

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ
VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČESKÉ REPUBLIKY**

Autor práce: Pavel Flossmann

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: PhDr. Jaroslav Hála

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2023

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Pavel Flossmann

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce: Výběr nových zaměstnanců Vězeňské služby České republiky

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: The Choice of the New Employees of the Prison Service in the Czech Republic


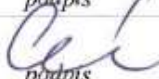
Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul): PhDr. Jaroslav Hála




Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): duben 2022

Cíl bakalářské práce:

Hlavním cílem práce je stanovit návrhy a doporučení pro zlepšení procesu výběru zaměstnanců Vězeňské služby České republiky. Dílčím cílem je identifikovat moderní přístupy k výběru zaměstnanců (včetně sektoru veřejné správy a vězeňství), definovat specifika výběru zaměstnanců v prostředí vězeňské služby, dále získat a vyhodnotit zpětnou vazbu od nově přijatých zaměstnanců Vězeňské služby České republiky.

Student: Pavel Flossmann	21.4.2022 datum	 podpis
Vedoucí práce: PhDr. Jaroslav Hála	29.4.2022 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	6.5.2022 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	19.5.2022 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	24.5.2022 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálu uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Jaroslavu Hálovi za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce, které bylo velice inspirující a kvalitní. Dále bych chtěl poděkovat respondentům (kolegům) z Vězeňské služby ČR za jejich účast a ochotu.

ABSTRAKT

FLOSSMANN, P. *Výběr nových zaměstnanců Vězeňské služby České republiky: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2023. 64 s. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jaroslav Hála

Klíčová slova: Vězeňská služba České republiky, výběr zaměstnanců, metody výběru, proces výběru.

Bakalářská práce se zaměřuje na výběr nových zaměstnanců Vězeňské služby České republiky. Hlavním cílem práce je stanovit doporučení pro zlepšení výběru zaměstnanců. Práce se člení na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části bude představena problematika výběru zaměstnanců, kde bude objasněno, jak probíhá výběr zaměstnanců, co by mu mělo předcházet a jaké metody organizace mohou volit, dále bude následovat specifikace výběru zaměstnanců ve veřejné správě.

Následně bude navázána praktická část práce, ve které bude provedeno dotazníkové šetření, se stávajícími a s nově přijatými pracovníky Vězeňské služby České republiky.

ABSTRACT

FLOSSMANN, P. *The Choice of New Employees of the Prison Service in the Czech Republic: bachelor's thesis*. České Budějovice: University of European and Regional Studies, 2023. 64 pp. Supervisor: PhDr. Jaroslav Hála.

Keywords: Prison Service in the Czech Republic, choice of the employees, selection methods, selection process.

The bachelor thesis is focused on the choice of new employees in the Prison Service of the Czech Republic. The main goal of the work is to determine the recommendations for improving the choice of the employees. The work is divided into the theoretical part and the practical part.

The issue of the employee selection will be presented in the theoretical part. There will be clarified how the selection of employees is under way and what it should be preceded and which organizationg methods can be chosen. The specification of the selection of employees in public administration will come after.

The questionnaire survey will be conducted with existing and newly recruited employees of the Prison Service in the Czech Republic in the practical part.

Obsah:

Úvod.....	8
1 Cíle a metodika bakalářské práce.....	10
2 Základní teoretická východiska.....	13
2.1 Obecná pravidla výběru zaměstnanců.....	13
2.2 Proces výběru zaměstnanců.....	14
2.2.1 Příprava výběrového procesu.....	14
2.2.2 Metody výběru zaměstnanců.....	15
2.2.3 Přijetí a adaptace nového zaměstnance.....	21
2.3 Důsledky podcenění výběru zaměstnanců.....	23
3 Vězeňská služba České republiky a výběr zaměstnanců.....	25
3.1 Představení Vězeňské služby České republiky.....	25
3.2 Specifika výběru zaměstnanců veřejné správy.....	27
3.2.1 Specifika výběru zaměstnanců Vězeňské služby České republiky.....	29
4 Empirická část: dotazník a výsledky.....	32
4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumné předpoklady.....	32
4.2 Interpretace odpovědí.....	32
4.2.1 Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	49
5 Diskuze a doporučení.....	51
6 Závěr.....	54
Literatura.....	56

Úvod

Výběr nových zaměstnanců – ve VS ČR se zaměstnanci člení na příslušníky a /občanské/ pracovníky – je důležitou organickou součástí práce s lidmi v každé firmě, organizaci nebo instituci. Může jít o situaci, kdy někteří stávající zaměstnanci odchází do důchodu, eventuálně odcházejí do jiného zaměstnání nebo na jinou pozici ve firmě, případně se situace v podniku vyvinula tak, že se otevírají nová oddělení, stoupá poptávka po produktech nebo službách organizace a je žádoucí proto posílit počty zaměstnanců o nové. Vybírání nových zaměstnanců se na první pohled může zdát poměrně jednoduché, vždy úřady práce jsou plně nezaměstnaných, školy každý rok produkují plno čerstvých absolventů. Ovšem realita je taková, že vybrat vhodného zaměstnance není vůbec jednoduchou záležitostí a zaměstnavatelé jí musí věnovat dostatečnou pozornost.

Výběr nového zaměstnance je třeba vždy dobře promyslet, neboť výběrový proces není obvykle jednodenní záležitostí, tedy určitě by neměl být. Firma musí mít v prvé řadě jasno, jaké kvality, schopnosti, vědomosti či dovednosti by měl nový pracovník mít. Poté musí přemýšlet o tom, jaké metody výběru zaměstnanců je třeba použít, a které se nejvíce hodí k tomu, aby jimi šlo vybrat opravdu toho nejlepšího zaměstnance. Pokud organizace uvedené dostatečně nepromyslí a při výběru zaměstnanců zohlední třeba jen osobní sympatie a kompletně podcení potřebné znalosti a praxi, stane se zřejmě celý výběrový proces zbytečným. Lidé, kteří mu v podniku věnovali svůj čas jej věnovali zbytečně, a to vše dohromady znamená mrhání nejen časem, ale i penězi organizace, což nechce nikdo.

Proces výběru a používané metody se mohou podnik od podniku podstatně lišit a nikde není přesně určeno, jak by uvedené mělo přesně vypadat. Podniky v tomto mají podstatnou možnost variability. Jinak je tomu ovšem v případě veřejné správy, která je nejen v rámci získávání a výběru pracovníků v mnohem svázána platnými zákony, vyhláškami či metodickými pokyny. Tématem této práce tak bude výběr zaměstnanců ve Vězeňské službě České republiky. Práce se ve svém obsahu rozdělí na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce bude nejprve obecně představena problematika výběru zaměstnanců jakožto jedna z důležitých personálních činností firem. Bude objasněno, jak výběr zaměstnanců probíhá, co by mu mělo předcházet, jaké metody mohou organizace volit apod. Následovat pak bude specifikace výběru zaměstnanců ve veřejné správě a také představení instituce Vězeňské služby České republiky. Následně naváže praktická část práce, ve které bude provedeno dotazníkové šetření s nově přijatými

pracovníky Vězeňské služby České republiky, aby bylo možné vyhodnotit specifika výběru zaměstnanců a případně navrhnout možnosti pro zlepšení stávajícího systému výběru zaměstnanců.

1 Cíle a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem práce je stanovit návrhy a doporučení pro zlepšení procesu výběru zaměstnanců Vězeňské služby České republiky. Dílčím cílem je identifikovat moderní přístupy k výběru zaměstnanců (včetně sektoru veřejné správy a vězeňství), definovat specifika výběru zaměstnanců v prostředí vězeňské služby, dále získat a vyhodnotit zpětnou vazbu od nově přijatých zaměstnanců Vězeňské služby České republiky.

Teoretická část práce byla tvořena prostřednictvím studia a interpretace odborných literárních pramenů, platné legislativy a informací přístupných na oficiálních webových stránkách Vězeňské služby České republiky. Tyto informace budou kompletovány a porovnávány a v textu vhodně kombinovány.

Praktická část práce byla vytvořena za využití kvantitativního výzkumného přístupu a v rámci něj použitého dotazníkového šetření respondentů. Dotazníkové šetření bylo zvoleno hned z několika konkrétních důvodů, jelikož přináší do výzkumu některé výhody. Dotazníkové šetření je možné využít pro oslovení respondentů i geograficky vzdálených, což bylo záměrem i v tomto výzkumném šetření, jehož cílem bylo oslovit pracovníky Vězeňské služby v různých věznicích napříč celou Českou republikou. Jen tak bylo možné získat dostatečný počet respondentů, kteří by zhodnotili výběrové řízení a na základě jejich výpovědí tak bylo možné lépe poznat situaci skrze ve vězeňských zařízeních České republiky a případně navrhnout obecně platná opatření. Nespornou výhodou dotazníkového šetření je navíc možnost zachování anonymity, což mohlo být v případě tohoto výzkumu žádoucí, neboť respondenti v něm měli hodnotit svého zaměstnavatele, což by v některých mohlo vyvolávat obavy či nepříjemné pocity.

Pro výzkumné šetření bylo možné využít několik variant dotazníkových šetření. Pro tento výzkum bylo zvoleno použití strukturovaného dotazníku, který nabízí respondentům možnost odpovídat postupně na otázky v daném pořadí. Otázky byly v dotazníku tvořeny ve třech variantách. Větší část otázek dotazníku byla vytvořena jako otázky uzavřené, které nabízely přesně daný počet variant odpovědí, ze kterých si respondenti vybírali. Další variantou byly polouzavřené otázky, které nabídly respondentům rovněž přesně daný počet variant odpovědí, které se pak lépe vyhodnocují a současně nabídly respondentům i možnost doplnit vlastní odpověď, pokud bylo možné předpokládat, že nabízené varianty by nemusely všem vyhovovat a dostačovat. Navíc lze tímto způsobem předcházet tomu, že by výsledky dotazování byly zkreslené tím, že si

respondenti nemohli vybrat pro ně vhodnou odpověď. Dvě otázky v dotazníku pak byly ponechány jako volné, a to z důvodu, aby byla respondentům ponechána možnost vlastní odpovědi podle toho, jak oni situaci vnímají bez návodných odpovědí.

V dotazníku bylo pro respondenty přichystáno celkem 24 otázek. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s tím, k čemu dotazník slouží, jak jej mají vyplňovat a pro koho je určen. Respondenti byli v úvodu seznámeni s tím, že jde o anonymní dotazování. První filtrační otázka sloužila k vyfiltrování respondentů, kteří byli do Vězeňské služby ČR přijati před rokem 2019, tudíž nebyli pro dotazníkové šetření žádoucí. Další otázka sloužila k zevrubnému zorientování mezi respondenty, konkrétně k rozpoznání, kolik bylo mezi respondenty žen a mužů. Další otázky se již zaměřovaly na problematiku výběrového procesu do Vězeňské služby ČR.

