by útekem ničeho nedocílil, spíše

naopak. Dle odst. 2 to platí hlavně pro odsouzené, zařazené do věznice s nízkým, nebo středním stupněm zabezpečení. Nicméně povolení může být uděleno i odsouzeným, kteří se dopustili závažnější trestné činnosti a v dané době vykonávají například poslední rok trestu odnětí svobody.

Soukromý obchodní závod musí uvažovat nad mírou pracovního výkonu odsouzených, respektive kolik práce od odsouzených požaduje, aby tak dosáhl předem stanovených cílů. Nástrojem stanovení této potřeby jsou normy spotřeby práce. Podle těchto norem se následně odvíjí i odměňování odsouzených za skutečně vykonanou práci. V legislativě jsou normy upraveny v § 300 zákoníku práce. Podle Michalíka et al (2016) je množství požadované práce ovlivněno dvěma důležitými faktory, jimiž jsou pracovní doba a tempo. U odsouzených může být tempo ovlivněno pracovními návyky odsouzeného. Ti, co mají pracovní návyky na vyšší úrovni jsou schopni se rychle zaučit a podávat adekvátní pracovní výkon. U odsouzených s nízkou mírou pracovních návyků existuje riziko dlouhé doby zaučení, vyšší pravděpodobnosti úrazu, nižší pracovní morálky a horší jakosti výstupu práce. Obchodní závod má na výběr mezi třemi formami normy spotřeby práce. Michalík et al (2016) uvádí, že nejběžnější normou spotřeby práce je norma výkonová. Tu lze dále dělit na normu časovou a množství. Výkonová norma množství stanovuje, kolika jednotek produkce je nutné dosáhnout za určitý časový interval. Například, že je zapotřebí ušít 50 kusů oblečení za jednu směnu. Výkonová norma časová naopak stanovuje určitý časový interval, během kterého se má vyrobit jedna jednotka produkce. Například vyrobení jednoho kusu oblečení vyžaduje 9 minut soustavné práce.

5.4 Odměňování a motivace

Odměňování je základní prvek každého pracovněprávního vztahu. V rámci běžného zaměstnávání má velký rozsah funkcí. Základní funkcí, a zároveň jeho hlavním účelem dle Šikýře (2016) je spravedlivé ocenění skutečně vykonané práce zaměstnancem. Z hlediska pracovního trhu se jedná o výši ceny, za kterou obchodní závod poptává práci. Dle zákoníku práce v § 109 může tato cena nabývat formy mzdy, platu a odměny z dohody. Mzda je finanční odměna, kterou zaměstnanci poskytuje soukromý zaměstnavatel. Plat je poskytován zaměstnanci pouze v případě, že

zaměstnavatelem jsou osoby vypsané v zákoníku práce v § 109 odst. 3, neboli státní instituce. Mzda se běžně uvádí ve dvou formách, a to ve formě měsíční mzdy, nebo hodinové sazby. Lze se také ale setkat s celkovou roční mzdou. Jedná se o takovou výši finančních prostředků, kterou zaměstnanec získá za vykonanou práci v rámci jednoho celého roku. Tato forma udání výše mzdy je typická pro západní země, přesněji USA.

Pro účely odměňování odsouzených za vykonanou práci se používá systém, který se liší od běžného systému odměňování v obchodním závodu. Odsouzení zaměstnanci svou odměnu nezískávají přímo od soukromého zaměstnavatele, ale od věznice po odečtení srážek a úložného, které udává zákon o výkonu trestu odnětí svobody. Dle § 33 odst. 3 tohoto zákona je ze získané odměny sražena záloha na daně a na zdravotní a sociální pojištění, výživné pro děti, příspěvek na úhradu nákladů při péči o dítě a náklady na výkon trestu. Dle odst. 4 mohou být soudním rozhodnutím nařízeny srážky z pracovní odměny. Po uplatněných srážkách je dle § 33 odst. 5 tohoto zákona rozdělena zbytková částka na kapesné a úložné. Přesné relativní rozdělení srážek, kapesného a úložného je upraveno ve vyhlášce č. 10/2000 Sb., vyhláška Ministerstva spravedlnosti o srážkách z odměny osob, které jsou ve výkonu trestu odnětí svobody zaměstnány, o výkonu rozhodnutí srážkami z odměny těchto osob a chovanců zvláštních výchovných zařízení a o úhradě dalších nákladů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška Ministerstva spravedlnosti o srážkách z odměny odsouzených). Rozdělení jednotlivých položek je graficky znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 1: Rozdělení čisté odměny mezi srážky, kapesné a úložné

Druh	Relativní počet z čisté odměny
Srážky k úhradě výživného nezaopatřených dětí	33 %
Srážky k úhradě nákladů výkonu trestu	23 %
Další srážky prováděné na základě nařízeného výkonu rozhodnutí soudu nebo orgánu státní správy	12 %
Ostatní srážky	4 %
Celkem srážky	72 %
Kapesné	17 %
Úložné	11 %
Celkem kapesné a úložné	28 %
Celkem	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle vyhlášky Ministerstva spravedlnosti o srážkách z odměny odsouzených

Složení pracovní odměny je upraveno v nařízení vlády č. 361/2017 Sb., o výši a podmínkách odměňování odsouzených zařazených do práce ve výkonu trestu odnětí svobody, ve znění pozdějších předpisů (dále jen nařízení vlády o podmínkách odměňování odsouzených). Dle § 1 odst. 1 pracovní odměnu tvoří:

- „základní složka odměny,
- odměna za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za noční práci a
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.“ (Nařízení vlády č. 361/2017 Sb., str. 3946)

Základní složka odměny může být stanovena dvěma způsoby. Jako první způsob je stanovení časové složky odměny, která určuje pracovní dobu, po kterou odsouzený musí pracovat. Tato pracovní doba se odvíjí z § 79 zákoníku práce. Druhým způsobem je stanovení úkolové složky odměny, kde je práce odsouzeného měřena dle norem zaměstnavatele. Volbu formy základní složky provádí věznice dle § 1 odst. 3 nařízení vlády o podmínkách odměňování odsouzených. Po určení formy základní složky je odsouzený zařazen do příslušné skupiny. Finanční ohodnocení vykonávané práce v rámci skupiny se odvíjí od pevně stanovené relativní části minimální mzdy. Podle stránek Ministerstva práce a sociálních věcí (2023a) činí minimální mzda k 1. 1. 2023

17 300 Kč. Jednotlivé skupiny a jejich ohodnocení z hlediska finanční odměny a požadovaného vzdělání jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 2: Skupiny pro odměňování odsouzených

Skupina	Kvalifikace	Absolutní odměna k 1. 1. 2023	Relativní odměna
I.	Žádné	8 650,-	50 %
II.	Střední vzdělání s výučním listem nebo jiná kvalifikace	12 110,-	70 %
III.	Střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním oboru	16 435,-	95 %
IV.	Vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu	20 760,-	120 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle nařízení vlády o podmínkách odměňování odsouzených

Z hlediska pracovního práva se pracovní odměny odsouzených velmi podobají platu. Jde především o systém platových tarifů, které určují, jak bude zaměstnanec odměňován. Platové tarify jsou upraveny v zákoníku práce v § 123. Dle odst. 1 se platový tarif skládá ze dvou složek, a to z platové třídy a platového stupně. Dle odst. 6 písm. f) existuje 16 různých platových tříd, do kterých je zaměstnanec zařazen podle náročnosti vykonávané práce. Určení platového stupně závisí na délce praxe zaměstnance. Obě formy odměny za práci sdílí systém její rozvržení do tříd, respektive skupin. Nicméně výše odměny odsouzených nejsou ovlivněny délkou praxe.

Součástí pracovní odměny odsouzeného jsou i různé příplatky. V porovnání se společnými příplatky běžných forem odměn, jimiž jsou mzda a plat, má odsouzený nárok na stejné druhy příplatků, vyjma příplatku za práci během soboty a neděle. Výše zmíněné příplatky ke mzdě jsou upraveny v zákoníku práce v § 114–118. U platu jsou uvedeny v zákoníku práce v § 125–128 a § 135. Příplatky k odměně odsouzených jsou upraveny v nařízení vlády o podmínkách odměňování odsouzených v § 5 až 8.

Vedle základní pracovní odměny, která je zakotvena zákonem, jsou jako prostředek ke zvýšení výkonu práce, motivace a spokojenosti zaměstnanců používány další finanční a nefinanční odměny nebo benefity. Obchodní závod není zákonem povinen začlenit benefity do systému odměňování, jedná se tedy o náklady, které vydává dobrovolně. V běžné praxi jsou využívány v téměř každém obchodním závodě. Podle

Šikýře (2016) se jedná velmi dobrý nástroj získávání nových zaměstnanců. Benefity dělají pracovní pozici přívětivější a více atraktivní pro potenciální zaměstnance. Zároveň přispívají i ke zlepšení značky zaměstnavatele. Celkově se tedy jedná o nástroj konkurenceschopnosti podniku. Na druhou stranu Urban (2017) zmiňuje, že použití benefitů jako nástroje konkurenčního prostředí má spíše negativní dopad na motivaci. Argumentuje to tím, že obchodní závody se snaží mít co nejvíce benefitů, bez ohledu na jejich potřebu mezi zaměstnanci. Výsledkem je nízký přínos pro motivaci zaměstnanců.

Na benefity musí obchodní závod pohlížet z dlouhodobého hlediska. Dle tvrzení Šikýře (2016) nemají benefity za cíl povzbudit zaměstnance ke krátkodobému výkonu práce, ale k prosazení dlouhodobé péče o zaměstnance. Benefity nebývají levnou záležitostí. Podle Armstronga a Taylora (2020) mohou benefity dosahovat až jedné třetiny veškerých nákladů na zaměstnance. Urban (2017) ohledně finanční náročnosti benefitů zmiňuje, že pro větší organizace mohou činit 5 až 8 % z celkových mzdových nákladů. Jak již bylo zmíněno, obchodní závod není ve stanovení benefitů nijak omezován, a tak si jejich výši určuje libovolně dle svých potřeb. Nicméně stále se jedná o nezanedbatelný finanční výdaj. I z tohoto důvodu musí obchodní závod o možnostech benefitů uvažovat v dlouhodobém horizontu.

Benefity mohou nabývat různých podob. Šikýř (2016) rozděluje benefity na tři oblasti, a to na sociální, organizační a související s prací. Cílem sociálních benefitů je zlepšit či podporovat mimopracovní a soukromé záležitosti zaměstnanců. Dle Urbana (2017) sem patří například nadstandardní zdravotní péče, dovolená, sportovní a kulturní akce, spojení a další. Organizační se vážou přímo na pracovní pozici a její zasazení v organizační struktuře obchodního závodu. Mezi tyto benefity lze zařadit poskytnutí služebního vozidla, mobilního telefonu, bydlení a podobných. Asi nejdůležitější jsou ty benefity, které se vážou k výkonu práce. Dle Urbana (2017) mohou benefity zvyšovat motivaci pouze tehdy, jsou-li v přímém spojení s výkonem práce. Mezi ně lze řadit závodní stravování, občerstvení, nápoje, vzdělávání a rozvoj, dopravu a mnoho dalších.