Vzhledem k tomu, že bylo dotazování respondentů plánováno jako dotazování respondentů z několika věznic, byla zvolena online forma dotazníkového šetření. Z nabízených možností bylo zvoleno serveru [Survio.com](https://www.surveymonkey.com), který umožňuje tvorbu dotazníku online, včetně eventuálního vyhodnocení dotazníku. Odkaz na tento dotazník je pak možné rozesílat přímo respondentům, ať už emailem nebo třeba přes sociální sítě apod.

Výběr respondentů do výzkumného šetření byl nenáhodný, jelikož záměrem bylo oslovit výlučně respondenty ve služebním poměru ve Vězeňské službě České republiky, a to ještě zaměstnané v roce 2019 a dalších (ne před rokem 2019). Nebyli tedy oslovováni jiní zaměstnanci Vězeňské služby České republiky (administrativní pracovníci aj.), jelikož pro ně jsou uplatňovány odlišné podmínky výběrového řízení než pro pracovníky přijímané do služebního poměru. Z důvodu lepšího vyhodnocení odpovědí a posouzení konkrétního výběrového procesu byl tak výběr respondentů omezen na ty, pro které platí konkrétní stanovené podmínky vedení výběrového řízení.

První fáze výzkumu byla přípravná, sloužila k utřídění informací a vytvoření cíle výzkumného šetření a stanovené výzkumných předpokladů. Následně bylo přistoupeno k vytvoření dotazníku a jeho zaslání několika vybraným respondentům, aby si jej zkusili vyplnit a pomohli s vyhodnocením jeho srozumitelnosti a kompletnosti. Po následné úpravě následovala realizační fáze, kdy byl dotazník zveřejněn na serveru [Survio.com](https://www.surveymonkey.com) a odkaz na tento dotazník byl zaslán jak emailem jak do konkrétních věznic s prosbou o předání pracovníkům, eventuálně zveřejnění na internetu. Dále byl odkaz na dotazník také zaslán do vybraných facebookových skupin, ať už přímo oficiálních stránek věznic

nebo skupin, kde by se mohli pracovníci věznic seskupovat. Uvedený postup byl pro jistotu zopakován i po 14 dnech znovu a po dalších 14 dnech byl dotazník ze serveru stažen a vyhodnocen v rámci vyhodnocovací fáze, a to v programu MS Excel. Odpovědi byly zaznamenány do grafů v relativních hodnotách a následně komentovány v práci.

2 Základní teoretická východiska

2.1 Obecná pravidla výběru zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie.¹ Výběr zaměstnanců prezentuje jednu z významných činností v rámci řízení lidských zdrojů v organizacích. Řízení lidských zdrojů je obecně chápáno jako komplexní a promyšlený postup k zaměstnávání a rozvíjení zaměstnanců, tedy lidských zdrojů.² Jak uvádí Šikýř³, účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o práci pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční pohyb ve firmě. Výběr zaměstnanců se uskutečňuje prostřednictvím zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců.

Proces výběru zaměstnanců musí respektovat určitá (legislativně) daná pravidla, které Neščáková⁴ shrnuje do několika pravidel. Tím prvním je, že všem účastníkům pracovněprávních vztahů je zakázáno činit nabídky práce, které by byly diskriminační, porušovaly pracovněprávní a služební předpisy a odporovaly dobrým mravům. Zákoník práce dále pouze obecně uvádí, že zaměstnavatel nesmí od uchazeče o práci vyžadovat jiné údaje než ty, které jsou nezbytné k uzavření pracovní smlouvy. Zákon o zaměstnanosti je však v tomto ohledu detailnější. Uvádí, že nelze vyžadovat informace o národnosti, rasovém nebo etnickém původu, politickém postoji, náboženství, sexuální orientaci, členství v odborových organizacích apod. Kritéria výběru zaměstnanců musí vždy zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o práci. Urban⁵ třeba ještě doplňuje, že efektivitu výběru zaměstnanců ovlivňuje zohledňování schopností a zkušeností uchazečů, ale také jejich zájmů a potřeb.

Šikýř⁶ doporučuje při výběru zaměstnanců, respektive při posuzování vhodných uchazečů uplatňovat pozitivní přístup, tedy nezjišťovat, jaké požadavky uchazeči o místo

¹ SYNEK, M. Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání. Brno: C H Beck, 2010, s. 229.

² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 43.

³ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 104.

⁴ NEŠČÁKOVÁ, L. Pracovní právo pro neprávnický: rozборы vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 218.

⁵ URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing a.s., 2017, s. 47.

⁶ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 104.

nesplňují, proč uchazeče o práci odmítnout, ale naopak zjišťovat, jaké požadavky uchazeči o práci splňují, proč je na místo přijmout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu kvalitní a motivované uchazeče. Pozitivní přístup stojí na primárním využívání předností, nikoliv potlačování nedostatků, prezentuje základ úspěšné personální práce.

2.2 Proces výběru zaměstnanců

V této kapitole bude představeno, jaké náležitosti obvykle mívá výběr zaměstnanců.

2.2.1 Příprava výběrového procesu

Před samotným výběrovým procesem by firma měla mít vytvořen dokument o personální strategii, jehož obsahem by mělo být také dlouhodobé plánování lidských zdrojů. To vychází z analýzy vnějších a vnitřních vlivů. Analýza vnějších zdrojů by měla zahrnovat:⁷

- vládní politika týkající se zaměstnanosti (např. daňová zvýhodnění při zaměstnávání lidí se změněnou pracovní schopností);
- omezení vyplývající ze Zákoníku práce;
- dlouhodobý trend zaměstnanosti;
- úroveň minimální mzdy, okolnosti ohledně odstupného;
- stav a řešení zdravotního a sociálního pojištění;
- stav zaměstnanosti, úroveň mezd a životní podmínky;
- ekonomické, sociální a politické podmínky v daném regionu;
- trend v přijímání zaměstnanců v konkurenčních organizacích.

Analýza vnitřních zdrojů by pak měla obsahovat:⁸

- odchody do důchodu;
- odchody na mateřskou dovolenou;
- ukončení pracovních smluv;
- výpovědi;
- úmrtí;
- požadavky jednotlivých oddělení;

⁷ VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 9.

⁸ VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 9.

- strategie organizace a na to navazující požadavky na počty a dovednosti zaměstnanců.

Poté by měl navázat **popis pracovního místa**, který prezentuje hlavní součást personálního řízení a pro vymezení ideálního profilu kandidáta je naprosto nutný. Neměl by být komplikovaný – nejde o analýzu pracovního místa. Jistým zvýhodněním disponují organizace s popsány procesy. V takovém případě je možné definovat jen klíčové činnosti s odkazem na určitý proces, který je podrobně vymezen v procesních „knihách“. Součástí přípravy by měl být také **profil ideálního kandidáta**. Při profilování ideálního kandidáta se firma musí zajímat o mnoho indicií. Jde nejen o jeho odbornost, osobnostní předpoklady, ale třeba i ochotu cestovat, „lásku k administrativě“, vzdálenost bydliště od firmy atd.⁹ Z hlediska dlouhodobého a zdárného působení zaměstnance v organizaci hraje roli to, aby nejvhodnější uchazeč o práci prokázal nejen potřebnou odbornou způsobilost, ale i žádoucí rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup ve firmě.¹⁰

2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Smysl výběrového řízení se naplňuje skrze ověřování či predikce kritérií úspěšnosti. Kritéria úspěšnosti prezentují zpravidla konkretizaci kvalifikace, dovedností a psychických vlastností ve vztahu k nárokům obsazované pozice. K ověřování a předpovědi kritérií se využívají metody výběrového řízení. Žádná z metod sama o sobě ovšem není patřičně spolehlivá na to, aby ji bylo možné použít k rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči samostatně. Zjednodušeně lze říci, že čím více metod k ověření kritérií firma použije, tím způsobilejší bude rozhodnutí o správném uchazeči. Při kombinování metod výběru však musí být dodržena pravidla efektivity (poměr času, nákladů a kvality) i etické nároky. Neúměrně malé množství metod zapříčiní, že rozhodnutí o vhodnosti bude spíše dílem náhody. Nadměrný počet metod zase může být neúčinný a odchýlí etické požadavky na vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem v neprospěch uchazeče. Metody výběru je tak nezbytné uspořádat tak, aby byla ověřena všechna stanovená kritéria minimálně jednou z metod a část kritérií byla stvrzena

⁹ VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 13-14.

¹⁰ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 104.

i několika metodami, a to z různých úhlů pohledu. V tomto ohledu se doporučuje dodržet tzv. 4 pilíře výběrového řízení:¹¹

1. Vyhodnocení osobních dokumentů.
2. Znalostní a psychodiagnostické testy.
3. Výběrový pohovor.
4. Zhodnocení referencí.

Výběr metody výběrového pohovoru by firmy neměly podceňovat, neboť vybraná metoda výběru je platná (validní), pokud skutečně umožňuje předpovědět úspěšný pracovní výkon. Zvolená metoda výběru zaměstnanců je spolehlivá v případě, kdy při opakovaném použití za shodných podmínek zajišťuje stejné výsledky.¹² Koubek¹³ upozorňuje, že pokud organizace zvládne přilákat (kvalitní) uchazeče do výběrového řízení, jejich kvalitu pak může vyhodnocovat právě prostřednictvím různých metod výběru zaměstnanců. Ty umí z konkrétních přizvaných uchazečů vybrat ty skutečně nejkvalitnější.

Hodnocení životopisu uchazečů o práci prezentuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, využitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o práci, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o práci. Hodnocení životopisu umožňuje zhodnotit, jestli potenciální uchazeči o práci splňují nezbytné požadavky na zaměstnance, a rozhodnout, jestli jsou vhodnými uchazeči o práci, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, především k výběrovému pohovoru. V této spojitosti prezentuje hodnocení životopisu přípravou na výběrový pohovor, jehož role tkví zejména v ověření a doplnění rozhodných informací o způsobilosti uchazečů o práci, které nelze zjistit hodnocením životopisu.¹⁴ Podle obsahu a průběhu lze zvolit strukturovaný výběrový pohovor, polostrukturovaný nebo volně plynoucí, nestrukturovaný pohovor.¹⁵

Pravděpodobně tou nejzákladnější metodou výběru pracovníků je pohovor. Výběrový pohovor prezentuje osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele

¹¹ SEITL, M. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2015, s. 11.

¹² ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 105.

¹³ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 156–159.

¹⁴ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 105.

¹⁵ SRPOVÁ, J. a kol. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020, s. 118.

(manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o práci, kteří prošli procedurou předběžného výběru na podkladě hodnocení životopisů a splnili nezbytné požadavky na pracovníka.¹⁶ Výběrový pohovor prezentuje osvědčenou, velmi důležitou a efektivní metodu, ovšem pouze v případě, když je prováděn profesionálně. Lze provádět několik variant pohovoru od individuálního přes skupinový, vždy je však lepší, když se pohovoru účastní i vedení podniku, včetně vedení či zaměstnance úseku, na který se uchazeč hledá.¹⁷

Existuje současně několik možných přístupů pro vedení výběrového rozhovoru:¹⁸

- **Behaviorální přístup** – vychází z logiky, že pokud mají lidé určitou zažitou zkušenost z minulého chování, budou s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Z toho důvodu je velmi důležité otázkami zjišťovat konkrétní zkušenosti související s vybranou problematikou.
- **Modelové situace a zkoušky dovedností** – zkoušení dovedností a znalostí prostřednictvím testů a modelových situací prezentuje jednu z nejefektivnějších metod, jak objevit „blafování“ u kandidáta (a často také, jak ověřit sebehodnocení kandidáta v určité způsobilosti). V praxi se často používají testy ověřující znalosti účetních, programátorů, asistentek (např. v používání programů Word, Excel, PowerPoint). Náročnější úlohy, a také hůře interpretovatelné, jsou v oblasti ověřování soft skills – „měkkých dovedností“. Nestáčí totiž pouze prezentovat kandidátovi úkol, který má plnit, ale podstatné a náročné je vše rovněž vyhodnotit.
- **Koučující přístup při vedení rozhovoru** – prezentuje co možná největší schopnost klást při výběrovém pohovoru vhodné otázky a naslouchat. Formou otázek se zjišťují uchazečovy zkušenosti a je veden ke konkrétním odpovědím. Otázky jsou vesměs otevřené.
- **Stresový rozhovor** – obvykle se používá při výběru na profese, které jsou velmi zatíženy převážně sociálním stresem, pozice, v nichž může pracovník očekávat složité až agresivní jednání, kde se bude setkávat s manipulací, bude se muset rychle rozhodovat a nepodléhat emocím, ale používat do poslední chvíle racionální úsudek.

¹⁶ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 105.

¹⁷ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 156–159.

¹⁸ VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 10-11.

Jednou z používaných metod jsou v současné době také **psychodiagnostické nástroje**. Musí však být využity s přesvědčením, že ke správnému rozhodnutí přispějí či nepřispějí. Současně je přitom vyhodnocováno, zdali bude jejich o té míry velký (kvalita), že kompenzuje negativa: vyšší výdaje, čas. Z pohledu organizace představuje efektivní metoda současně dobrou metodu, jelikož reflektuje jeho potřeby. Psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců fungují jako součást celkového souboru metod výběru. Poskytují data, která není možné úplně nahradit z jiného zdroje, a zároveň nejsou schopny nahradit data z jiných zdrojů. Svůj účel nejlépe plní jako součást celku, v němž se jejich význam odlišuje v závislosti na typu obsazované pozice.¹⁹

Užití testových psychodiagnostických metod má však v různých specializacích oboru jistá specifika. Hlavní rozdíl tkví ve skupině užívaných metod, neboť přes konkrétní množství univerzálních metod si každá specializace formuje oblast metod, které nejlépe odpovídají na její frekventované zakázky či typ klientů, u kterých jsou užívány. Možnost užít psychodiagnostické metody bez psychologického vzdělání, nebo ještě lépe výlučně v on-line verzi, podstatně v posledních letech rozšířila český trh, v němž se z oborově úzce profilovaného know-how stává obvyklý produkt. Některé metody jsou zákazníkům, které tvoří personální agentury, větší zaměstnavatelé či i jednotlivců poskytovány po absolvování kurzu, případně v podobě, kdy zákazník vidí jen podnětový materiál a poté až výstupní zprávu.²⁰

Testování uchazečů může probíhat různými formami testů. Konkrétní testy vyjmenovává Šikýř²¹ následovně:

- **Testy inteligence** – umožňují prozkoumat a zhodnotit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení či krátkodobou paměť.
- **Testy osobnosti** – umožňují prozkoumat a zhodnotit charakteristiky osobnosti uchazečů důležité pro výkon profese. Testování se provádí formou dotazníku,

¹⁹ SEITL, M. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2015, s. 10-12.

²⁰ SEITL, M. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2015, s. 5.

²¹ ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 108.

kdy z odpovědí uchazečů vyplývají jak dílčí charakteristiky, tak celková struktura osobnosti uchazeče.

- **Testy schopností** – umožňují zjistit a zhodnotit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nutné pro výkon požadované pozice. Testování se realizuje formou modelových situací, kdy například uchazeč o místo asistenta manažera dostane za úkol zpracovat ve stanoveném čase jistý objem pošty a dalších dokumentů. Přitom se zjišťuje, jak pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité, jak se rozhoduje apod.

Pro manažerské či vedoucí pozice se pak v současné době velmi často používá tzv. assessment centre (AC – skupinová metoda výběru zaměstnanců). Tuto metodu si lze představit jako množství různých situací, které se víceméně blíží reálným situacím. Mimo vybraných uchazečů se jej účastní více nezávislých pozorovatelů – interních a externích. Jde o metodu poměrně náročnou na organizaci, čas, a i samotná realizace je nákladná. Na druhou stranu může použití této metody poskytnout komplexní pohled na kandidáty, reálnost situace, lepší vyšší spolehlivost a platnost a pro účastníky, hodnotitele i management je to metoda zajisté zajímavá. Situace lze v rámci assesement centre modelovat podle konkrétní potřeby. V rámci assesement centra se používá obvykle několik metod současně, například hraní rolí, řízení porady, manažerské hry, individuální nebo skupinové řešení problémů a další.²² Assesement centre je však metodou vhodnou také k posuzování rozvoje zaměstnanců, jejich vzdělávání nebo hodnocení. Vždy však musí být podmínkou, že jej vyhodnocují proškolení odborníci. Při přebírání vzorů pro uskutečňování a vyhodnocování assesement centra musí podniky zohledňovat vždy specifika své vlastní podnikové kultury a dalších důležitých bodů.²³

V souvislosti s událostmi několika minulých let nelze opomenout ani trend, který významně posílila pandemie koronaviru tím, že byly omezovány osobní kontakty a setkání. I výběrové pohovory či další metody výběru zaměstnanců se v některých firmách přesunuly do online prostředí. Online pohovor je pochopitelně podmíněn přístupem uchazeče k internetu a jeho určitou informační gramotností, což může být někdy problémem. Většinou takový pohovor probíhá prostřednictvím videohovoru (nejčastěji na platformách Microsoft Teams, ZOOM, FaceTime, Google Meet, WhatsApp

²² VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 11-12.

²³ MEIRING, D.; BUCKETT, A. Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa (5th edition): original research. Journal of Industrial Psychology. 2016. Vol. 42, No. 1, 15 pp.

a Skype), kdy se takového pohovoru může účastnit klidně i více uchazečů najednou nebo naopak jeden uchazeč a více osob s firmy (přímý nadřízený, generální ředitel, budoucí kolega apod.). Hubal²⁴ shrnuje výhody a nevýhody online výběrových pohovorů následovně:

Výhody pracovního on-line pohovoru

- Snižuje se riziko nákazy jakýmkoliv onemocněním, v současné době především Covidem 19.
- Šetření času a financí pro obě strany.
- Možnost připravit si v klidu poznámky a otázky.
- Vedení pohovoru z domácího prostředí uchazeče může zmenšovat nervozitu.
- Pohovory se profesně vedou víc do hloubky. Již na prvních setkáních bývají přítomni hiring manažeři, což výběrový proces zrychluje.

Nevýhody pracovního on-line pohovoru

- Špatné technické vybavení může negativně ovlivnit podstatný první dojem.
- Možnost vyrušování dalšími členy domácnosti.
- Při fyzické schůzce se uchazeč rovnou seznamuje i s atmosférou na pracovišti a organizační kulturou. “Chemie” v průběhu osobního setkání s budoucími kolegy a nadřízenými může více napovědět, jak uchazeč zapadne, bude spolupracovat aj.
- Během reálné návštěvy uchazeč více pozná a odhadne firmu.

Jak upozorňuje Nulíková²⁵, online výběrové řízení se nemusí ale odehrávat vyloženě jen prostřednictvím online pohovoru. Součástí takového online výběrového řízení může být třeba i zadání úkolu na doma nebo online testy. Často si online pohovor vyžaduje specifickou úpravu otázek. Pro mnoho lidí může být online pohovor nekomfortní už pouze v důsledku toho, že se s ním nikdy nesešli. Vzbuzuje v nich obavy, že budou působit hloupě, nebude jim fungovat technika nebo budou na videu vypadat hůř než reálně, což potvrzují i některé zahraniční výzkumy²⁶. Pro osoby, které

²⁴ HUBAN, M. Jak ustát on-line pohovor. [online]. 2021. [cit. 30-06-2022].

²⁵ MAGAZÍN LMC. Petra Nulíčková z Alza.cz: Online pohovory teď uchazeči spíš vítají. Jak je dělat a na co si dát pozor? [online]. 2020. [cit. 24-06-2022].

²⁶ Viz LANGER, M.; KÖNIG, C. J.; PAPATHANASIOU, M. Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*. 2019. Vol., Iss 3, pp. 217-234.

pohovor vedou může být rovněž těžší sledovat neverbální komunikaci, proto se mnohdy volí druhé kolo už s osobním kontaktem.

Bělohávek²⁷ upozorňuje, že není možné spoléhat na jednu jedinou výběrovou metodu. Často se ve firmách spoléhá na jeden geniální test nebo věří vedení svému dojmu z desetiminutového rozhovoru. Jde o problém, který už vedl k mnoha odmítnutím schopných lidí a přijetí lajdáků, kteří dokázali jediné – vyplňovat test. Využije-li vedení více pohledů a více metod, získá o uchazeči mnohdy rozporuplný obraz. Až srovnáním se lze dostat k hodnověrným závěrům. Je lepší vycházet z více metod.

2.2.3 Přijetí a adaptace nového zaměstnance

Po uskutečnění výběrového řízení čeká zaměstnavatele rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi. Rozhodnutí o přijetí uchazeče by měl činit vždy přímý nadřízený. Zohledňovat by při tom měl názory ostatních hodnotitelů.²⁸

- Personalisty: měl by být schopen poskytnout informace o vztahovém chování uchazeče, motivaci, stabilitě a silných nebo slabých stránkách.
- Odborníka: hodnotí úroveň odborných kompetencí.
- Ředitele firmy: poskytuje svůj osobní názor na uchazeče, plynoucí spíše z emočního ladění, zkušenosti, nadhledu.

Před konečným rozhodnutím je možné využít ještě reference uchazeče (ideálně osobní nebo telefonické, vždy ale se souhlasem kandidáta). Po ukončení procesu výběrového řízení a sdělení výsledku vybranému kandidátovi následuje podepsání pracovní smlouvy. Tomu by měla předcházet pravidelná komunikace s uchazečem, informování jej o dění ve firmě apod., aby jej před podpisem smlouvy nezískala ještě jiná organizace.²⁹ Po podpisu smlouvy může následovat nástup pracovníka do firma a započítí jeho adaptace.