Pro odsouzené jsou uplatňovány přednostně benefity související s prací. Je vhodné připomenout, že odsouzení nejsou kmenovými zaměstnanci, ale pracují na základě smlouvy sepsané mezi obchodním závodem a VSČR. Díky tomu nemusí obchodní

závod odsouzeným poskytovat benefity určené kmenovým zaměstnancům. Může tak stanovit zcela jiné a více vyhovující. Na druhou stranu lze najít několik omezení. Odsouzení nemohou příliš využívat sociální benefity, a to z důvodu, že většinu těchto záležitostí řeší VSČR. Těmi jsou například zdravotní péče, která se řídí § 16 a 57 zákona o výkonu trestu odnětí svobody nebo zákaz jakékoli účasti na kulturních a sportovních akcích mimo areál věznice, protože by došlo k porušení účelu výkonu trestu. Čerpání organizačních benefitů je pro odsouzené též nemožné. Automobil jim nemůže být poskytnut z důvodu, že se nesmí pohybovat mimo areál vyznačený pro jejich výkon práce. Použití mobilního telefonu je odsouzeným zcela zakázáno. Odsouzení mohou využívat telefon pouze za podmínek stanovených v zákoně o výkonu trestu odnětí svobody v § 18. Benefity, respektive odměny týkající se práce jsou tímto pádem jedinou racionální možností. Odsouzeným je možné nabídnout například stravování nebo svačiny, v případě, že ji již nezajišťuje VSČR. To platí hlavně pro odsouzené pracující mimo areál věznice. Pro odsouzené, kteří pracují na pozicích vyžadující vyšší úroveň vzdělání, je možné zprostředkovat i školení k prohloubení jejich kompetencí. Tyto benefity jsou ale vydávány automaticky. Urban (2017) poznamenává, že aby byl benefit motivující, tak musí být aplikován až při splnění předem dané podmínky, respektive jejich výdej se má vázat k výsledku vykonané práce. Tyto podmínky mohou stanovit již zmíněné technickohospodářské normy. Pro odsouzené to znamená, že aby získali tuto odměnu, tak musí podat očekávaný výkon a řádně se chovat. Taková odměna může být například ve formě trvanlivé potraviny, která je běžně dostupná, ale pro odsouzené hůře dosažitelná z finančních důvodů. Lze tak vydávat kávu, čokoládu, tabákové produkty, čaj, kakao a další. Takovou potravinu mohou sami zkonzumovat, nebo ji vyměnit za jinou věc s ostatními odsouzenými.

Jedním z důležitých benefitů, který lze sledovat u odsouzených je samotná práce mimo areál věznice. Urban (2017) pojmenovává tuto formu odměny jako vnitřní motivační faktor, kde zaměstnanec nezískává žádnou odměnu finanční povahy, ale může například vidět výsledek své práce. Za normálních podmínek pracuje odsouzený uvnitř areálu věznice, nebo v jeho okolí. Je konstantně pod důkladným dozorem příslušníky VSČR, což má určitý efekt na celkové psychologické pohodlí odsouzeného. U práce v soukromém obchodním závodě je dozor spíše bezpečnostní a není provozován v takové míře, jako v areálu věznice. Zároveň při směně může

přemýšlet nad jinými záležitostmi a snížit tak celkový stres, který VTOS s sebou přináší.

6. Odměňování odsouzených v praxi

Praktická část je zpracována na základě informací poskytnutých společností PRAKTIK system s.r.o., která má se zaměstnáváním odsouzených mnoholeté zkušenosti. Nejprve se praktická část zaměřuje na jednotlivé normy a zjišťuje jejich formulaci, rozdělení, množství odměn a jejich peněžní hodnotu. V další části je rozebrána docházka odsouzených. Zde se zjišťuje absence, odpracované směny, pracovní výkonnost a vydané odměny.

Mezi primární data patří tabulky obsahující informace o používaných normách viz příloha C, hodnocení ranní směny odsouzených za duben 2023 viz příloha A a rozpis odměn u ranní směny za duben 2023 viz příloha B. Pro účely zjištění potřebných informací ze základního souboru jsou použity výpočetní vzorce v rámci jednorozměrné popisné statistiky. Mezi ně patří vážený aritmetický průměr viz rovnice (1), rozptyl viz rovnice (2) a výběrový rozptyl viz rovnice (3), potřebný pro výpočet směrodatné odchylky viz rovnice (4) a variační koeficient viz rovnice (5).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad (1)$$

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

$$s_x'^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2}{n - 1} \quad (3)$$

$$s_x = \sqrt{s_x'^2} \quad (4)$$

$$V_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \quad (5)$$

6.1 Představení společnosti

Společnost PRAKTIK system s.r.o. (dále jen společnost) je jednou z mála společností, která se specializuje na ekologickou recyklaci elektroodpadu a plastů. V současnosti se řadí mezi největší zpracovatele elektroodpadů a je členem dvou významných spolků sjednocujících evropské recyklátory. Těmito spolky jsou European Electronics Recyclers Association a Asociace recyklátorů elektroodpadu. Hlavní činností společnosti je již zmíněná ekologická recyklace elektroodpadů a plastů. U jednotlivých spotřebičů je prováděna velmi kvalitní demontáž, jejíž cílem je oddělit od sebe jednotlivé materiály, aby tak dosáhla co největšího množství surovin. Ty jsou následně prodávány výrobním závodům, které z nich vytvoří zcela nové produkty. Po dobu podnikání získala společnost dva certifikáty týkající se zpracování plastů a elektroodpadů WEEELABEX a EuCertPlast. A dvou normových certifikátů ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015.

Společnost má v České republice 3 pobočky. Ty se nachází ve Stráži pod Ralskem, Klecanech a v areálu věznice v Horním Slavkově. Pobočka ve Stráži pod Ralskem je primárním místem podnikání. Ve všech třech provozech dohromady pracuje zhruba 100 stálých zaměstnanců a ročně má obrat přibližně 270 milionů Kč, čímž se řadí mezi středně velké podniky.

Společnost byla založena roku 1994 Petrem Linhartem. Ten je dodnes jejím jediným majitelem. Mezi lety 2004 až 2007 společnost zakoupila areál ve Stráži pod Ralskem a v Praze. Během roku 2008 začala společnost spolupracovat s místní Věznicí ve Stráži pod Ralskem, kde zaměstnává odsouzené. Za celou dobu spolupráce s VSČR zaměstnala společnost dohromady okolo 1 400 odsouzených. (SMWORKS digital [b.r.]

6.2 Pracovní činnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost zaměstnává zhruba 100 kmenových zaměstnanců. Současně zaměstnává odsouzené, kteří spadají pod první odměnovou kategorii dle nařízení vlády o podmínkách odměňování odsouzených, což znamená, že mohou

vykonávat pouze jednoduché pracovní činnosti, které nevyžadují vyšší úroveň vzdělání. V rámci společnosti má odsouzený možnost vykonávat následující činnosti:

- demontáž elektrospotřebičů,
- vykládka elektrospotřebičů,
- obsluha linky T1,
- odsávání oleje a chladících kapalin z elektrospotřebičů,
- posuv elektrospotřebičů mezi technologiemi,
- řízení vysokozdvizného vozíku,
- třídění a řezání a
- úklidové a další pomocné práce.

Demontáž elektrospotřebičů je základní a nejdůležitější činností, kterou musí odsouzení ve společnosti vykonávat. Tyto pozice nelze z běžného pracovního trhu spolehlivě obsadit, a to z důvodu vysoké fyzické námahy. Každému odsouzenému, zařazenému k této činnosti, je přiřazen jeden druh elektrospotřebiče. Společnost zpracovává pračky, myčky, bojler, sporáky, varné desky, mikrovlnky, vysavače, radiátory, sekačky, televize, počítače a distribuční chlazení (dále jen DCH). Z každého elektrospotřebiče jsou demontovány různé komodity, jimiž jsou elektronické součástky, motory, čerpadla, kompresory, kabeláž a tištěné spoje. Každý elektrospotřebič vyžaduje svůj vlastní postup demontáže. V rámci demontáže existují i činnosti, které jsou hodnoceny samostatně. Například u praček jsou někteří odsouzení zařazeni k lisu, kterým se odstraňují kovové rotory z plastového obalu bubny. Odstraněné rotory jsou následně prodávány dalším zpracovatelům

Vykládka elektrospotřebičů a dalších materiálů spočívá ve vyložení obsahu z nákladních vozů a kontejnerů na příslušné místo v areálu společnosti. Každé místo je označeno příslušným číselným kódem pro jednodušší orientaci. V případě větších elektrospotřebičů, jako jsou pračky, myčky, a sporáky, je zapotřebí zajistit jejich správné stohování do výšky. Odsouzení tak musí spolupracovat s řidiči vysokozdvizných vozíků a operátory jeřábních jednotek. Vykládka je prováděna ve dvou formách. První formou je vyložení elektrospotřebičů přímo na ploše areálu společnosti, kde jsou uskladněny a následně převezeny na příslušné oddělení na demontáž. Druhou formou je vykládka na rampě, kam míří lednice a mrazáky. Odsouzení na rampě z těchto elektrospotřebičů odstraňují kabeláž, sklo a čpavkové

okruhy, aby se zabránilo nechtěným škodám na technologii. Následně jsou spotřebiče umístěny na automatizovaný válcový dopravník, který je přemístí k obsluze linky T1.

Obsluha linky T1 je zodpovědná za důkladnou demontáž lednic a mrazáků. Prvně je lednice nakloněna z důvodu efektivnějšího procesu odsávání chladící kapaliny a oleje. Tyto tekutiny jsou pro životní prostředí velmi nebezpečné a je nutné zařídit jejich ekologickou likvidaci. Barely s odsátými látkami jsou společností posílány do Německa, kde je dokončen proces likvidace. Po odsání je lednice sklopena a jsou z ní odstraněny měděné komponenty, hadičky a nakonec kompresor. Nicméně odsátí veškerého oleje je téměř nemožné. Z tohoto důvodu je zespoda kompresoru vyvrtána jedna díra a je položen na vibrační stůl, který zajistí odkapání zbytkového oleje. Takto demontovaná lednička je přemístěna na manuální válcový dopravník, který směřuje do technologie T2. Zde je zaměstnáno několik odsouzených, jejichž cílem je zajištění dostatečného množství spotřebičů pro technologii T2 a současně zabránit přehlcení, respektive zastavení linky T1. Co se týče technologie T2, tak jejím účelem je efektivní rozdrčení a roztřídění jednotlivých prvků, ze kterých se lednice skládají. K třídění používá například tlakovou komoru, kde se oddělují jednotlivé plasty rozdílných hustot. Zároveň od sebe odděluje kovové složky a zbytkový materiál ve formě jemného prášku, který je nadále očišťován o velmi malé částice skla a kovových a nekovových prvků.

Jako další činnost, která je odsouzeným umožněna, je řízení vysokozdvizného vozíku (dále jen VZV). Náplní této činnosti je manipulace s rozměrnými a těžkými břemeny, jako jsou velké spotřebiče, skladovací pytle, menší kontejnery a další. Společnost rozlišuje řízení běžného a elektrického VZV. Běžné VZV slouží k manipulaci břemen po celém areálu společnosti. Elektrické VZV je rozměrově menší a hodí se pro manipulaci uvnitř výrobní haly. Elektrická VZV jsou součástí prací mezi linkou T1 a technologií T2, kde v případě údržby T2 stahují přicházející lednice z linky T1.

Třídění a řezání je činnost spojená se zpracováním plastů. Společnost současně s ekologickou likvidací elektrospotřebičů zpracovává plasty z automobilového průmyslu. Náplní práce odsouzeného je rozložení plastové automobilové součástky, například nárazníku, na menší části z důvodu omezeného vstupního prostoru technologie T12, která zpracovává vložené pasty na drť. Jedná se o činnost, která není příliš fyzicky náročná, tudíž je zde zaměstnáván menší počet odsouzených.

Úklidové a další pomocné práce jsou nejméně náročné činnosti, které odsouzený může vykonávat. Díky tomu jsou i nejhůře hodnoceny v rámci systému nezávazných odměn. Na druhou stranu se jedná stále o velmi důležité činnosti. V oblastech, kde jsou prováděny demontáže a vykládky, se nachází velké množství malých volných částic. Ty je zapotřebí průběžně odstraňovat, pro zajištění bezpečného pracovního prostředí.