Adaptace zaměstnanců prezentuje *...systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.*³⁰ Propracovaný systém zácviku

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, Manažer, 2016, s. 9.

²⁸ PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 70.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 70.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. Management lidských zdrojů. Nakladatelství C H Beck, 2007, s. 162.

zaměstnanců v rámci jejich adaptace dokáže zvýšit pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pozici a podávání očekávaných výkonů.³¹ Adaptace by měla v organizacích vůči nově přijatým pracovníkům plnit čtyři základní cíle:³²

- vyrovnat se s prvotní etapou, v rámci, které se novému zaměstnanci všechno zdá být nové, nezvyklé, cizí a neznámé;
- co nejdříve v myslí nového pracovníka zformovat pozitivní postoj a vztah k firmě tak, aby vzrostla pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon co nejrychleji po nástupu do nového zaměstnání;
- snížit možnost brzkého odchodu pracovníka z organizace.

Adaptace zaměstnanců může v organizaci nabývat různých podob a může být praktikována různými metodami. Nejlepší variantou je, když pracovníka na pracoviště uvádí vedoucí úseku, ne bezprostřední vedoucí týmu. Během tohoto postupu by mělo dojít k přivítání nového pracovníka, obstarání mu stručných informací o práci na pracovišti, poté může být zaměstnanec předán vedoucímu týmu, který by se měl postarat o detailnější seznámení se pracovníka s pracovištěm, kolegy aj. Význam účasti vedoucího oddělení do prezentované etapy tkví v tom, aby nedošlo k tomu, že bude nově přijatým zaměstnancem považován za někoho, kdo je mu na hony vzdálen. I z druhé strany lze očekávat, že nový pracovník nebude pro takového vedoucího pouhým jménem nebo číslem.³³

Adaptaci zaměstnanců může ulehčit i tzv. „**příručka pro nové zaměstnance**“. Ovšem je třeba upozornit, že nelze adaptaci omezit pouze na tištěné slovo. Personalisté či zacvičující pracovníci, kteří se starají o nově příchozí by měli s jakýmkoliv nově přijatým pracovníkem vše výše uvedené detailně prokonzultovat osobně. Pracovníkům to dává příležitost kladení otázek. Po poskytnutí úvodních informování by měl být pracovník seznámen s pracovním místem, je třeba jej představit vedoucímu oddělení či vedoucímu týmu, který pak přebírá uvádění pracovníka na oddělení.³⁴

³¹ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 56.

³² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 395.

³³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 400.

³⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 400-401.

Podle Pospíšilové³⁵ ovlivňuje proces adaptace pracovníka ustálení pracovníků v pracovních skupinách či organizaci, ale také jejich budoucí výkonnost, eventuálně spokojenost s vykonávanou prací. Způsob uskutečňování adaptace zaměstnanců nasvědčuje mnoho o firemní kultuře. Na základě přístupu nových kolegů, a zejména nadřízeného vůči novému pracovníkovi, schopnost rychle mu zabezpečit nezbytné pracovní pomůcky, pracovní místo, postup a místo pro seznámení se s náplní práce, přidělení kouče nebo mentora prozrazují úroveň flexibility organizace, její schopnost přizpůsobovat se změnám. Adaptační období má význam také pro ztotožnění nového pracovníka s organizační kulturou. Již během adaptačního období je budován vztah k organizační kultuře, který může nabývat pozitivní nebo negativní ladění. Když si zaměstnanec vytvoří odmítavý postoj vůči organizační kultuře, neztotožní se s ní, může dojít k tomu, že se neadaptuje, nezvykne si a v konečném důsledku zaměstnání opustí ještě ve zkušební lhůtě. Pak by byl celý proces výběru zaměstnanců zbytečný.

2.3 Důsledky podcenění výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců prezentuje poměrně významnou personální činnost, jejíž podcenění může mít neblahé výsledky na celou firmu. Janišová a Křivánek³⁶ zmiňují především tyto:

- Vysoké výdaje na získání zaměstnance, jeho řízení, adaptaci nebo trénink.
- Ušlý zisk díky nízkému výkonu pracovníka.
- Ztráta příležitosti získat „správného člověka“.
- Demotivace ostatních pracovníků.
- Soustředění zájmu vedoucího na řešení problémů s pracovníkem místo na business.

Zmiňované výdaje tkví konkrétně v:³⁷

- Výdaje související s náborem – inzerce, administrace, zabezpečování referencí, možné právní služby apod.
- Odměna zaměstnance – mzda, bonusy a benefity, které např. služební vůz, telefon, zaškolení a adaptace, které firma investuje do pracovníka, který brzy odejde.

³⁵ POSPÍŠILOVÁ, A. Adaptační proces. [online]. 2019. [cit. 29-06-2022].

³⁶ JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 195.

³⁷ JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 195.

- Náklady na propuštění – pokud jej firma nestihne propustit ve zkušební době, čeká ji odstupné, právní náklady, opotřebení svěřeného majetku apod.
- Náklady na nahrazení zaměstnance – zaměstnanec firmě pořád chybí, firma tak musí znova investovat do nového náboru zaměstnance a vše od začátku.

Závažné důsledky v podobě nenastoupení vybraného kandidáta a tím pádem i zbytečně provedeného výběrového řízení mohou mít i některé chyby během výběrového procesu. Pilařová³⁸ zmiňuje chyby především ve fázi rozhodování o přijetí vybraného uchazeče. Ty shrnuje následovně:

- Nesprávné definování zodpovědnosti za rozhodnutí o výsledku výběrového řízení – o vhodném kandidátovi rozhoduje např. personalista nebo třeba nejvyšší nadřízený firmy místo aby rozhodoval přímý nadřízený. Všichni další účastníci výběrového řízení by měli mít jen poradní hlas.
- Sdělování rozhodnutí uchazeči už na konci osobního pohovoru či po skončení testování uchazeče. Tak může uchazeč získat pocit „neohroženého vítěze“ a klást si větší požadavky, případně i ztratit zájem o snadno dosažené zaměstnání.
- Sdělení výsledků výběrového řízení písemně, bez ověření akceptace uchazečem. Není to vhodné z důvodu, že kandidát mohl uspět i v jiném výběrovém řízení a mohl se rozhodnout pro jiného zaměstnavatele či si během výběrového řízení ve firmě mohl uvědomit, že o takovou práci nestojí. Vítěz výběrového řízení by měl být kontaktován vždy ústně.

Opomenout nelze ani problémy z narušení vztahů a výkonu, tedy důsledky zaměstnání špatného uchazeče na obchodní výsledky, vztahy se zákazníky a celkový dopad na atmosféru organizace. Narušené vztahy se ani nemusí vrátit do předchozího stavu nebo mohou dokonce zapříčinit odchody dalších pracovníků, v případě manažerských pozic jednoznačně. Zmínit lze i náklady vyplývající z nezbytnosti nahradit i další zaměstnance přijaté v důsledku přijetí prvního špatného pracovníka, pozice vedoucí a podřízení. Pokud je přijat pracovník, který nezapadne do firemní kultury, může dojít k celkovému narušení atmosféry organizace. Může dokonce dojít až ke ztrátě dobrého jména, ztrátě důvěry, motivace, produktivity, zvýšení fluktuace aj.³⁹

³⁸ PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 69.

³⁹ KMOŠEK, P. Kolik stojí špatný nábor zaměstnance? Chyby v náboru lidí. [online]. [cit. 30-06-2022].

3 Vězeňská služba České republiky a výběr zaměstnanců

Tato kapitola se bude ve svém obsahu věnovat především představení instituce Vězeňské služby České republiky a specifikům výběru zaměstnanců.

3.1 Představení Vězeňské služby České republiky

Vězeňská služba České republiky byla zřízena dne 1. ledna 1993 jako výsledek reformy českého vězeňství, vycházející z důležitých politických a společenských změn po 17. listopadu 1989. Do moderní koncepce vězeňství v duchu Evropských vězeňských pravidel se promítly i historické zkušenosti k přehodnocení předešlého vývoje. Služební poměr příslušníků Vězeňské služby České republiky byl upraven ve smyslu zák. č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR a pracovní poměr občanských zaměstnanců podle Zákoníku práce. Ve spojitosti s uvedeným se současným úkolem stala nová organizace a náplň teoretické i praktické odborné přípravy vězeňského personálu. Ke splnění tohoto úkolu byl v roce 1992 zřízen Institut vzdělávání Akademii VS ČR.⁴⁰

Vězeňská služba se pojí s termínem věznice, které představí zařízení sloužící k výkonu trestu odnětí svobody, mohou mít ovšem rovněž oddělení pro výkon vazby. Ve vazebních věznicích se vykonává vazba, avšak stejně tak mohou disponovat samostatným oddělením pro výkon trestu odnětí svobody.⁴¹ Vězeňská služba obstarává výkon vazby, výkon zabezpečovací detence a výkon trestu odnětí svobody a v rozsahu určené zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské a justiční strážci České republiky ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů a při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti. Vězeňská služba prezentuje ozbrojený bezpečnostní sbor. Je řízena generálním ředitelem Vězeňské služby, kterého jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti. Vězeňská služba je správním úřadem a účetní jednotkou. Organizační jednotky Vězeňské služby tvoří generální ředitelství, vazební věznice, věznice, ústavy pro výkon zabezpečovací detence, Střední odborné učiliště a Akademie Vězeňské služby. Generální ředitelství zajišťuje plnění společných úkolů dalších organizačních jednotek, které metodicky řídí a kontroluje. V čele vazebních věznic, věznic, ústavů pro výkon

⁴⁰ KÝR, A.; KAFKOVÁ, A. 25 let Vězeňské služby České republiky. Příloha časopisu České vězeňství, 2017, s. 3.

⁴¹ HÁLA, J. Bolest a naděje vězení. Penologické eseje. Praha: Triton, 2007, s. 46.

zabezpečovací detence, Středního odborného učiliště a Akademie Vězeňské služby stojí ředitelé.⁴²

Úkoly vězeňské služby zákon stanovuje následovně:⁴³

- spravuje a dohlíží na vazební věznice a věznice a odpovídá za dodržování zákonem vymezených podmínek výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody,
- spravuje a dozoruje ústavy pro výkon zabezpečovací detence,
- dozoruje, předvádí a doprovází osoby ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody a doprovází je do výkonu ústavní nebo ochranné výchovy, ústavního ochranného léčení apod.,
- skrze programy zacházení permanentně ovlivňuje osoby ve výkonu trestu odnětí svobody a podobně i na jiné skupiny osob ve výkonu vazby pro vytvoření předpokladů pro jejich řádný způsob života po propuštění,
- realizuje výzkum v oboru penologie za využití jeho výsledků a vědeckých poznatků při výkonu vazby a při výkonu trestu odnětí svobody,
- zabezpečuje pořádek a bezpečnost v budovách soudů, státních zastupitelství a ministerstva a v jiných místech jejich činnosti,
- formuje podmínky pro pracovní a jinou účelnou činnost osob ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody,
- provádí hospodářskou činnost s cílem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody, eventuálně i osob ve výkonu vazby,
- spravuje evidenci osob ve výkonu vazby, ve výkonu zabezpečovací detence a ve výkonu trestu odnětí svobody na území České republiky,
- plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluv,
- věnuje se vzdělávání příslušníků Vězeňské služby,
- poskytuje zdravotní služby ve svých zdravotnických zařízeních osobám ve výkonu vazby, osobám ve výkonu zabezpečovací detence aj.,
- poskytuje či zabezpečuje zajišťuje odbornou péči osobám s adiktologickou poruchou, ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody nebo zabezpečovací detence,
- zajišťuje zdravotní služby u mimovězeňských poskytovatelů zdravotních služeb dětem, které má ve výkonu vazby nebo trestu jejich matka u sebe,

⁴² Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské a justiční strážní České republiky, § 1.