6.3 System výkonových norem

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, odsouzení ve společnosti většinou vykonávají fyzicky náročné a v některých případech i relativně monotónní činnosti. Takto vymezená práce je v dlouhodobém období vyčerpávající a může tak docházet k poklesu výkonu práce. Finanční odměna, která je odsouzeným vydávána na základě podmínek stanovených nařízením vlády o podmínkách odměňování odsouzených, je pouze základní složkou celkové odměny za vykonanou práci, čímž nedosahuje požadovaného motivačního efektu k vyššímu výkonu práce. Zároveň je vydávána za pracovní výkon v rámci celého měsíce. Společnost se z tohoto důvodu rozhodla, že odsouzeným bude vydávat nezávazné odměny nad rámec základní finanční odměny. Tyto odměny se vážou přímo na míru výkonu práce. Odsouzený tak má možnost ovlivnit množství vydávaných odměn. Jako důležitou výhodu pro odsouzeného lze brát i periodu jejich výdeje, která je stanovena na každý týden. To znamená, že odsouzený může v rámci jednoho měsíce získat nezávazné odměny až čtyřikrát. Společnost odsouzeným za vykonanou práci nabízí dvě položky, jimiž jsou 150g balík kávy Jihlavanka a 30g sáček s tabákem. Výběr těchto dvou položek společnost argumentuje názorem, že se jedná o položky, které mají pro odsouzené vysokou hodnotu. Společnost se především domnívá, že hlavním motivátorem je právě tabák. Důvodem je jeho vysoká míra flexibility. Odsouzení jsou ve společnosti známí, že často kouří. Mezi hlavní důvody kouření odsouzených lze zařadit určitou míru vybudované závislosti na tabákových produktech a snahu redukovat stres způsobený prací a VTOS. Tabák je též položkou, která je vysoce trvanlivá, díky čemuž ji lze skladovat bez nutnosti dodržování speciálních skladovacích podmínek, jako je například zajištění určité teploty. Káva má obdobné účinky a vlastnosti jako tabák. Další důležitou výhodou a přidanou hodnotou pro odsouzeného, které sdílí obě položky, je možnost jejich výměny s jinými odsouzenými. Dle společnosti mají

odsouzení uvnitř věznic zřízený vnitřní trh, kde tyto položky mezi sebou vyměňují. Tímto lze konstatovat, že obě položky plní funkci takzvaných zbožových peněz. Káva a tabák zcela splňují hlavní rysy těchto peněz. Jsou trvanlivé, snadno dělitelné a všemi akceptovatelné.

Výdej nezávazných odměn se řídí vnitřními výkonovými normami, které určují přesné množství a kombinace zmíněných položek. Výkonové normy jsou nastaveny jako normy množství, vyžadující zpracování určitého množství, například elektrospotřebičů, za jednu směnu. Každá činnost, zmíněná v předchozí kapitole, má stanovenou svoji vlastní individuální normu. Ty jsou zadány ve třech různých formátech, respektive skupinách. První skupina obsahuje 5 odměnových tříd, které jsou rozděleny v rozsahu od 80 do 120 % v intervalech po 10 %. Ve sloupcích káva a tabák jsou zvláště vyznačena jednotlivá množství kusů položek za vykonanou práci. Poslední sloupec, zobrazující celkovou peněžní hodnotu položek, není součástí původních norem, nicméně se jedná o údaj, který se dá snadněji vyjádřit v rámci hodnocení odměn. Společnost za jeden balík kávy zaplatí 55 Kč a za jeden sáček tabáku 159 Kč. Normy formulované v rámci první skupiny jsou použity pouze u dvou činnostech, a to u demontáže praček a myček.

Tabulka 3: Výkonové normy dle první formy zpracování

Činnost	Třída	ks/os	Norma	t/směna	Káva	Tabák	Peněžní hodnota
Demontáž praček	120 %	48		2,781	1	4	691 Kč
	110 %	44		2,549	2	3	587 Kč
	100 %	40	0,309	2,318	1	3	532 Kč
	90 %	36		2,086	2	2	428 Kč
	80 %	32		1,854	1	2	373 Kč
Demontáž myček	120 %	48		2,016	1	4	691 Kč
	110 %	44		1,848	2	3	587 Kč
	100 %	40	0,224	1,680	1	3	532 Kč
	90 %	36		1,512	2	2	428 Kč
	80 %	32		1,344	1	2	373 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy C

Druhá skupina norem obsahuje pouze tři odměnové třídy. Procentuálně jsou stejně rozsáhlé jako předchozí formy tedy od 80 do 120 %. Na druhou stranu jsou intervaly jednotlivých tříd stanoveny po 20 %. Rozdělení sekcí tabulky je totožné s předchozí. Tyto normy jsou stanoveny pro méně důležité práce, jako je demontáž bojlerů, sporáků, mikrovlnek, vysavačů, televizí, počítačů a DCH.

Tabulka 4: Výkonové normy dle druhé formy zpracování

Činnost	Třída	Norma	t/směna	Káva	Tabák	Peněžní hodnota
Demontáž bojlerů	120 %		1,800	1	3	532 Kč
	100 %	0,200	1,500	2	2	428 Kč
	80 %		1,200	1	1	214 Kč
Demontáž sporáků	120 %		3,600	1	3	532 Kč
	100 %	0,400	3,000	2	2	428 Kč
	80 %		2,400	1	1	214 Kč
Demontáž mikrovlnek	120 %		1,125	1	2	373 Kč
	100 %	0,125	0,975	1	1	214 Kč
	80 %		0,780	0	1	159 Kč
Demontáž vysavačů	120 %		1,170	1	2	373 Kč
	100 %	0,130	0,975	1	1	214 Kč
	80 %		0,780	0	1	159 Kč
Demontáž sekaček	120 %		0,702	1	2	373 Kč
	100 %	0,078	0,585	1	1	214 Kč
	80 %		0,468	0	1	159 Kč
Demontáž televizí	120 %		0,846	1	2	373 Kč
	100 %	0,094	0,705	1	1	214 Kč
	80 %		0,564	0	1	159 Kč
Demontáž počítačů	120 %		0,594	1	2	373 Kč
	100 %	0,066	0,495	1	1	214 Kč
	80 %		0,396	0	1	159 Kč
Demontáž DCH	120 %			1	3	532 Kč
	100 %	0,300	2,250	1	2	373 Kč
	80 %			1	1	214 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy C

Třetí a poslední skupina se od předchozích razantně liší. Normy zde obsahují pouze jednu odměnovou třídu. Požadavky na splnění normy jsou buď stanoveny absolutně číselným údajem, krátkým slovním popisem výstupu činnosti nebo jejich kombinací. Nevýhoda pro odsouzené u těchto činností tkíví v tom, že v případě pracovního výkonu, který je nižší než 100 %, nezískají žádné nezávazné odměny. Získají pouze základní finanční odměnu podle celkového hodnocení za celý měsíc.

Tabulka 5: Výkonové normy dle třetí formy zpracování

Činnost	Norma	Káva	Tabák	Peněžní hodnota
Vykládka	Vyložení 5 kontejnerů	1	3	532 Kč
Rampa T1	Vyložení 700 kusů chladících spotřebičů včetně odstranění čpavkových okruhů.	1	2	373 Kč
Odsávání	Odsání 750 čpavkových okruhů s minimální výtěžností 70 gramů na kus.	2	3	587 Kč
Linka T1	Zpracování 750 kusů čpavkových okruhů s minimální výtěžností 50 kilogramů. Nad 70 kilogramů lze získat jednu jednotku kávy navíc.	1	1	214 Kč
Vrtání	Naplnění 5 beden kondenzátory	1	1	214 Kč
Posuv	Zajištění plynulého provozu technologií T1 a T2	0	2	318 Kč
El. VZV	Zajištění plynulého provozu technologií T1 a T2	1	2	373 Kč
T4 lis	Slisování 240 kusů praček, následné rovnáním a dočištění železných korpusů.	1	2	373 Kč
T12 třízení/řezání	Demontáž a zpracování plastových produktů	1	1	214 Kč
Úklid	Zajištění čistoty na pracovišti.	0	1	159 Kč
A2 VZV	Zajištění manipulace pomocí VZV ve výrobní hale A2.	3	3	642 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy C

6.3.1 Porovnání norem

Normy se dají porovnat z několika hledisek a za použití popisných statistických metod. Prvním znakem, který lze vyzorovat je kombinace odměn a jejich zastoupení. Jako základní soubor jsou použity všechny hodnoty ve všech skupinách. V normách se celkem nachází 5 různých množství odměn, jimiž jsou 0, 1, 2, 3 a 4. Z těch lze celkem sestavit 25 různých kombinací. Reálně je v normách zastoupeno pouze 9 kombinací z 25. Výsledné hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 6: Zastoupené kombinace odměn

Kombinace		Počet kombinací	Relativní počet	Kumulativní počet
Káva	Tabák			
0	2	1	0,0222	0,0222
3	3	1	0,0222	0,0444
1	4	2	0,0444	0,0889
2	3	3	0,0667	0,1556
2	2	4	0,0889	0,2444
0	1	6	0,1333	0,3778
1	3	6	0,1333	0,5111
1	1	11	0,2444	0,7556
1	2	11	0,2444	1,0000
		45	1,0000	

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy C

Káva je ve všech 45 normách celkově zastoupena v 38 případech. Dle norem může odsouzený získat maximálně 3 balíky za směnu. Odsouzený nezíská žádný balík kávy v 7 případech. Jeden balík má možnost získat ve 30 případech, což je zároveň nejvíce zastoupená hodnota. Dva balíky lze získat v 7 případech a 3 balíky pouze jednou. V průměru ze všech norem může odsouzený získat 1,044 balíků kávy. Z hlediska variability se hodnota vydávané kávy v průměru od střední hodnoty liší o 0,6309 v obou směrech a směrodatná odchylka se na průměru hodnot podílí z 60,04 %, což znamená spíše vyšší relativní variabilitu.

Tabák se vyskytuje ve všech normách. Maximální možný počet sáčků tabáku je nastaven na 4. Odsouzený může získat 1 sáček tabáku v 17 případech, což je nejvyšší počet. Dále, 2 sáčky lze získat v 16 případech, tři sáčky obsahují pouze tři případy a 4 sáčky je možné získat ve dvou případech. V průměru dle norem získá odsouzený 1,933 sáčků tabáku. Jednotlivé hodnoty tabáku se v průměru od střední hodnoty liší o 0,879 v obou směrech, kde směrodatná odchylka má na průměru hodnot podíl 45,48 %, což je spíše nižší relativní variabilita.

Mezi nejvíce zastoupené kombinace lze zařadit 1 balík kávy a 1 sáček tabáku a 1 balík kávy a 2 sáčky tabáku. Obě kombinace se zvláště v souboru vyskytují jedenáctkrát, což znamená, že každá má na celkovém množství norem podíl 24,44 %. Dohromady tvoří téměř jednu polovinu všech norem.

Z těchto dat lze zjistit, že společnost vydává téměř dvojnásobně více tabáku než kávy. Data poukazují i na fakt, že všechny kombinace vždy obsahují alespoň 1 sáček tabáku, zatímco káva není u dvou norem přítomna. Maximální počet balíčků kávy je dán na 3 kusy, a to pouze u jediné činnosti se specializací na vysokozdvížený vozík. U méně specializovaných činností lze získat až 2 balíky kávy pouze u 7 norem. Na druhou stranu více jak 2 sáčky tabáku lze získat v 28 případech. Tyto poznatky potvrzují důraz společnosti na tabák, jakožto hlavní faktor motivace.

Dalším způsobem porovnávání norem lze uskutečnit za pomoci celkové peněžní hodnoty nabízených odměn. Na výběr základních prvků lze pohlížet dvěma způsoby. Prvním je učinit průměrnou celkovou peněžní hodnotu kombinací položek pro každou činnost zvlášť. Druhým je zvolit u každé činnosti pouze normu s mírou plnění 100 %. První možnost je vhodná v tom, že vytvoří jednu číselnou hodnotu, která reprezentuje všechny kombinace u dané činnosti a lze ji tím použít pro porovnání s ostatními činnostmi. Na druhou stranu je zapotřebí vzít v potaz, že třetí skupina norem nabízí vždy pouze jednu možnost odměny. To znamená, že v případě nižšího výkonu nedostane odsouzený nic a při vyšším výkonu nezíská žádný bonus. Zároveň zde nelze vytvořit průměr. Z tohoto důvodu byly jako vstupní data zvoleny pouze normy s mírou plnění 100 %, které jsou obsaženy u všech činností. Hodnoty výše zmíněných norem jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 7: Peněžní hodnoty odměn

Činnost	Káva	Tabák	Hodnota kávy	Hodnota tabáku	Celková hodnota	Skupinový průměr
Pračky	1	3	55 Kč	477 Kč	532 Kč	532 Kč
Myčky	1	3	55 Kč	477 Kč	532 Kč	
Bojlery	2	2	110 Kč	318 Kč	428 Kč	287,38 Kč
Sporáky	2	2	110 Kč	318 Kč	428 Kč	
Mikrovlnky	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Vysavače	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Sekačky	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Televize	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Počítače	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
DCH	1	2	55 Kč	318 Kč	373 Kč	
Vykládka	1	3	55 Kč	477 Kč	532 Kč	
Rampa	1	2	55 Kč	318 Kč	373 Kč	
Odsávání	2	3	110 Kč	477 Kč	587 Kč	363,55 Kč
Linka T1	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Vrtačka	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Posuv	0	2	0 Kč	318 Kč	318 Kč	
El. VZV	1	2	55 Kč	318 Kč	373 Kč	
T4 lis	1	2	55 Kč	318 Kč	373 Kč	
T12	1	1	55 Kč	159 Kč	214 Kč	
Úklid	0	1	0 Kč	159 Kč	159 Kč	
A2 VZV	3	3	165 Kč	477 Kč	642 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy C

Z norem nastavených na míru plnění 100 % lze zjistit nejnižší a nejvyšší možnou odměnu. Nejnižší odměna je nabízena za úklid, a to ve výši 159 Kč za 1 sáček tabáku. Naopak nejvyšší odměnu získá odsouzený za řízení běžného VZV ve výši 3 balíčků kávy a 3 sáčků tabáku v celkové hodnotě 642 Kč. Na druhou stranu ze všech možných norem, může odsouzený získat maximální odměnu v hodnotě 691 Kč při plnění norem demontáže praček a myček na alespoň 120 % viz tabulka č. 3.