⁴³ Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské a justiční strážní České republiky, § 2.

- objasňuje a prověřuje vlastními pověřenými orgány trestné činy osob ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody a zabezpečovací detence aj.

Úkoly stanovené zákonem⁴⁴ zabezpečují ve Vězeňské službě vězeňská stráž, justiční stráž, správní služba, Akademie Vězeňské služby a pověřené orgány Vězeňské služby. Vězeňská stráž se stará o vnější bezpečnost. Eskortuje vězněné osoby k soudu či do zdravotnických zařízení. Dozorci poté pracují přímo ve věznicích, kde zabezpečují vnitřní bezpečnost a organizaci celého dne. Náplň práce dozorce se skládá z organizace časový rozvrh vězněných osob od budíčku po večerku. Předvádí vězně k různým vzdělávacím a zájmovým činnostem, k lékařům, obstarává stravování, výměnu prádla. Dozorci i strážníci pracují v nepřetržitém provozu, střídají se v 12hodinových směnách. Dále je ještě součástí organizace oddělení prevence a stížností, což je policejní orgán zabývající se vyšetřováním trestné činnosti spáchané v průběhu výkonu trestu. Všichni zaměstnanci pracují v přímém kontaktu s vězněnými osobami a jde o náročnou práci s vysokou neuropsychickou zátěží, což může být značnou komplikací při hledání nových uchazečů o práci v této profesi.⁴⁵ Součástí profesního vybavení Vězeňské služby jsou ale i civilní zaměstnanci, zejména odborné pozice na oddělení výkonu trestu, např. vychovatelé, psychologové, speciální pedagogové, včetně různých administrativních pracovníků (těch se netýkají stejné podmínky pro výběrový proces, jako bude uvedeno dále).⁴⁶

3.2 Specifika výběru zaměstnanců veřejné správy

Veřejná správa prezentuje komplex jasně vymezených činností organizovaných a realizovaných v předem dohodnutém právním a institucionálním rámci. Vykonává se výlučně ve veřejném zájmu, úkony veřejné správy jsou definovány zákonem. Veřejná správa prezentuje činnosti, které nejsou vykonávány orgány moci zákonodárné, soudní a vládní. Dělí se na státní správu a samosprávu. Pracovníci Vězeňské služby spadají pod státní správu, proto se tato kapitola zaměří především na tuto oblast veřejné správy. Soudobá státní správa v České republice prezentuje jednu z forem veřejné správy, která se realizuje prostřednictvím státu. Je jedním ze základů veřejné správy, kdy v podstatě uskutečňuje výkonnou moc státu v tom smyslu, že řídí proces a chování jednotlivých

⁴⁴ Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské a justiční stráži České republiky, § 2.

⁴⁵ MACHÁLKOVÁ, J. Nábor a mříže. Jak Vězeňská služba ČR buduje značku zaměstnavatele. [online]. 2020. [cit. 01-07-2022]

⁴⁶ VS ČR. Práce u vězeňské služby. [online]. 2019. [cit. 24-06-2022]

subjektů a rovněž reguluje proces stabilizace daného chování v jistých mezích. Státní správa tak v sobě spojuje prvky konkrétního řízení a s tím související regulaci.⁴⁷ V souvislosti s pojmem veřejná správa lze zmínit také termín veřejná služba, jejíž náplní je sloužit nejen individuálním zákazníkům, nýbrž i společnosti či jiné komunitě jakožto celku. Z toho důvodu jsou veřejné služby financovány či spolufinancovány z veřejných prostředků k tomu určených, což pochopitelně omezuje, respektuje ovlivňuje jejich provádění a podmínky, za kterých se realizují.⁴⁸

Výběr státních úředníků se řídí především zákonem o státní službě⁴⁹. Fungování státní správy a organizační struktura ovlivňuje pochopitelně celý průběh a podobu výběrového řízení. Personalisté ve státní správě musí sledovat nejen moderní trendy v oblasti lidských zdrojů, ale současně i zákony stanovující přesný postup výběrových řízení. Ten zákon o státní službě upřesňuje paragrafem 24⁵⁰, kde uvádí: „*Na obsazení volného služebního místa se koná výběrové řízení. Výběrového řízení se může zúčastnit státní zaměstnanec nebo jiná osoba za podmínek stanovených tímto zákonem. Státní zaměstnanec podá služebnímu orgánu žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného, které má být na základě výběrového řízení obsazeno. Jiná osoba podá služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru, jejíž součástí je též žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného, které má být na základě výběrového řízení obsazeno.*“

Výběrové řízení se za určitých podmínek, daných tímto zákonem konat nemusí, ale pokud ano, je vyhlášováno služebním orgánem na úřední desce, dále se zveřejní v informačním systému o státní službě. Právní účinky nabývá zveřejněním na úřední desce. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí obsahovat údaje o:⁵¹

- a) „*předpokladech a požadavcích podle § 25,*
- b) *služebním místě, které má být na základě výběrového řízení obsazeno,*
- c) *oboru služby, jehož se výběrové řízení týká,*

⁴⁷ OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., ŠPAČEK, D. Veřejná správa. Brno: Masarykova univerzita. 2015, s. 31.

⁴⁸ SLAVÍK, J. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada. Manažer, 2014. s. 11.

⁴⁹ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě.

⁵⁰ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 24.

⁵¹ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 24.

- d) *tom, zda se jedná o obsazení služebního místa, na němž je služba vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání,*
- e) *zákazu konkurence, je-li pro služební místo stanoven,*
- f) *zařazení do platové třídy,*
- g) *datu, do kterého musí být podána služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru nebo v případě státního zaměstnance žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného.“*

Pochopitelně podmínkou pro zařazení do výběrového řízení je vždy věk nad 18 let, trestní bezúhonnost, svéprávnost, české státní občanství, zdravotní způsobilost a požadované vzdělání. Po splnění všech požadavků je možné přistoupit k výběrovému pohovoru, který vede výběrová komise. Pohovor se zaměřuje na obor služby, kterého se výběrové řízení týká, a na plnění jiného odborného požadavku. Součástí pohovoru může být i ověření znalosti cizího jazyka, pokud je požadována. Pohovor může být doplněn písemnou zkouškou. Výběrová komise má 3 členy. Z žadatelů, kteří ve výběrovém řízení uspěli, vybírá výběrová komise 3 nejvhodnější žadatele a vytvoří pořadí dalších žadatelů, kteří ve výběrovém řízení uspěli, a seznam žadatelů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. Služební orgán poté po dohodě s bezprostředně nadřízeným představeným zvolí jednoho žadatele z 3 nejvhodnějších žadatelů a sepíše s ním písemnou dohodu.⁵² Zákon dále detailně upravuje, jaké náležitosti má mít navazující Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru.⁵³ Služební poměr je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kterým je zde stát. Nově přijatého zaměstnance do služebního poměru, pak vzniká dnem, který je zmíněn v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru. Pracovní poměr je smluvní vztah mezi zaměstnavatelem, jehož předmětem je pracovní činnost, kterou se zaměstnanec zavazuje za mzdu, popř. plat, pro zaměstnavatele vykonávat. Dále se v práci zaměřují pouze na služební poměr Vězeňské služby České republiky.

3.2.1 Specifika výběru zaměstnanců Vězeňské služby České republiky

Jak uvádí Machálková⁵⁴, pro Vězeňskou službu České republiky může být náročné už samotné přilákání vhodných uchazečů, neboť práce ve vězeňství je fyzicky i psychicky náročná. V roce 2018 tak Vězeňská služba ČR změnila strategii nábory,

⁵² Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 25-28.

⁵³ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 30.

⁵⁴ MACHÁLKOVÁ, J. Nábor a mříže. Jak Vězeňská služba ČR buduje značku zaměstnavatele. [online]. 2020. [cit. 01-07-2022]

zejména přetvořila inzeráty, zaměřila se na pasivní uchazeče a do získávání nových kolegů zapojila i své zaměstnance. Ve vězeňské službě se aktuálně nabírají zaměstnanci především do pracovního a služebního poměru.

Uchazeč o práci ve vězeňské službě musí splňovat kritéria v oblasti fyzické, zdravotní a osobnostní způsobilosti, být trestně bezúhonný, disponovat českým občanstvím a věkem nad 18 let. Příslušník vězeňské služby nemůže být členem politické strany či politického hnutí. Úspěšný uchazeč může čerpat pravidelný služební příjem, stabilizační příplatek. Základní doba služby příslušníka je 37,5 hodiny týdně, 6 týdnů dovolené v kalendářním roce, čtrnáctidenní ozdravné pobyty v zotavovnách vězeňské služby, po 15 letech služby mají pracovníci nárok na výsluhový příspěvek. Vězeňská služba také nabízí náborový příspěvek ve výši 75 až 150 000 Kč. Do výběrového řízení láká Vězeňská služba pracovníky dále na zaměstnanecké benefity, jako např. příspěvek z FKSP na stravování, na dovolenou, penzijní připojištění, ale třeba i možnost využití posilovny, tělocvičny, sauny a rehabilitačního střediska v prostorách věznice (podle konkrétní věznice).⁵⁵

Přijímací řízení do Vězeňské služby ČR je celkem obsáhlé, u dozorců a strážných mimo výběrové pohovory zahrnuje rovněž testy fyzických a psychických předpokladů. Fyzická způsobilost se zjišťuje testy tělesné zdatnosti, zdravotní způsobilost je hodnocena lékařem VS ČR a osobnostní způsobilost se testuje psychologickým vyšetřením, které trvá zhruba čtyři hodiny. Testy tělesné zdatnosti se skládají z cviků jako je člunkový běh 4 x 10 m, celomotorický test (po dobu 2 minut opakovaně stoj spatný – dřep – leh na břicho – dřep – stoj spatný), klik – vzpor ležmo (opakovaně). Posuzuje se množství správně provedených cviků bez přerušování, běh na 1000 m na čas.⁵⁶ I tak se však v praxi stává, že nově přijatí zaměstnanci po absolvování výběrových řízení a nastoupení do práce zjistí, že měli úplně jinou představu a odchází.⁵⁷