Při bližším pohledu na jednotlivé skupiny lze vypožorovat, že u demontáže praček a myček mohou odsouzení při splnění normy na 100 % získat odměnu v hodnotě 532 Kč, zatímco u demontáže ostatních elektrospotřebičů je možné získat stejnou hodnotu pouze u třech činností viz tabulka č. 4, a to za předpokladu splnění normy na 120 %. Ve třetí skupině se odměna stejné peněžní hodnoty vyskytuje pouze jednou. Z toho lze usoudit, že jednotlivé skupiny mají různou prioritu pro společnost. Tento úsudek lze pozorovat u průměrné celkové hodnoty odměn na celou skupinu. Na

nejvyšší příčce se řadí odměny za demontáž myček a praček, které dosahují průměrné hodnoty 532 Kč na činnost. Na druhém místě jsou odměny z činností uvedených ve třetí skupině norem s průměrnou hodnotou 363,55 Kč. Třetí místo je obsazeno demontážemi ostatních elektrospotřebičů, u nichž lze získat v průměru 287,38 Kč. Existuje zde ale domněnka, že třetí forma je částečně zkreslena. V této skupině se nachází 11 různých činností, z nichž 5 jsou podle peněžní hodnoty podprůměrné a 6 nadprůměrných. Z těchto 6 nadprůměrných hodnot se 3 velmi blíží střední hodnotě. Je tím pádem možné skupinu rozdělit na činnosti vyšší a nižší priority. Vypočítáme-li průměr norem u činností s nižší prioritou, tak průměrná hodnota jedné odměny vychází na 279,75 Kč, čímž by se tato skupina zařadila na poslední pozici.

Každá skupina má svoji vlastní míru variability. U první skupiny jsou obě normy zcela stejné, což znamená, že zde neexistuje žádná variabilita. U druhé skupiny lze pozorovat, že jednotlivé hodnoty odměn se v průměru od střední hodnoty liší o 96,05 Kč, kde směrodatná odchylka se na průměru hodnot podílí z 33 %, což je malá relativní variabilita. U třetí skupiny se hodnoty od střední hodnoty v průměru liší o 155,83 Kč. Směrodatná odchylka se na průměru hodnot podílí ze 43 %. Data ukazují, že nejvíce odlišné kombinace se nachází ve třetí skupině.

Z těchto skutečností zmíněných v předchozích odstavcích lze konstatovat, že demontáž praček a myček patří mezi esenciální činnosti a snaží se u nich odsouzené co nejvíce motivovat k vyššímu výkonu práce. To vysvětluje i důvod, proč jsou tyto činnosti jako jediné rozděleny do 5 odměnových tříd a proč jsou zcela stejné. Společnost podporuje, aby odsouzení dosahovali výkonu práce alespoň na 110 %. U druhé skupiny norem musí odsouzení podat pracovní výkon ve výši alespoň 120 %, aby mohli získat vyšší odměnu, zatímco u demontáže praček a myček musí pro vyšší odměnu dosáhnout splnění normy na 110 %. Lze konstatovat, že normy v první skupině mají nižší nároky na získání odměny, čímž jsou schopny dosáhnout vyššího výkonu práce u odsouzených. Rovnost skupin lze vysvětlit prevencí vzniku konfliktu mezi odsouzenými. Bude-li skupina odsouzených demontující pračky mít vyšší odměny než skupina odsouzených demontující myčky, tak skupina demontující myčky se bude snažit zařadit k demontáži praček. Tím vznikne konflikt mezi skupinami odsouzených a mezi odsouzenými a společností.

6.4 Pracovní docházka a distribuované odměny

Tato kapitola navazuje na systém norem, které společnost používá pro účely určení výkonu práce a odměňování odsouzených. Je zde zobrazena docházka, absence a poměr vydaných odměn, které jsou analyzovány za pomoci jednorozměrné popisné statistiky a analýzy závislosti.

Každý odsouzený je individuálně hodnocen za každou odpracovanou směnu, která trvá 8 hodin. Směny jsou následně zapsány do tabulky viz příloha A, z nichž je na konci měsíce vytvořen celkový průměr pro každého odsouzeného. Je důležité rozlišovat týdenní a celkové hodnocení. Týdenní se zaměřuje pouze na pracovní výkon a je využíváno pro účely výdeje odměn. Na konci týdne se spočítá průměr výkonu práce za všechny směny, který je následně porovnán s normami. Celkové hodnocení používá celkový průměr pracovního výkonu za dobu celého měsíce, který následně převádí na body. Jeho použití spočívá v určení výše základní finanční odměny, na kterou má každý odsouzený právo. Celkové hodnocení zároveň zahrnuje:

- kvalitu odvedené práce a
- dodržování předpisů BOZP a chování na pracovišti.

U pracovního výkonu může odsouzený získat až 80 bodů ze 100 a na hodnocení má tedy velmi vysoký vliv. Na druhou stranu 80 bodů není maximální možná hranice. Za každé 1 procento plnění navíc získá odsouzený 1 bod k celkovému hodnocení. Těchto bodů může být nanejvýš 20, což znamená, že odsouzený může ve výsledku získat až 100 bodů.

Kvalita práce a chování na pracovišti jsou zvlášť hodnoceny za 10 bodů. Lze tedy konstatovat, že se jedná o doplňkové faktory. Na druhou stranu, dlouhodobé vhodné chování odsouzeného je podmínkou pro získání vyšší odměny. Dodržuje-li odsouzený předpisy BOZP a neporušuje příkazy stanovené zaměstnavatelem, tak má nárok na nadstandardní odměnu.

6.4.1 Analýza směnnosti a pracovního výkonu

Na ranní směně bylo v období dubna 2023 zaměstnáno celkem 39 odsouzených. Tabulka č. 8 zobrazuje počet týdnů, ve kterých se odsouzení alespoň jednou účastnili prací ve společnosti.

Tabulka 8: Počet odpracovaných týdnů mezi odsouzenými

Počet odpracovaných týdnů	Počet odsouzených	Relativní počet	Kumulativní počet
4	21	0,5384	0,5384
3	12	0,3077	0,8461
2	5	0,1283	0,9744
1	0	0,0000	0,9744
0	1	0,0256	1,0000
Celkem:	39	1,0000	

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy A

Prací se aktivně účastnilo 21 odsouzených, což je 53,84 %. Po 3 týdny pracovalo 12 odsouzených, dvou týdnů se účastnilo pouze 5 odsouzených a jeden nebyl přítomen ani v jediném týdnu. Minimálně 3 týdny pracovalo dohromady 33 odsouzených neboli 84,61 % z celkového počtu. Tímto lze konstatovat, že odsouzení z většiny docházeli řádně do práce.

Pro účel hlubší analýzy pracovní docházky a pracovního výkonu bylo z celkového počtu 39 odsouzených vybráno 21 jedinců, kteří se účastnili prací každý týden. Použitý soubor je tak výběrový a vyžaduje použití výběrové metody vypočtu rozptylu. Výběrový soubor pro ranní směnu je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 9: Počet odpracovaných směn na odsouzené

Odsouzení	Počet odpracovaných směn	Absence
Odsouzený č. 1	17	2
Odsouzený č. 2	16	3
Odsouzený č. 3	19	0
Odsouzený č. 4	18	1
Odsouzený č. 5	17	2
Odsouzený č. 6	16	3
Odsouzený č. 7	18	1
Odsouzený č. 8	16	3
Odsouzený č. 9	18	1
Odsouzený č. 10	17	2
Odsouzený č. 11	13	6
Odsouzený č. 12	18	0
Odsouzený č. 13	19	0
Odsouzený č. 14	18	1
Odsouzený č. 15	19	0
Odsouzený č. 16	17	2
Odsouzený č. 17	18	1
Odsouzený č. 18	19	0
Odsouzený č. 19	15	4
Odsouzený č. 20	18	1
Odsouzený č. 21	19	0
Celkem	365	33

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy A

Za celý duben bylo možné mezi vybranými 21 odsouzenými celkově odpracovat 398 směn. Odsouzení jich dohromady odpracovali 365, což znamená, že absenci tvořilo pouhých 33 směn neboli 8,29 %. Jedná se tedy o velmi nízkou absenci. V průměru každý odsouzený odpracoval 17,38 směn a v průměru chyběl 1,57krát. Nejméně bylo odpracováno 13 směn a nejvíce 19. Je zapotřebí zmínit, že všichni až na jednoho odsouzeného se účastnili jedné směny v sobotu. Při práci v pracovních dnech bylo možné odpracovat maximálně 18 směn. V následující kontingenční tabulce o dvou proměnných jsou rozepsány jednotlivé činnosti, které byly odsouzenými vykonávány. Zároveň obsahuje data o míře plnění norem zmíněných činností. Tyto míry byly shrnuty do šesti intervalů. Důvod pro toto rozdělení je fakt, že každý odsouzený může podat zcela jiný pracovní výkon a vypsání všech unikátních hodnot by bylo nepřehledné a nevhodné pro interpretaci. Zároveň jsou intervaly rozděleny podle první skupiny norem, čímž umožňují lepší pohled na efektivitu nezávazných odměn.

Tabulka 10: Vykonávané činnosti a jejich plnění

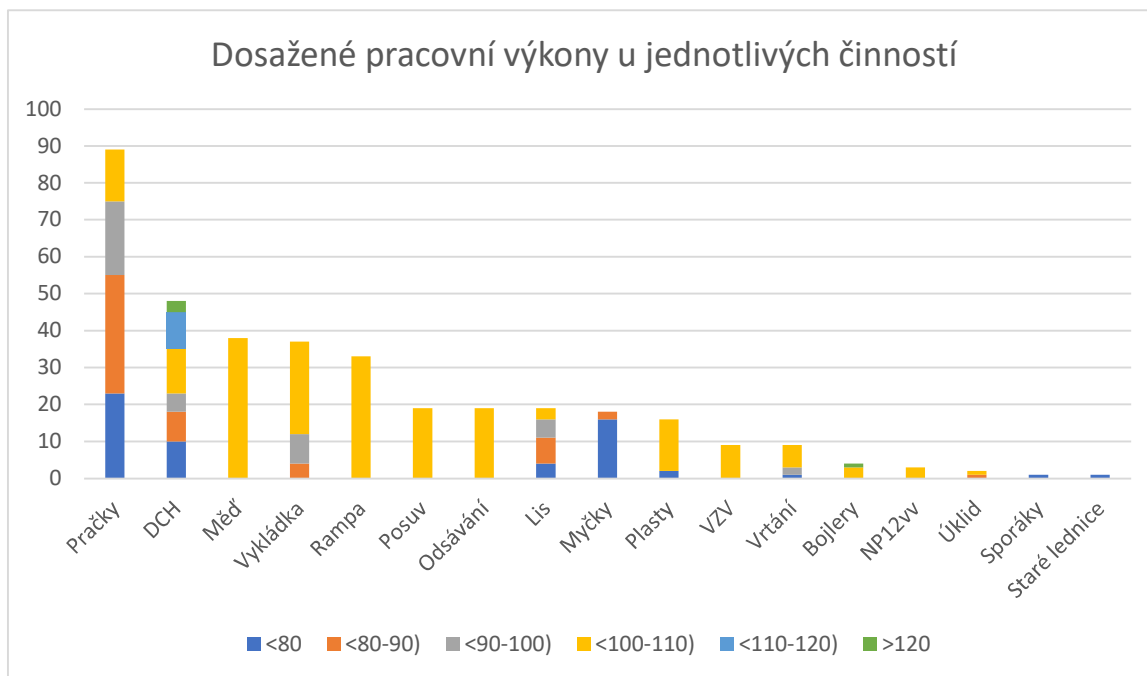
Činnost	Intervaly pracovního výkonu						Celkem:
	<80	<80-90)	<90-100)	<100-110)	<110-120)	>120	
Pračky	23	32	20	14	0	0	89
DCH	10	8	5	12	10	3	48
Měď	0	0	0	38	0	0	38
Vykládka	0	4	8	25	0	0	37
Rampa	0	0	0	33	0	0	33
Posuv	0	0	0	19	0	0	19
Odsávání	0	0	0	19	0	0	19
Lis	4	7	5	3	0	0	19
Myčky	16	2	0	0	0	0	18
Plasty	2	0	0	14	0	0	16
VZV	0	0	0	9	0	0	9
Vrtání	1	0	2	6	0	0	9
Bojlery	0	0	0	3	0	1	4
NP12vv	0	0	0	3	0	0	3
Úklid	0	1	0	1	0	0	2
Sporáky	1	0	0	0	0	0	1
Staré lednice	1	0	0	0	0	0	1
Celkem:	58	54	40	199	10	4	365