Pokud je uchazeč vybrán a přijat do služebního poměru příslušníka VS ČR, čeká jej v rámci adaptace základní odborná příprava v Akademii Vězeňské služby. Ta se uskutečňuje přednáškovou a výcvikovou formou a trvá 12 týdnů. Prezentovaná výuka je zakončena závěrečnou klasifikací z jednotlivých předmětů a komplexní závěrečnou zkouškou. Po zdárném splnění se příslušník vrací do své organizační jednotky a může

⁵⁵ VS ČR. Práce u vězeňské služby. [online]. 2019. [cit. 24-06-2022]

⁵⁶ VS ČR. Práce u vězeňské služby. [online]. 2019. [cit. 24-06-2022]

⁵⁷ MACHÁLKOVÁ, J. Nábor o mříže. Jak Vězeňská služba ČR buduje značku zaměstnavatele. [online]. 2020. [cit. 01-07-2022]

plnohodnotně plnit všechny svěřené úkoly. Přijetí do služebního poměru je v úvodní fázi na dobu určitou – specificky 3 roky. Před zařazením do služebního poměru na dobu neurčitou musí příslušník složit služební zkoušku.⁵⁸

⁵⁸ VS ČR. Práce u vězeňské služby. [online]. 2019. [cit. 24-06-2022]

4 Empirická část: dotazník a výsledky

4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumné předpoklady

Cílem výzkumného šetření je identifikovat problémové oblasti výběrového řízení do Vězeňské služby z pohledu pracovníků přijatých v posledních letech a v návaznosti na to navrhnout možná doporučení pro zvýšení efektivity nejen výběrového, ale i následně adaptačního procesu zaměstnanců.

Dílčím cílem je zjistit efektivitu adaptace nově přijatých zaměstnanců do Vězeňské služby ČR.

Dalším dílčím cílem je zjistit shodu představ respondentů o jejich budoucím povolání s jejich aktuálním hodnocením práce u Vězeňské služby ČR.

Pro naplnění cíle a dílčích cílů byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad 1: Více než polovina respondentů hodnotí výběrový proces jako efektivní a dostatečně komplexní.

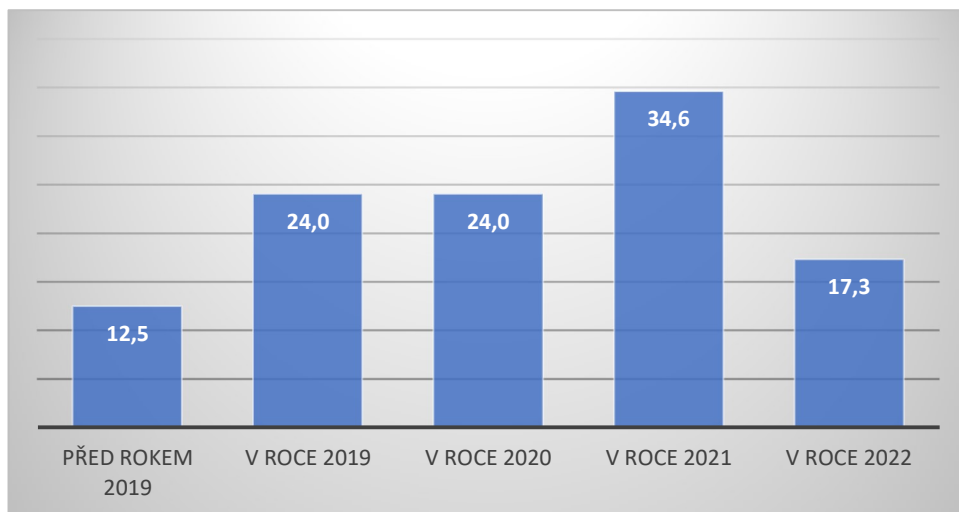
Výzkumný předpoklad 2: Více než polovina respondentů potvrzuje, že jejich představy o výběrovém řízení byly shodné s realitou.

Výzkumný předpoklad 3: Více než polovina respondentů souhlasí s tím, že absolvovali adaptační období po přijetí do služebního poměru.

4.2 Interpretace odpovědí

Odkaz na dotazník rozeslaný do vybraných věznic ČR vyplnilo během měsíce jeho zveřejnění na internetu celkem 117 respondentů.

Kdy jste nastoupil/a do Vězeňské služby ČR?

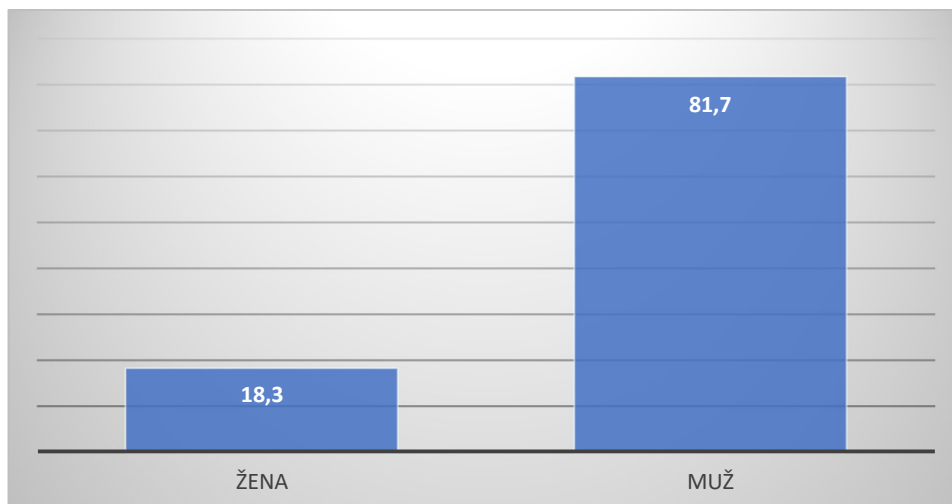


Graf 1 Doba nástupu respondentů do Vězeňské služby ČR (Zdroj: Vlastní zpracování).

Vzhledem k tomu, že záměrem výzkumného šetření bylo získat pro výzkum respondenty přijaté do služebního poměru v roce 2019 a dalších, byli respondenti hned v první otázce dotázáni, od kdy pracují ve Vězeňské službě ČR. Respondenti, kteří zvolili odpověď, že byli přijati již před rokem 2019, byli požádáni o to, aby dále ve vyplňování nepokračovali. Jednalo se celkem o 12,5 % dotázaných. Dále ve výzkumu pak pokračovalo 104 respondentů, kteří jsou v dalších otázkách považováni za 100 % respondentů.

Dále tedy z otázky vyplynulo, že 24,0 % dotázaných bylo přijato v roce 2019, dalších 24,0 % dotázaných bylo přijato do služebního poměru v roce 2020, nejvíce respondentů v dotazníku tvořili respondenti přijati do služebního poměru v roce 2021 a zbývajících 17,3 % dotázaných respondentů bylo přijato do služebního poměru v roce 2022.

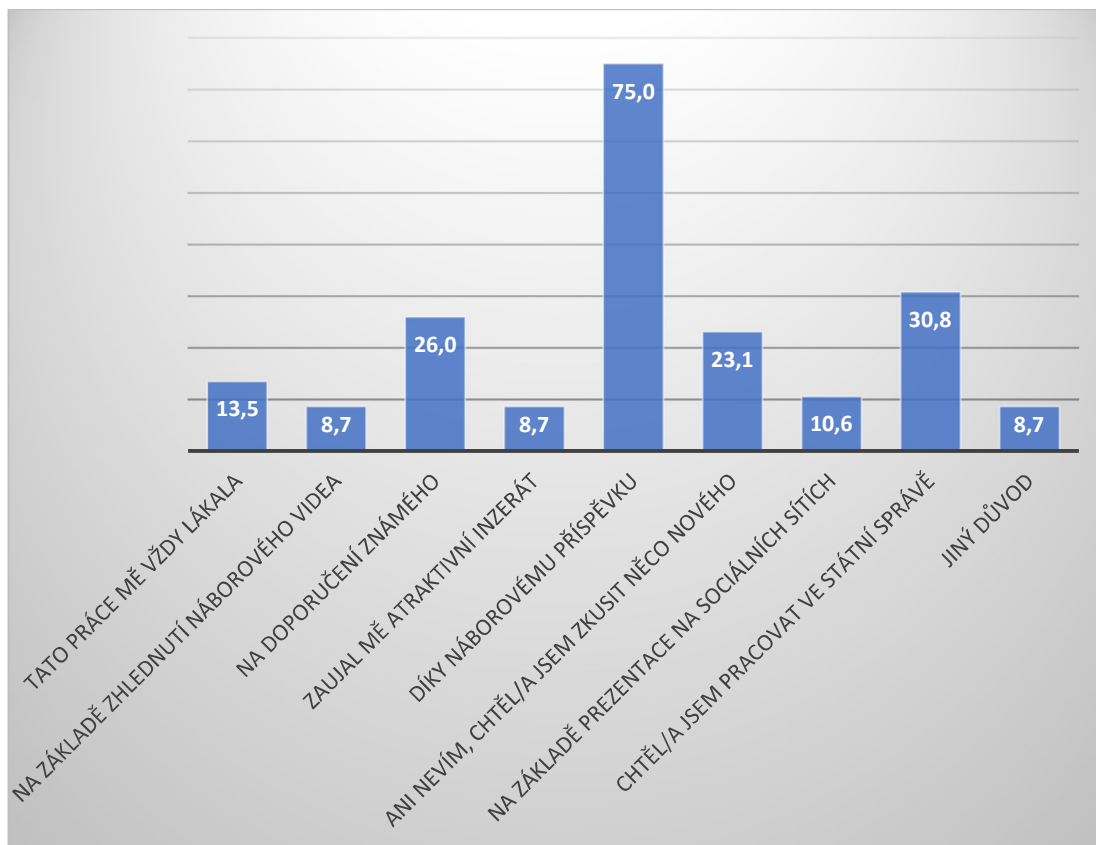
Jste:



Graf 2 Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).

Podle předpokladu tvořili většinu dotázaných respondentů muži (81,7 %), zbývajících 18,3 % pak ženy.