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy A

Dle tabulky lze zjistit, že odsouzení byli nejčastěji zařazováni na demontáž praček, a to v 89 směnách, což tvoří 24,38 % z celkového počtu směn. Na jednu stranu je tento výsledek očekávaný, jelikož demontáž praček je esenciální činností pro společnost. Nicméně na demontáži myček, která patří do stejné skupiny jako demontáž praček, bylo stráveno pouhých 18 směn. Z hlediska nejméně zastoupených činností lze zmínit demontáž sporáků, starých lednic a bojlerů, úklidové a další pomocné služby a zácvik na pracovišti NP12vv, které dohromady tvoří 3,01 %.

Z hlediska pracovního výkonu bylo nejvíce směn splněno v intervalu od 100 do 110 %, a to ve 199 případech, což tvoří 54,52 % celkového počtu směn. Na druhou stranu nejméně směn bylo dosaženo s výkonem nad 120 %. Při bližším pohledu na jednotlivé intervaly lze sledovat určitý trend. Interval od 100 do 110 % obsahuje všechny směny, za které by odsouzený dostal standardní odměnu. Lze jej tedy považovat za základní. Míry výše pracovního výkonu 110 % či vyšší bylo dosaženo pouze ve 14, respektive 3,84 % případech. Naopak výkonu podaného ve výši nižší jak 100 % bylo dosaženo ve 152 případech, což tvoří 41,64 % všech směn. Z těchto 152 případů bylo u 58 směn dosaženo výkonu nižšího jak 80 %. Nejvyšší podíl u tohoto intervalu mají právě demontáže praček a myček. Zbytek činností obsažených ve stejném intervalu jsou též zaměřeny na demontáž. Trend poukazuje na několik možností příčin. První možnou příčinou je neefektivní nastavení odměnového systému. Dále může být

způsoben vysokou fyzickou náročností a postupným poklesem výkonu. Třetí možnosti mohou být nízké pracovní návyky odsouzených. Vývoj pracovního výkonu je graficky zobrazen v obrázku č. 1.



Obrázek 1: Grafické znázornění plnění pracovních činností

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hlubší analýzu lze z tabulky č. 10 zjistit závislost či nezávislost míry výkonu práce na druhu činnosti. Hypotéza H_0 zní: „Míra pracovního výkonu je na druhu činnosti nezávislá.“ Alternativní hypotéza H_1 tvrdí, že míra pracovního výkonu je na druhu činnosti závislá. Výpočet je proveden za předpokladu 5% míry významnosti. Pro výpočet byl použit statistický program IBM SPSS verze 0.28. Výstup programu je zobrazen v následujícím obrázku.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	398,944 ^a	80	<,001
Likelihood Ratio	383,030	80	<,001
N of Valid Cases	365		

a. 81 cells (79,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	1,045	<,001
	Cramer's V	,468	<,001
N of Valid Cases		365	

Obrázek 2: Výstup SPSS pro zjištění závislosti pracovního výkonu na druhu pracovní činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

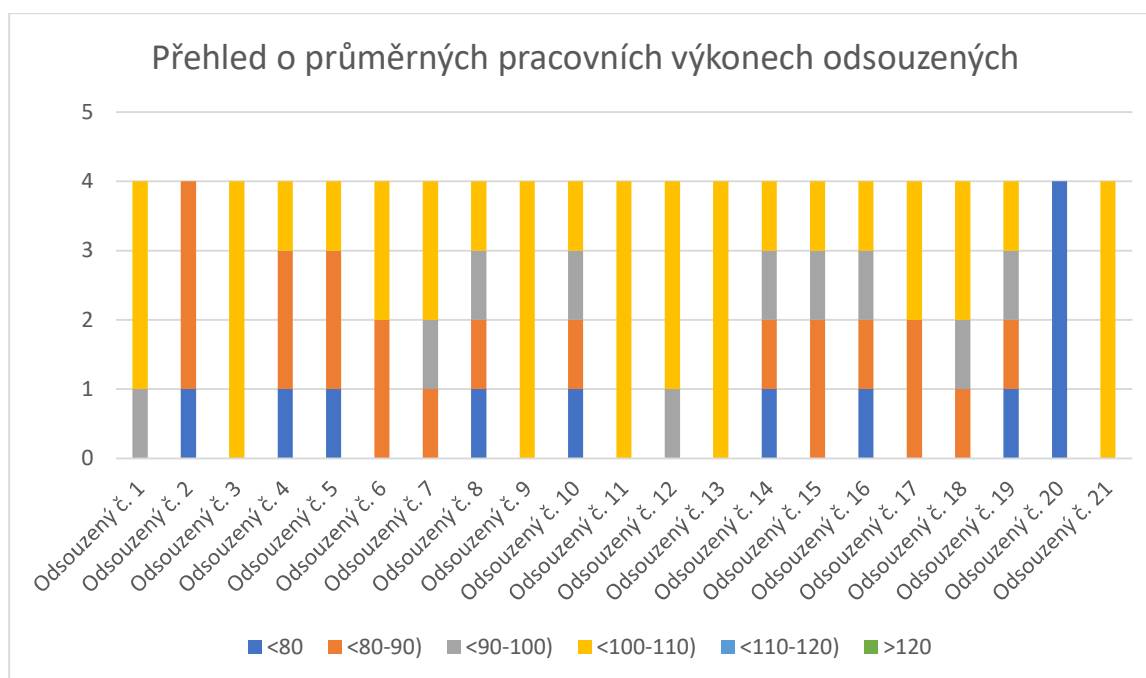
Z výstupu lze určit testovací kritérium G, které se rovná 398,944. Dále je zapotřebí porovnat P-Value se zvolenou 5% mírou významnosti. V tomto případě je P-Value velmi nízké a blíží se nule, což znamená, že je menší jak 0,05. Z tohoto důvodu zamítáme hypotézu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 . Lze konstatovat, že míra pracovního výkonu je závislá na druhu činnosti. Závislost je spíše slabší, a to ve výši 46,75 %.

Tabulka 11: Poměr pracovního výkonu u jednotlivých odsouzených

Odsouzení	Pracovní výkon za jednotlivé týdny				Celkem
	14. týden	15. týden	16. týden	17. týden	
Odsouzený č. 1	1	1	0,9	1	0,9765
Odsouzený č. 2	0,8875	0,86667	0,8325	0,754	0,8281
Odsouzený č. 3	1	1	1	1	1
Odsouzený č. 4	1,015	0,85	0,8425	0,77167	0,8589
Odsouzený č. 5	1,015	0,845	0,8325	0,754	0,8553
Odsouzený č. 6	1,0125	0,81	1,032	0,875	0,9544
Odsouzený č. 7	0,875	1	0,94	1	0,9556
Odsouzený č. 8	1,015	0,95333	0,82	0,754	0,87313
Odsouzený č. 9	1	1	1	1	1
Odsouzený č. 10	1,015	0,9425	0,82333	0,77167	0,8782
Odsouzený č. 11	1	1	1	1	1
Odsouzený č. 12	1	1	0,98	1	0,9944
Odsouzený č. 13	1	1	1	1	1
Odsouzený č. 14	1,015	0,9425	0,836	0,792	0,8872
Odsouzený č. 15	0,875	0,8675	0,94	1	0,93
Odsouzený č. 16	1	1	1	1	1
Odsouzený č. 17	1,0125	0,8675	1,032	0,86	0,9433
Odsouzený č. 18	1,0975	0,8675	1,032	0,94167	0,9826
Odsouzený č. 19	1,015	0,9425	0,81	0,764	0,8847
Odsouzený č. 20	0,7275	0,545	0,688	0,614	0,6444
Odsouzený č. 21	1	1	1	1	1
Celkem	0,97988	0,91905	0,92099	0,88819	0,92604

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy A

V tabulce č. 11 jsou znázorněny jednotlivé průměrné výkony odsouzených v každém týdnu. Největší výkon v rámci týdnů podal odsouzený č. 18, a to na 109,75 %. Nejnižší výkon byl zaznamenán u odsouzeného č. 20 ve výši 54,5 %. Největší pracovní výkon byl v průměru vykonán za 14. týden, a to na 97,98 %. Jako nejvíce zastoupenou hodnotou byl zaznamenán výkon práce na 100 %, z toho 5 odsouzených konzistentně dosahovalo tohoto výsledku po celý měsíc. Graficky je tabulka znázorněna v obrázku č. 3. Na druhou stranu používá upravenou formu dat, kde jednotlivé pracovní výkony byly zařazeny do šesti intervalů. Toto uspořádání dat lze najít v tabulce č. 12, která je použita i pro následný výpočet závislosti.



Obrázek 3: Grafické znázornění pracovního výkonu jednotlivých odsouzených
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo zmíněno, dalším cílem kontingenční tabulky č. 11 je zjistit, zda pracovní výkon závisí či nezávisí na odsouzeném. Tabulku je ale zapotřebí restrukturalizovat, aby mohla být použita k výpočtu. Uvažujeme stejnou míru významnosti ve výši 5 %. Hypotéza H_0 předpokládá, že pracovní výkon je na odsouzených nezávislý. Naopak alternativní analýza H_1 tvrdí, že pracovní výkon je na odsouzených závislý. Výpočet je proveden ve stejném programu IBM SPSS verze 0.28. V obrázku č. 4 je vyobrazen výstup.