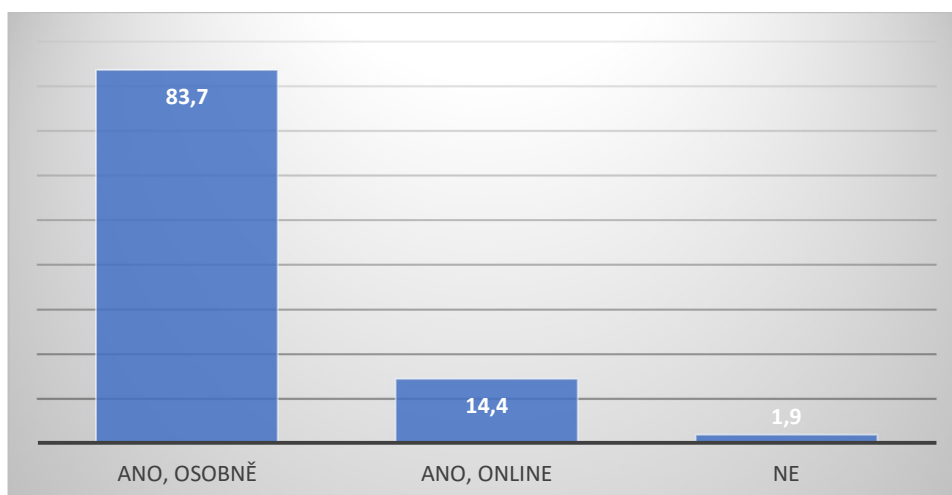
Na základě čeho jste se přihlásil/a do výběrového řízení na Vaši pozici (můžete vybrat více možností)?



Graf 3 Důvody přihlášení se do výběrového řízení (Zdroj: Vlastní zpracování).

Na tuto otázku mohli respondenti zvolit více než jednu odpověď, proto je u každé varianty znázorněno, kolik respondentů z celkového počtu zvolilo danou odpověď. Je možné si všimnout, že nejvíce respondentů se přihlásilo do výběrového řízení kvůli náborovému příspěvku, který Vězeňská služba nabízí (75,0 %). Dále pak ještě 30,8 % dotázaných respondentů uvedlo, že chtěli pracovat ve státní správě, pro 26,0 % bylo motivační, že jim tuto práci doporučil jejich známý. Dále pak 23,1 % dotázaných odpovědělo, že ani neví, že chtěli zkusit něco nového. Pro 13,5 % bylo důvodem to, že je tato práce vždy lákala, 10,6 % uvedlo, že se přihlásili na základě prezentace Vězeňské služby na sociálních sítích, 8,7 % pak uvedlo, že to bylo na základě zhlédnutí náborového videa, 8,7 % zaujal atraktivní inzerát a 8,7 % dotázaných uvedlo jiný důvod (bydliště blízko věznice, partner zde pracuje, aj.).

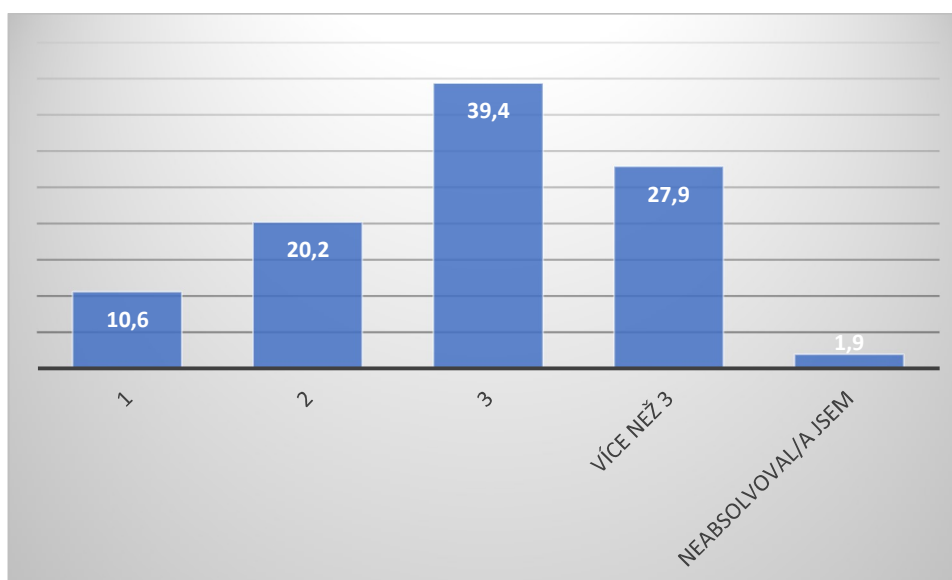
Absolvoval/a jste výběrový pohovor?



Graf 4 Absolvoování výběrového pohovoru (Zdroj: Vlastní zpracování).

Téměř všichni dotázaní respondenti potvrdili, že absolvovali výběrový pohovor. Konkrétně 83,7 % dotázaných odpovědělo, že absolvovali výběrový pohovor osobně, dalších 14,4 % jej absolvovali online a jen 1,9 % dotázaných odpovědělo, že jej neabsolvovali vůbec. Je možné, že v tomto případě proběhl jen telefonický rozhovor a podání informací telefonicky nebo šlo o pracovníka, který již ve Vězeňské službě pracuje na jiné pozici apod.

Kolik osob bylo přítomných na Vašem výběrovém pohovoru?

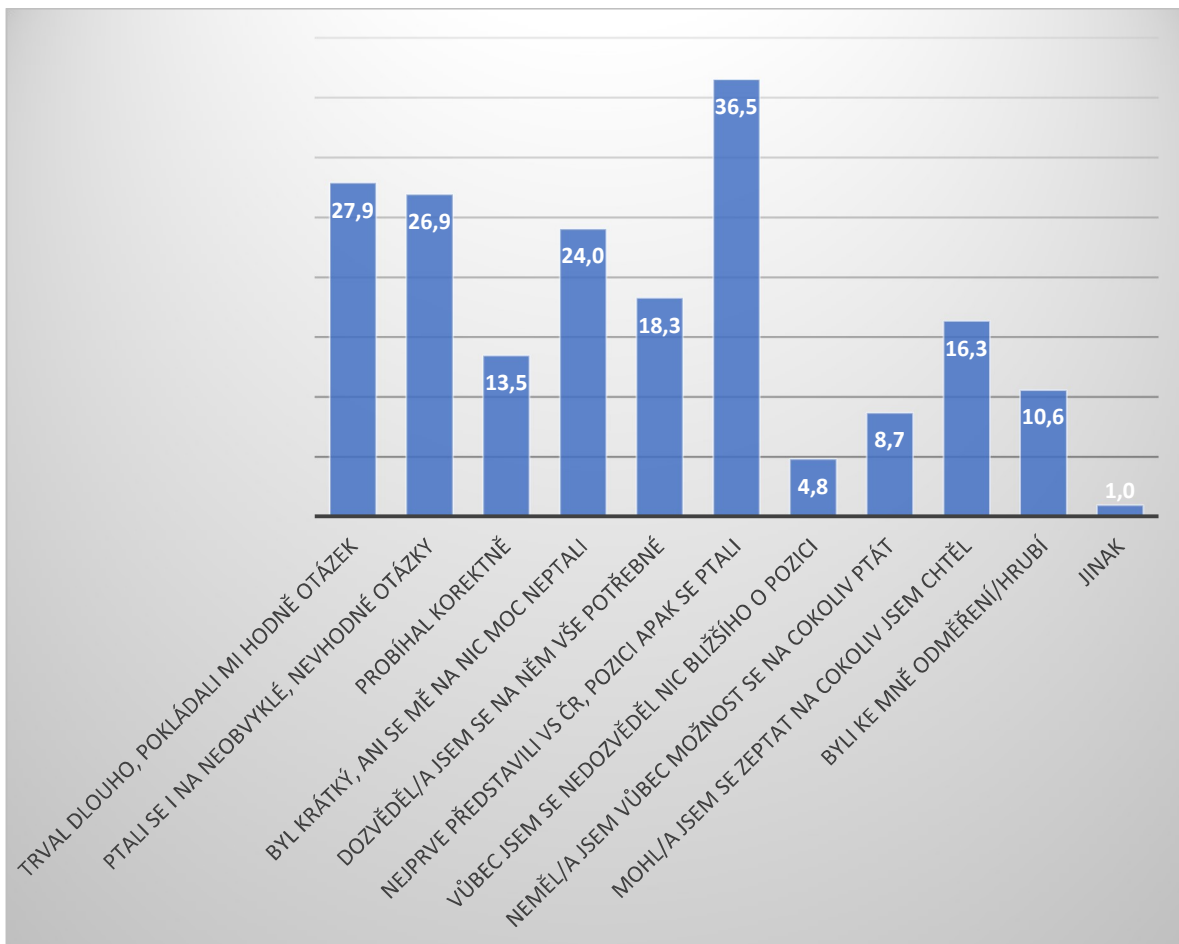


Graf 5 Počet osob u výběrového pohovoru respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, při výběrovém pohovoru by mělo být přítomno několik osob od přímého nadřízeného, personalisty po přímé vedení podniku

apod. Nejvíce respondentů u této otázky odpovědělo, že na jejich výběrovém pohovoru byly 3 osoby (39,4 %), dalších 27,9 % dotázaných dokonce uvedlo, že na jejich výběrovém pohovoru byly více než 3 osoby. Poté 20,2 % dotázaných odpovědělo, že na jejich výběrovém pohovoru byly 2 osoby, dále 10,6 % dotázaných odpovědělo, že tam byl pouze jeden člověk a zbývajících 1,9 % zopakovalo, že výběrový pohovor neabsolvovali.

Jak hodnotíte zpětně průběh výběrového pohovoru (můžete zvolit více odpovědí)?



Graf 6 Zpětné hodnocení průběhu výběrového pohovoru respondenty (Zdroj: Vlastní zpracování).

I u této otázky mohli respondenti zvolit více než jednu odpověď. Ani jednu z nabízených variant nezvolilo více než 50 % respondentů. Nejčastější variantou bylo, že nejprve se respondentovi pracovníci představili, včetně Vězeňské služby ČR a poté se pokračovalo vedením pohovoru pokládáním otázek. Ovšem 27,9 % dotázaných odpovědělo, že výběrový pohovor pro ně trval dlouho a ptali se respondenta na hodně otázek. Dále 26,9 % dotázaných odpovědělo, že se jej dokonce na výběrovém pohovoru ptali na neobvyklé a také nevhodné otázky. Pro 24,0 % dotázaných byl ale krátký a ani

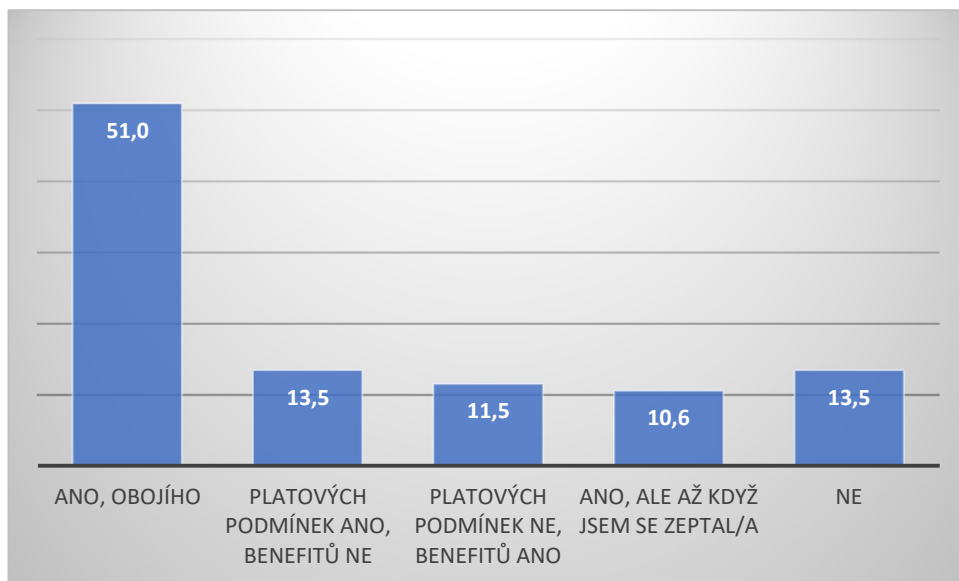
se respondentů na nic moc neptali. Dále 18,3 % dotázaných odpovědělo, že se na pohovoru dozvěděli vše potřebné, 13,5 % jej zhodnotilo jako korektní, 8,7 % zkritizovali, že se na pohovoru neměli vůbec možnost na cokoliv ptát, oproti tomu 16,3 % odpovědělo naopak, že se mohli ptát na vše potřebné. Dále také 10,6 % dotázaných odpovědělo, že na něj byli na pohovoru dokonce odměřeni a hrubí, 4,8 % dotázaných uvedlo, že se nedozvěděli nic o dané pozici.