Tabulka 12: Data použitá pro výpočet závislosti pracovního výkonu na odsouzených

Odsouzení	Intervaly pracovního výkonu						Celkem:
	<80	<80-90)	<90-100)	<100-110)	<110-120)	>120	
Odsouzený č. 1	0	0	1	3	0	0	4
Odsouzený č. 2	1	3	0	0	0	0	4
Odsouzený č. 3	0	0	0	4	0	0	4
Odsouzený č. 4	1	2	0	1	0	0	4
Odsouzený č. 5	1	2	0	1	0	0	4
Odsouzený č. 6	0	2	0	2	0	0	4
Odsouzený č. 7	0	1	1	2	0	0	4
Odsouzený č. 8	1	1	1	1	0	0	4
Odsouzený č. 9	0	0	0	4	0	0	4
Odsouzený č. 10	1	1	1	1	0	0	4
Odsouzený č. 11	0	0	0	4	0	0	4
Odsouzený č. 12	0	0	1	3	0	0	4
Odsouzený č. 13	0	0	0	4	0	0	4
Odsouzený č. 14	1	1	1	1	0	0	4
Odsouzený č. 15	0	2	1	1	0	0	4
Odsouzený č. 16	1	1	1	1	0	0	4
Odsouzený č. 17	0	2	0	2	0	0	4
Odsouzený č. 18	0	1	1	2	0	0	4
Odsouzený č. 19	1	1	1	1	0	0	4
Odsouzený č. 20	4	0	0	0	0	0	4
Odsouzený č. 21	0	0	0	4	0	0	4
Celkem:	12	20	10	42	0	0	84

Zdroj: Vlastní zpracování podle tabulky č. 11

Chi-Square Tests					Symmetric Measures				
cetnost		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	cetnost		Value	Approximate Significance	
1	Pearson Chi-Square	18,032 ^b	36	,995	1	Nominal by Nominal	Phi	,739	,995
	Likelihood Ratio	21,618	36	,972			Cramer's V	,427	,995
	N of Valid Cases	33					N of Valid Cases	33	
2	Pearson Chi-Square	9,900 ^c	6	,129	2	Nominal by Nominal	Phi	,742	,129
	Likelihood Ratio	13,640	6	,034			Cramer's V	,742	,129
	N of Valid Cases	18					N of Valid Cases	18	
3	Pearson Chi-Square	9,000 ^d	2	,011	3	Nominal by Nominal	Phi	1,000	,011
	Likelihood Ratio	11,457	2	,003			Cramer's V	1,000	,011
	N of Valid Cases	9					N of Valid Cases	9	
4	Pearson Chi-Square	24,000 ^e	5	<,001	4	Nominal by Nominal	Phi	1,000	<,001
	Likelihood Ratio	21,627	5	<,001			Cramer's V	1,000	<,001
	N of Valid Cases	24					N of Valid Cases	24	
Total	Pearson Chi-Square	77,800 ^a	60	,061	Total	Nominal by Nominal	Phi	,962	,061
	Likelihood Ratio	83,267	60	,025			Cramer's V	,556	,061
	N of Valid Cases	84					N of Valid Cases	84	

a. 84 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

b. 52 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

c. 14 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

d. 6 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

e. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

Obrázek 4: Výstup SPSS pro zjištění závislosti pracovního výkonu na odsouzených
Zdroj: Vlastní zpracování

Testovací kritérium G je v tomto případě 77,8. Následně je zapotřebí porovnat vzniklé P-Value s mírou významnosti 5 %. P-Value je zde zastoupeno ve výši 0,061, které je větší než 0,05. Díky tomu nezamítáme hypotézu H_0 a nepřijímáme alternativní hypotézu H_1 . Lze tedy konstatovat, že nezamítáme nezávislost míry výkonu práce na jednotlivých odsouzených.

6.4.2 Analýza distribuovaných odměn

Druhým aspektem analýzy jsou vydané odměny za duben 2023. Následující tabulka rozepisuje jednotlivé odměny, které každý odsouzený za práci získal, a to jak v každém týdnu, tak celkově za měsíc.

Tabulka 13: Počet vydaných nezávazných odměn

Odsouzení	14. týden		15. týden		16. týden		17. týden		Celkem
	K	T	K	T	K	T	K	T	
Odsouzený č. 1	1	3	1	3	1	1	2	3	15
Odsouzený č. 2	1	1	0	0	1	2	2	4	11
Odsouzený č. 3	2	3	2	3	1	3	5	5	24
Odsouzený č. 4	1	2	1	3	1	2	2	3	15
Odsouzený č. 5	1	2	1	1	1	2	2	4	14
Odsouzený č. 6	1	3	0	0	1	3	3	4	15
Odsouzený č. 7	1	2	1	1	1	3	3	5	17
Odsouzený č. 8	1	4	1	1	1	3	3	5	19
Odsouzený č. 9	0	1	0	1	0	1	2	2	7
Odsouzený č. 10	2	2	1	2	1	1	2	3	14
Odsouzený č. 11	1	2	0	0	0	0	2	4	9
Odsouzený č. 12	1	1	0	1	1	2	2	2	10
Odsouzený č. 13	2	2	2	2	2	2	5	4	21
Odsouzený č. 14	1	4	1	4	1	4	3	5	23
Odsouzený č. 15	1	2	1	3	1	3	3	5	19
Odsouzený č. 16	1	3	1	1	1	3	3	4	17
Odsouzený č. 17	1	3	1	2	1	3	2	2	15
Odsouzený č. 18	2	2	1	2	1	3	3	4	18
Odsouzený č. 19	1	4	1	3	0	1	3	5	18
Odsouzený č. 20	2	2	2	2	2	2	3	2	17
Odsouzený č. 21	2	2	2	2	2	2	5	4	21
Celkem	26	50	20	37	21	46	60	79	339

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy B

Dohromady bylo vydáno 339 odměn. Z toho 127 jednotek tvořily balíky kávy a 212 jednotek sáčky tabáku. V relativním počtu byla káva zastoupena v 37,61 % a tabák v 63,28 %. Největší počet odměn získali odsouzení v rámci 17. týdnu, kdy získali odměnu navíc za práci v sobotu. Nejvíce odměn získal odsouzený č. 3 v celkovém počtu 24. Nejméně bylo vydáno 7 odměn, a to odsouzenému č. 9.

V průměru bylo týdně každému odsouzenému vydáno 1,51 balíků kávy a 2,52 sáčků tabáku. Za celý měsíc bylo každému odsouzenému distribuováno v průměru 16,14 jednotek odměn. Z hlediska variability se množství balíků kávy v průměru od střední hodnoty liší o 1,06 balíků v obou směrech. Směrodatná odchylka se na průměru hodnot podílí ze 70,01 %, což znamená vysokou relativní variabilitu. U kávy se hodnoty od sebe v průměru liší o 1,27 sáčků s podílem směrodatné odchylky na průměr hodnot ve výši 50,15 %, což je spíše vyšší relativní variabilita.

Tabulka 14: Počet zastoupených kombinací u nezávazných odměn

Kombinace		Počet	Relativní četnost
Káva	Tabák		
0	0	4	0,0595
1	0	5	0,0595
1	1	8	0,0952
1	2	12	0,1429
1	3	16	0,1786
1	4	5	0,0595
2	2	14	0,1667
2	3	5	0,0595
2	4	3	0,0357
3	2	1	0,0119
3	4	3	0,0357
3	5	5	0,0595
5	4	2	0,0238
5	5	1	0,0119
		84	1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy B

Tabulka č. 14 obsahuje data o jednotlivých kombinacích, které byly za duben 2023 odsouzeným vydány. Jak již bylo zmíněno u týdenního hodnocení, odsouzení mají za každý týden nárok na odměnu. To znamená, že jednomu odsouzenému je vydána jedna kombinace odměn. Za čtyři týdny bylo dohromady uskutečněno 84 výdejů. Nejvíce bylo vydáno 16 odměn v kombinaci 1 balíku kávy a 3 sáčků tabáku. Další dvě nejvíce zastoupené kombinace jsou 2 balíky kávy a 2 sáčky tabáku ve 14 případech a 1 balík kávy a 2 sáčky tabáku ve 12 případech. Zbylé kombinace byly vydány v počtu 8 výdejů a méně. Lze zde sledovat i kombinace odměn, které nejsou součástí základních odměnových tříd výkonových norem. Jedná se o odměny, ke kterým byl přičten přídavek za odpracovanou směnu v sobotu během 17. týdne.

V poslední části analýzy odměn jsou zobrazeny uskutečněné finanční výdaje, vyplývající z cen jednotlivých odměn. Cena jednoho balíku kávy Jihlavanka činí 55 Kč a jeden 30g sáček tabáku vyjde společně na 159 Kč. Jednotlivé celkové výdaje na odsouzené jsou zobrazeny v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Finanční výdaje na odměny

Odsouzení	Výdaje na kávu	Výdaje na tabák	Celkové výdaje
Odsouzený č. 1	275 Kč	1 590 Kč	1 865 Kč
Odsouzený č. 2	220 Kč	1 113 Kč	1 333 Kč
Odsouzený č. 3	550 Kč	2 226 Kč	2 776 Kč
Odsouzený č. 4	275 Kč	1 590 Kč	1 865 Kč
Odsouzený č. 5	275 Kč	1 431 Kč	1 706 Kč
Odsouzený č. 6	275 Kč	1 590 Kč	1 865 Kč
Odsouzený č. 7	330 Kč	1 749 Kč	2 079 Kč
Odsouzený č. 8	330 Kč	2 067 Kč	2 397 Kč
Odsouzený č. 9	110 Kč	795 Kč	905 Kč
Odsouzený č. 10	330 Kč	1 272 Kč	1 602 Kč
Odsouzený č. 11	165 Kč	954 Kč	1 119 Kč
Odsouzený č. 12	220 Kč	954 Kč	1 174 Kč
Odsouzený č. 13	605 Kč	1 590 Kč	2 195 Kč
Odsouzený č. 14	330 Kč	2 703 Kč	3 033 Kč
Odsouzený č. 15	330 Kč	2 067 Kč	2 397 Kč
Odsouzený č. 16	330 Kč	1 749 Kč	2 079 Kč
Odsouzený č. 17	275 Kč	1 590 Kč	1 865 Kč
Odsouzený č. 18	385 Kč	1 749 Kč	2 134 Kč
Odsouzený č. 19	275 Kč	2 067 Kč	2 342 Kč
Odsouzený č. 20	495 Kč	1 272 Kč	1 767 Kč
Odsouzený č. 21	605 Kč	1 590 Kč	2 195 Kč
Celkem:	6 985 Kč	33 708 Kč	40 693 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle přílohy B

U vybraných 21 odsouzených bylo společností na pořízení odměn vydáno celkem 40 161 Kč. Z 82,83 % tvořily tuto částku výdaje na pořízení 212 sáčků tabáku, tedy 33 231 Kč. Druhou část tvoří ze 17,17 % výdaje na kávu o 127 kusech za cenu 6 985 Kč. Průměrně na odsouzeného připadly odměny v hodnotě 1937,43 Kč.

Peněžní výdaje za odměny se přičítají k celkovým mzdovým nákladům na odsouzeného. Ve společnosti pracují pouze odsouzení spadající do první odměňové skupiny stanovené dle nařízení vlády o podmínkách odměňování odsouzených viz tabulka č. 2, což znamená, že mohou získat až 8 650 Kč neboli 50 % z minimální mzdy stanovené k roku 2023. Konkrétní data o této složce nemohou být poskytnuta, jelikož se jedná o citlivá data. Po přičtení průměrné celkové peněžní hodnoty odměn k základní finanční odměně vychází jednotkové mzdové náklady na odsouzeného ve výši 10 587,43 Kč. Tuto hodnotu lze nadále porovnat s minimální mzdou. Rozdíl mezi oběma náklady činí 6 712,57 Kč, což znamená, že firma na jednoho odsouzeného vydá pouze 61,1 % minimální mzdy. Celkově společnost za duben 2023 vynaložila na mzdové náklady u vybraných 21 odsouzených 222 336,03 Kč.

6.5 Výsledky a doporučení

V rámci systému distribuce nezávazných odměn jsou v podniku využívány 3 skupiny norem, z nichž první skupina obsahuje pracovní činnosti, které jsou pro společnost esenciální z důvodů nejvyššího možného počtu tříd, nejvyšší možné hodnoty odměn a nejvyšší průměrné odměny za 100% splnění norem. Další skutečností je, že společnost upřednostňuje výdej tabáku před kávou, kdy v normách je tabák zastoupen v téměř dvojnásobném množství. Zároveň je množství tabáku v jednotlivých normách více konzistentní než u kávy, což je dáno nižší relativní variabilitou 45,48 %.