Je něco, co byste doporučil/a pro vedení výběrových pohovorů ve Vězeňské službě ČR? Co by Vám lépe pomohlo projít celým procesem?

Tato otázka byla ponechána jako volná pro libovolné vyjádření respondentům bez návodných odpovědí. Ne všichni respondenti také tuto otázku vyplnili, respektive vyplnili, ale napsali neurčité odpovědi, že neví nebo že by nic nedoporučili, že bylo vše ok apod. Z odpovědí, které opravdu nesly nějaké doporučení lze zmínit například větší přívětivost přítomných osob. Jeden respondent zkritizoval, že jen jeden z přítomných se mu plně věnoval a další přítomní si hráli s mobilem apod., což nepůsobí profesionálně. Několikrát zaznělo od respondentů, že si přišli, že se je na výběrovém pohovoru snaží zastrašit, případně nevhodně upozornit na náročnost práce u Vězeňské služby.

Také v odpovědích zaznělo, že respondenti neměli dostatečné informace o dané pozici, které měly být podle nich součástí inzerátu. S komunikací souvisely i jiné odpovědi, kdy respondenti uvítali, že by pro ně rozhodně bylo příjemnější, kdyby lidé během pohovoru byli přívětivější, milejší apod. Někteří respondenti by chtěli mít více prostoru na to, aby se mohli ptát na pro ně důležité věci, jiným chybělo seznámení s benefity a platovými podmínkami.

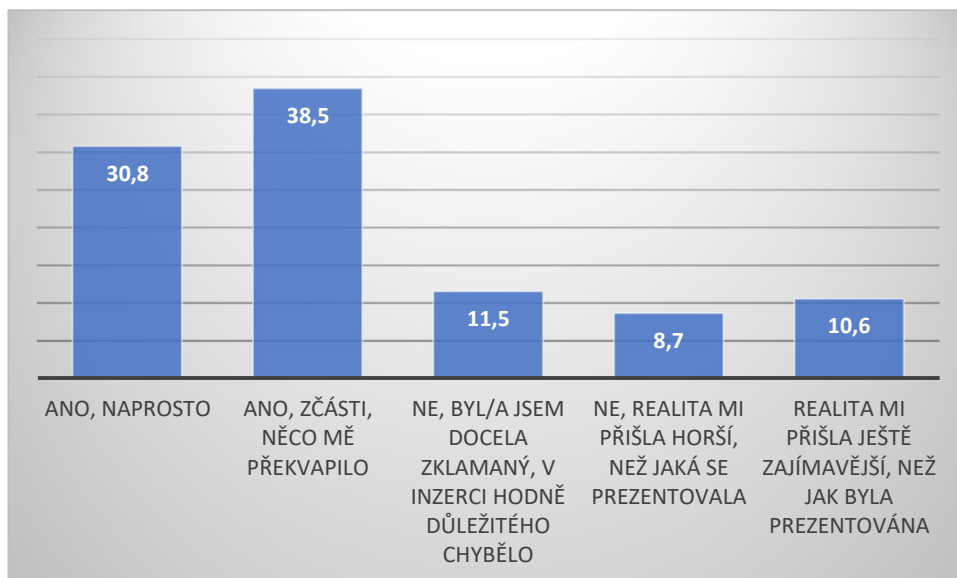
Bylo součástí výběrového pohovoru i představení platových podmínek a možných benefitů?



Graf 7 Představení platových podmínek v rámci výběrového pohovoru respondentům (Zdroj: Vlastní zpracování).

Více než polovina dotázaných respondentů potvrdila (51,0 %), že součástí jejich výběrového řízení bylo představení platových podmínek včetně benefitů. Dále pak 13,5 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jim na výběrovém pohovoru byly představeny platové podmínky, ale benefity ne. Dalších 11,5 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jim byly představeny sice benefity, ale platové podmínky ne. Dále pak 10,6 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jim tyto záležitosti byly představeny, ale až když se zeptali. Zbýlých 13,5 % dotázaných odpovědělo, že jim nebylo na výběrovém pohovoru představeno ani jedno.

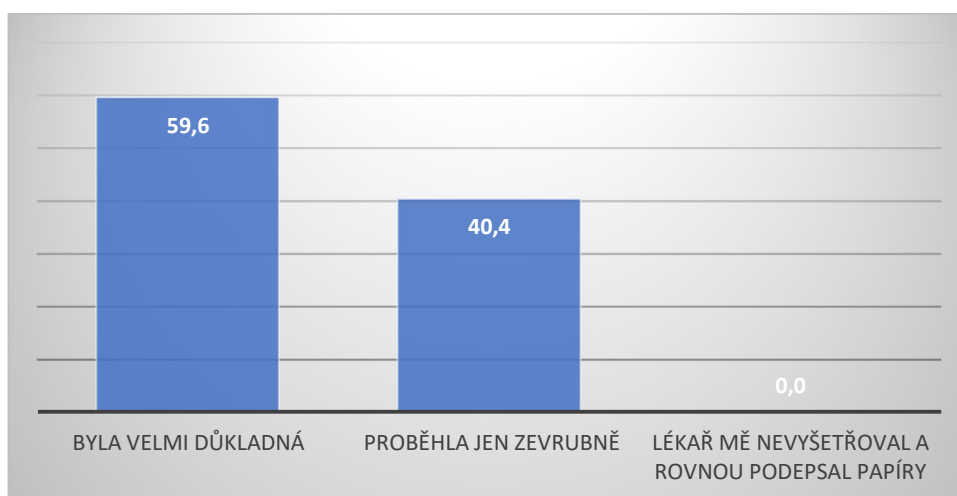
Shodovaly se Vaše představy o práci ve Vězeňské službě ČR po absolvování pohovoru s tím, s čím jste přicházel k pohovoru na základě inzerované pozice/náborového videa apod.?



Graf 8 Hodnocení shody představ a reality práce u Vězeňské služby ČR na základě absolvovaného pohovoru (Zdroj: Vlastní zpracování).

Většina dotázaných respondentů potvrdila, že se jejich představy o práci ve Vězeňské službě na základě inzerované pozice po absolvování pohovoru shodovaly s tím, co bylo obsahem inzerované pozice. Konkrétně 30,8 % dotázaných odpovědělo, že se tato představa shodovala naprosto, dalších 38,5 % dotázaných respondentů odpovědělo že se tato představa shodovala zčásti a něco je překvapilo. Dalších 11,5 % dotázaných respondentů odpovědělo, že se jejich představa neshodovala s realitou a byli zklamaní. Dalších 8,7 % zhodnotilo, že jim realita přišla horší, než jak byla prezentována a 10,6 % odpovědělo, že pro ně realita byla zajímavější než to, co bylo součástí inzerátu či náborového videa apod.

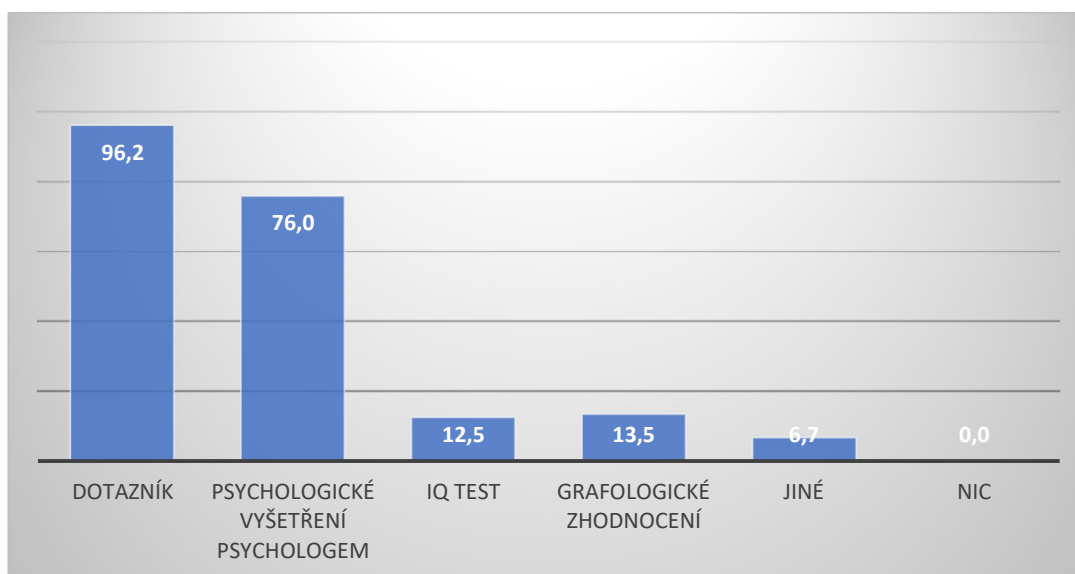
Jak probíhala lékařská prohlídka v rámci výběrového procesu na Vaši pozici?



Graf 9 Absolvování lékařské prohlídky respondenty (Zdroj: Vlastní zpracování).

Větší polovina dotázaných respondentů odpověděla, že lékařská prohlídka, která je nezbytnou součástí přijetí uchazeče do služebního poměru, byla velmi důkladná (59,6 %). Dalších 40,4 % dotázaných respondentů odpovědělo, že tato lékařská prohlídka proběhla pouze zevrubně. Ani jeden z dotázaných respondentů ne zvolil odpověď, že by žádná lékařská prohlídka neproběhla a lékař jen vyplnil papíry.