U analýzy směnnosti bylo zjištěno, že odsouzení ve většině případů dochází do práce řádně. U výběrového vzorku 21 odsouzených, co pracovali ve společnosti každý týden alespoň jednou, byla absence 8,29 %, respektive na velmi nízké úrovni. Na druhou stranu u pracovního výkonu byl zjištěn určitý trend. Většinou byly činnosti v jednotlivých směnách plněny v intervalu od 100 do 110 %. Nicméně počet směn, které přesáhly tuto hodnotu je minimální. Mezitím počet směn splněných pod hranici 100 % tvořilo celkem 152 případů neboli 41,64 % ze všech odpracovaných směn. Největší počet těchto případů tvořily činnosti týkající se demontáže, které z hlediska norem nabízí největší průměrné odměny. Na základě výše uvedených výsledků byly navrženy tři možné příčiny. První možná příčina je neefektivní nastavení systému odměn, druhá pohlíží na náročnost zmíněných činností a jako třetí příčinou mohou být nízké pracovní návyky vybraných odsouzených. Pro konkrétní určení příčiny byla zvolena metoda zjišťování závislosti mezi dvěma znaky. V prvním případě byla podrobena analýze závislost míry pracovního výkonu na druhu činnosti. Výsledky ukázaly, že zde existuje zmíněná závislost, jejíž síla je spíše nižší. Ve druhém případě byla provedena analýza závislosti míry pracovního výkonu na odsouzených. Zde analýza došla k závěru, že nelze zamítnout možnost nezávislosti míry pracovního výkonu na odsouzených. Tyto výsledky směřují spíše k příčinám neefektivního systému a náročnosti demontáže. Je ale důležité zmínit, že od nového roku byly společnostmi sníženy odměny za plnění norem s cílem snížit náklady. Management společnosti se domnívá, že tato skutečnost může být příčinou horšího výkonu. Nicméně zde vzniká otázka, proč lze nízký výkon sledovat převážně jen u činností související s demontáží a u ostatních ne. Pro ověření validity této příčiny by bylo

zapotřebí provést dlouhodobou analýzu vývoje pracovního výkonu za rok 2022 a 2023 v závislosti na skupině, která zde pracovala.

Z hlediska samotných odměn, bylo za duben 2023 mezi vybranými 21 odsouzenými vydáno celkem 339 jednotek nezávazných odměn. Největší podíl tvořil tabák, a to v 63,8 %, zatímco káva byla zastoupena pouze v 37,61 %. To potvrzuje tvrzení, že společnost klade důraz na tabák, kterého je téměř dvojnásobně více než kávy. Z tabulky č. 14 lze zjistit, že většina kombinací obsahuje větší hodnotu než nejvíce zastoupené kombinace v normách, jimiž jsou 1 balík kávy a 1 sáček tabáku a jeden balík kávy a 2 sáčky tabáku. Tuto skutečnost ovlivňuje fakt, že odsouzení se v rámci 17. týdne účastnili jedné sobotní směny. Zároveň někteří odsouzení mohli získat nadstandardní odměny za vhodné chování.

V závěrečné části byla zhodnocena finanční náročnost systému odměňování. Celkově společnost na odměny vydala finanční prostředky ve výši 40 693 Kč, kde na jednoho odsouzeného připadá v průměru 1937,43 Kč. Sečtení základní odměny a průměrné hodnoty nezávazných odměn dává mzdové náklady na jednoho odsouzeného ve výši 10 587,43 Kč, což je pouze 61,1 % z hodnoty minimální mzdy za rok 2023. Z finančního hlediska lze konstatovat, že zaměstnávání odsouzených je pro společnost výhodné.

Na základě výše uvedených poznatků se doporučuje provést analýzu vývoje odměn v období delším jak rok pro zjištění souvislosti, zda snížení množství odměn mělo hlavní dopad na výsledky výkonu práce. Co se týče příčin, tak změna množství odměn je zcela pochopitelná s ohledem na současnou ekonomickou situaci. Zároveň se doporučuje provést analýzu pracovního procesu jednotlivých demontáží elektrospotřebičů a zjistit, zda by se nedaly optimalizovat pro zvýšení pracovního výkonu odsouzených.

Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na zaměstnávání skupiny pracovníků ve VTOS soukromým obchodním závodem. Práce sleduje tento proces z ekonomického hlediska a právního prostředí, ve kterém je zaměstnávání těchto osob vymezeno. Práce si určila několik různých cílů, kterých mělo být dosaženo.

Prvním cílem bylo stanovení průběhu současné praxe zaměstnávání odsouzených v soukromém obchodním závodě. Existuje zde mnoho možností, jak na proces pohlížet. Nicméně velké množství konkrétních dat nejsou veřejnosti přístupné. Práce tak sleduje proces z hlediska odměňování odsouzených, kde mezi sebou porovnává zavedené normy, ve skutečnosti vydané odměny a směnnost za duben 2023. Výzkum zjistil, že odsouzení ve společnosti PRAKTIK system s.r.o. chodí do práce řádně. Nicméně za daný měsíc vydali nižší výkony u demontáží elektrospotřebičů. Byla navržena dvě řešení, kde první předpokládá provedení analýzy procesu demontáže za účelem jeho optimalizace. Druhá možnost doporučuje provést analýzu vývoje pracovních výkonů za delší časový úsek s cílem zjistit dopad snížení hodnot odměn na pracovní výkon.

Druhým cílem bylo porovnat proces zaměstnávání odsouzených se zaměstnáváním klasických zaměstnanců. Tohoto cíle bylo dosaženo v rámci teoretické části. Hlavním rozdílem mezi oběma skupinami pracovníků je postup jejich výběru a získávání. Zatímco u běžných zaměstnanců může obchodní závod využít vnitřní pracovní trh a většinou část vnějšího pracovního trhu, u odsouzených je zapotřebí spolupracovat přímo s VSČR. Obchodní závod si musí určit počet potřebných odsouzených, jejich kvalifikace a čas, po který je bude zaměstnávat. Po sdělení těchto informací je vytvořena veřejná zakázka, ve které se vybírá potenciální dodavatel pracovní síly odsouzených. Po procesu výběru dodavatele a následné kontrole pracoviště je mezi VSČR a obchodním závodem sepsána smlouva o zaměstnávání odsouzených. Dalším rozdílem je, že výběr jednotlivých odsouzených nemůže obchodní závod nijak ovlivnit, vyjma podmínek stanovených na počátku výběrového řízení, a závisí plně na rozhodnutí ředitele a odborných osob příslušné věznice.

U třetího cíle se práce zabývala zjištěním možných bariér, které by obchodnímu závodě bránily v zaměstnávání odsouzených. Tohoto cíle bylo dosaženo v rámci

teoretické části. Práce nezjistila přítomnost žádných nepřekročitelných bariér. Stát se snaží zaměstnávání odsouzených co nejvíce podporovat a vytváří tak pro soukromé obchodní závody výhodné podmínky v rámci právního prostředí. Existují zde ale určitá omezení ohledně prací, které mohou odsouzení vykonávat. Například jakékoli práce s výbušninami jsou zcela zakázány. U činností vyžadující práci s návykovými látkami musí obchodní závod pospolu s příslušníky VSČR zajistit patřičnou míru kontroly odsouzených. Ostatní omezení, například u žen a mládeže, jsou upravena v Zákoníku práce. Vedle právního prostředí je zapotřebí zmínit otázku nákladů na odsouzené. Obchodní závod kompenzuje odsouzeným jejich pracovní výkon prostřednictvím peněžní odměny. Ta se řídí nařízením vlády o podmínkách odměňování odsouzených. Pro odsouzené je stanovena procentuální část z výše minimální mzdy, která vychází z úrovně potřebného vzdělání pro výkon práce. Ve společnosti PRAKTIK system s.r.o. je navíc k této finanční odměně přidávána složka nezávazných odměn. Celkově se tak průměrné mzdové náklady na jednoho odsouzeného ve společnosti pohybují ve výši 10 587,43 Kč. Nicméně je nutné zohlednit i ostatní náklady, jako je doprava odsouzených na pracoviště a investice do zřízení provozu v areálu věznice v případě, že daná věznice nemá dostatek odsouzených vhodných k práci mimo věznici.

Po zhodnocení výsledků všech cílů je možné odpovědět na položenou analytickou otázku, zda je pro obchodní závod výhodné zaměstnávat odsouzené pracovníky. Pro obchodní závod je výhodné zaměstnávat odsouzené z několika různých důvodů. Z čistě ekonomického hlediska nejsou odsouzení v porovnání s klasickými zaměstnanci tak finančně nároční. Celková odměna pro odsouzeného se pohybuje ve výši 10 587,43 Kč neboli 61,1 % minimální mzdy. Zároveň mnoho záležitostí, které se týkají odsouzených řeší sama VSČR, což pro obchodní závod znamená nižší administrativní náročnost. Obchodní závod odsouzené eviduje a řídí jejich výkon práce a VSČR obstarává dohled, stravování, zdravotní péči, pracovní oděv a další. Do výhod zasahuje i sociální hledisko. Tímto způsobem je možné zaučit potenciální budoucí zaměstnance. Obchodní závod si u odsouzených vyzkouší, jaké mají pracovní návyky, které pak může nadále rozvíjet. Odsouzení, se kterými je jejich soukromý zaměstnavatel spokojený, mají po skončení VTOS velmi vysokou šanci na získání pracovního místa.

Problematiku zaměstnávání odsouzených lze považovat za komplikované téma, které není příliš probádáno. V současné době zde existuje poměrně malé množství

literatury, která by se zaměřovala na ekonomickou stránku tématu. Z tohoto důvodu nemá mnoho zaměstnavatelů o možnosti zaměstnávání odsouzených příliš informací. Jak bylo zmíněno v první kapitole teoretické části. Zaměstnavatelé se staví k bývalým odsouzeným spíše negativně. Tato skutečnost se dá aplikovat i na odsouzené, kteří jsou právě ve VTOS. V praxi to znamená, že soukromí zaměstnavatelé se nemohou přenést přes skutečnost, že by zaměstnávali lidi s kriminální minulostí. V případě, že by se podařilo zvýšit množství zdrojů pojednávající o zaměstnávání odsouzených, tak by se mohlo podařit překonat tyto předsudky u zaměstnavatelů a v konečném výsledku dosáhnout většího počtu odsouzených zařazených do práce v soukromých obchodních závodech.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London, United Kingdom; New York, NY: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BJA, 2012. Prison Industry Enhancement Certification Program (PIECP) | Overview. *Bureau of Justice Assistance* [online]. Washington, D.C.: Bureau of Justice Assistance, 2012. [vid. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://bja.ojp.gov/program/piecp/overview>
- COX, Charles C. a Roger E. MEINERS, 2001. Private Employment of Prison Labor*. *Journal of Private Enterprise* [online]. Martin: Association of Private Enterprise Education, vol. 17, no. 1, pp. 18-63 [vid. 2023-04-10]. ISSN 0890913X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/private-employment-prison-labor/docview/215101498/se-2?accountid=17116>
- ČSÚ, 2014. 21 Zaměstnavatelé – fyzické osoby. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014. [vid. 2023-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/21_zamestnavatele_fyzicke_osoby_cz_icse
- DE VITO, Christian G. a Alex LICHTENSTEIN, 2013. Writing a Global History of Convict Labour. *International Review of Social History* [online]. B.m.: Cambridge University Press, vol. 58, no. 2, pp. 285-325 [vid. 2023-03-15]. ISSN 1469-512X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/S0020859012000818>
- DE VITO, Christian G., Clare ANDERSON a Ulbe BOSMA, 2018. Transportation, Deportation and Exile: Perspectives from the Colonies in the Nineteenth and Twentieth Centuries. *International Review of Social History* [online]. B.m.: Cambridge University Press, vol. 63, no. S26, pp. 1-24 [vid. 2023-03-14]. ISSN 1469-512X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/S0020859018000196>
- FILAŘOVÁ NUCOVÁ, Irena, 2017. Praktické zkušenosti při zaměstnávání odsouzených osob. *Human Garden* [online]. Praha: Human Graden, 2017. [vid. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.humangarden.com/blog/prakticke-zkusenosti-pri-zamestnavani-odsouzenych-osob/>

- KEŠNEROVÁ, 2016. Víte, co je postpenitenciární péče? *Oficiální stránky města Benešov* [online]. [vid. 2023-04-15]. Benešov: město Benešov, 2016. Dostupné z: <https://www.benesov-city.cz/vite-co-je-postpenitenciarni-pece/d-40524>
- KÝR, Aleš, [b.r.]. Historie. *Vězeňská služba České republiky* [online]. Praha: Vězeňská služba České republiky. [vid. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/sekce/historie>
- MICHALÍK, David, Stanislav MALÝ, Eva KRÍŽKOVÁ, Hana RENTKOVÁ a Hana HLAVIČKOVÁ, 2016. Metodika pro určování adekvátnosti množství práce a pracovního tempa. *TB03MPSV013 Zvýšení účinnosti ochrany zaměstnanců při určování množství práce a pracovního tempa* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [vid. 2023-05-24]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225499/Metodika_pro_urcovani_adekvatnosti_mnozstvi_prace_a_pracovniho_tempa.pdf/b4051627-f55b-0d2c-aaa8-7b0b14879481
- MSPV, 2023a. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023. [vid. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- MSPV a TRIXIMA S.R.O., 2023b. Zaměstnavatel. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023. [vid. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 111/2007. ISSN 122-1244.
- Nařízení vlády č. 361/2017 Sb., o výši a podmínkách odměňování odsouzených zařazených do práce ve výkonu trestu odnětí svobody. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 127/2017. ISSN 122-1244.
- PREUSS, Ondřej, 2022. Vše o trestu odnětí svobody. *Dostupný advokát* [online]. [vid. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/trest-odneti-svobody>
- RIEMLOVÁ, Martina 2021. Odsouzení chtějí pracovat. Pro firmy jde o levnou a spolehlivou pracovní sílu. In: *iDnes.cz* [online]. Praha: Mafra [vid. 2023-04-12]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prace-odsouzeni-vezni-zamestnanost.A210124_150849_ekonomika_rie

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

SMWORKS DIGITAL, [b.r.]. O firmě. *Praktik System* [online]. Ústí nad Labem: SMWORKS s.r.o. [vid. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.praktiksystem.cz/o-firme/>

TOMŠEJ, Jakub, 2022. *Zákoník práce 2022 - s výkladem*. 18. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3539-4.

TROGER, Hermann, 2021. *Human resource management in a post COVID-19 world: new distribution of power, individualization, digitalization and demographic developments*. Cham: Springer. Future of business and finance. ISBN 978-3-030-67469-4.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VSČR, [b.r.a]. *Metodika pro prevenci trestní recidivy formou podpory zaměstnávání a profesního rozvoje osob se záznamem v evidenci Rejstříku trestů a osob ve výkonu trestu odnětí svobody v rámci veřejných zakázek* [online]. Praha: Vězeňská služba České republiky. [vid. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/ostatni/zamestnavani-veznu/metodika-sovz.pdf>

VSČR, [b.r.b]. *Příloha metodiky - osoby ve VTOS* [online]. Praha: Vězeňská služba České republiky. [vid. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/media/organizacni-jednotky/generalni-reditelstvi/ostatni/zamestnavani-veznu/priloha-metodiky-1.pdf>

VSČR, [b.r.c]. Zaměstnávání odsouzených. *Vězeňská služba České republiky* [online]. Praha: Vězeňská služba České republiky. [vid. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/sekce/zamestnavani-odsouzenych>

Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 110/1999. ISSN 122-1244.

Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 10/2000 Sb., o srážkách z odměny osob, které jsou ve výkonu trestu odnětí svobody zaměstnány, o výkonu rozhodnutí srážkami z odměny těchto osob a chovanců zvláštních výchovných zařízení a o

- úhradě dalších nákladů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 4/2000. ISSN 122-1244.
- Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 112/1992. ISSN 122-1244.
- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 1/1993. ISSN 122-1244.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 33/2012. ISSN 122-1244.
- Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád). In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 66/1961, ISSN 122-1244.
- Zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 58/1999. ISSN 122-1244.
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 51/2016. ISSN 122-1244.
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 11/2009. ISSN 122-1244.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, č. 84/2006. ISSN 122-1244.

Seznam příloh

Příloha A	Hodnocení ranní směny odsouzených za duben 2023	84
Příloha B	Rozpis odměn pro ranní směnu za duben 2023	85
Příloha C	Používané normy.....	86

Rozpis odměn pro ranní směnu za duben 2023

Ods. Směna A	14. týden		Ods. Směna A	15. týden		Ods. Směna A	16. týden		Ods. Směna A	17. týden	
	K	T		K	T		K	T		K	T
Odsouzený č. 1	0	0	Odsouzený č. 1	0	0	Odsouzený č. 1	1	3	Odsouzený č. 1	0	0
Odsouzený č. 2	0	0	Odsouzený č. 2	0	0	Odsouzený č. 2	1	2	Odsouzený č. 2	0	0
Odsouzený č. 3	1	3	Odsouzený č. 3	1	2	Odsouzený č. 3	0	1	Odsouzený č. 3	1	1
Odsouzený č. 4	0	0	Odsouzený č. 4	0	0	Odsouzený č. 4	1	1	Odsouzený č. 4	2	3
Odsouzený č. 5	1	1	Odsouzený č. 5	1	3	Odsouzený č. 5	1	3	Odsouzený č. 5	2	3
Odsouzený č. 6	2	3	Odsouzený č. 6	0	0	Odsouzený č. 6	1	2	Odsouzený č. 6	2	3
Odsouzený č. 7	1	2	Odsouzený č. 7	0	0	Odsouzený č. 7	1	2	Odsouzený č. 7	2	4
Odsouzený č. 8	0	0	Odsouzený č. 8	2	3	Odsouzený č. 8	1	3	Odsouzený č. 8	5	5
Odsouzený č. 9	0	0	Odsouzený č. 9	1	3	Odsouzený č. 9	1	2	Odsouzený č. 9	2	3
Odsouzený č. 10	1	2	Odsouzený č. 10	0	0	Odsouzený č. 10	0	0	Odsouzený č. 10	0	0
Odsouzený č. 11	1	2	Odsouzený č. 11	0	0	Odsouzený č. 11	1	2	Odsouzený č. 11	2	4
Odsouzený č. 12	1	3	Odsouzený č. 12	0	0	Odsouzený č. 12	1	3	Odsouzený č. 12	3	4
Odsouzený č. 13	1	2	Odsouzený č. 13	1	1	Odsouzený č. 13	1	3	Odsouzený č. 13	3	5
Odsouzený č. 14	1	4	Odsouzený č. 14	0	0	Odsouzený č. 14	1	3	Odsouzený č. 14	3	5
Odsouzený č. 15	0	1	Odsouzený č. 15	1	1	Odsouzený č. 15	0	1	Odsouzený č. 15	2	2
Odsouzený č. 16	2	3	Odsouzený č. 16	1	1	Odsouzený č. 16	0	0	Odsouzený č. 16	0	0
Odsouzený č. 17	2	2	Odsouzený č. 17	0	1	Odsouzený č. 17	1	1	Odsouzený č. 17	2	3
Odsouzený č. 18	1	2	Odsouzený č. 18	0	0	Odsouzený č. 18	0	0	Odsouzený č. 18	2	4
Odsouzený č. 19	1	1	Odsouzený č. 19	1	2	Odsouzený č. 19	1	2	Odsouzený č. 19	2	2
Odsouzený č. 20	2	2	Odsouzený č. 20	0	0	Odsouzený č. 20	2	2	Odsouzený č. 20	5	4
Odsouzený č. 21	1	4	Odsouzený č. 21	0	1	Odsouzený č. 21	1	4	Odsouzený č. 21	3	5
Odsouzený č. 22	1	2	Odsouzený č. 22	2	2	Odsouzený č. 22	1	3	Odsouzený č. 22	3	5
Odsouzený č. 23	1	3	Odsouzený č. 23	1	4	Odsouzený č. 23	1	1	Odsouzený č. 23	1	1
Odsouzený č. 24	1	3	Odsouzený č. 24	1	3	Odsouzený č. 24	1	1	Odsouzený č. 24	2	2
Odsouzený č. 25	1	3	Odsouzený č. 25	0	0	Odsouzený č. 25	1	3	Odsouzený č. 25	3	4
Odsouzený č. 26	2	2	Odsouzený č. 26	0	0	Odsouzený č. 26	1	3	Odsouzený č. 26	2	2
Odsouzený č. 27	0	0	Odsouzený č. 27	1	1	Odsouzený č. 27	1	1	Odsouzený č. 27	1	1
Odsouzený č. 28	1	4	Odsouzený č. 28	0	0	Odsouzený č. 28	1	3	Odsouzený č. 28	3	4
Odsouzený č. 29	0	0	Odsouzený č. 29	1	2	Odsouzený č. 29	1	1	Odsouzený č. 29	1	2
Odsouzený č. 30	0	1	Odsouzený č. 30	0	0	Odsouzený č. 30	0	0	Odsouzený č. 30	1	1
Odsouzený č. 31	2	2	Odsouzený č. 31	1	2	Odsouzený č. 31	0	1	Odsouzený č. 31	3	5
Odsouzený č. 32	2	2	Odsouzený č. 32	1	2	Odsouzený č. 32	2	2	Odsouzený č. 32	3	3
			Odsouzený č. 33	0	0	Odsouzený č. 33	0	0	Odsouzený č. 33	0	0
			Odsouzený č. 34	1	3	Odsouzený č. 34	2	2	Odsouzený č. 34	3	2
			Odsouzený č. 35	0	0	Odsouzený č. 35	2	2	Odsouzený č. 35	5	4
			Odsouzený č. 36	0	0	Odsouzený č. 36	1	0	Odsouzený č. 36	0	0
			Odsouzený č. 37	2	2	Odsouzený č. 37	1	2	Odsouzený č. 37	3	3
			Odsouzený č. 38	2	2						
			Odsouzený č. 39	0	0						
Celkem:	30	59	Celkem:	22	41	Celkem:	33	65	Celkem:	77	99

Obrázek 6: Rozpis odměn pro ranní směnu za duben 2023

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace obchodního závodu PRAKTIK system s.r.o.

Fasung 2023					
	ks/os	norma	t/směnu	2022	2023
pračky	120%	48	2,781		K+4T
	110%	44	2,549		2K+3T
	100%	40	0,309	2,318	K+5T K+3T
	90%	36		2,086	2K+2T
	80%	32		1,854	K+2T
myčky	120%	48		2,016	K+4T
	110%	44		1,848	2K+3T
	100%	40	0,224	1,680	K+4T K+3T
	90%	36		1,512	2K+2T
	80%	32		1,344	K+2T
bojlery	120%			1,800	K+3T
	100%		0,200	1,500	2K+2T 2K+2T
	80%			1,200	K+T
sporáky	120%			3,600	K+3T
	100%		0,400	3,000	K+3T 2K+2T
	80%			2,400	K+T
mikrovlnky	120%			1,125	K+2T
	100%		0,125	0,938	K+2T K+T
	80%			0,750	OK+1T
vysavače	120%			1,170	K+2T
	100%		0,130	0,975	K+2T K+T
	80%			0,780	OK+1T
sekačky	120%			0,702	K+2T
	100%		0,078	0,585	K+T K+T
	80%			0,468	OK+1T
TV	120%			0,846	K+2T
	100%		0,094	0,705	K+T K+T
	80%			0,564	OK+1T
PC	120%			0,594	K+2T
	100%		0,066	0,495	K+T K+T
	80%			0,396	OK+1T

	ks/linku (6os)	norma	t/směnu	2022	2023
vykládka	288	5xwint (náves+3w)			K+3T K+3T
Rampa T1	240	700 ks, včetně součástí epavřových kruhů odlepe			2K+3T K+2T
Odsávání	216	750 g/ks, minimální rychlost min 70g/ks			2K+3T 2K+3T
Linka T1	192	750 g/ks, minimálně 50kg mědi, nad 70kg mědi+1K			2K+3T K+2T
Vrtačka		pinový vibrotěl (cca 5 beden)			K+2T K+T
Posuv		nebrzdí T2 ani T1, přihazování dveří			K+T OK+1T
el. VZV		nebrzdí T2 ani T1, přihazování dveří			2K+3T K+2T
T4 lis		pračky 240 ks, rovnání a dočištění Fe korpusů			K+2T
T12 třízení/řezání		nařezáno 5 kletí			K+2T K+T
Úklid					K+T OK+1T
A2 VZV					3K+3T 3K+3T
DCH	120%				K+3T K+3T
	100%	0,300	2,250		K+2T K+2T
	80%				K+T K+T

Na všech pracovištích je nutné dodržovat BOZP a pracovní postupy a tím dosahovat požadované kvality komodit. Fasung je nenáročná složka odměny a jeho vyplacení nezáleží pouze na plnění normy, ale i na plnění pokynů mistra a odvádění kvalitních výstupů.

Obrázek 7: Normy používané společností PRAKTIK system s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování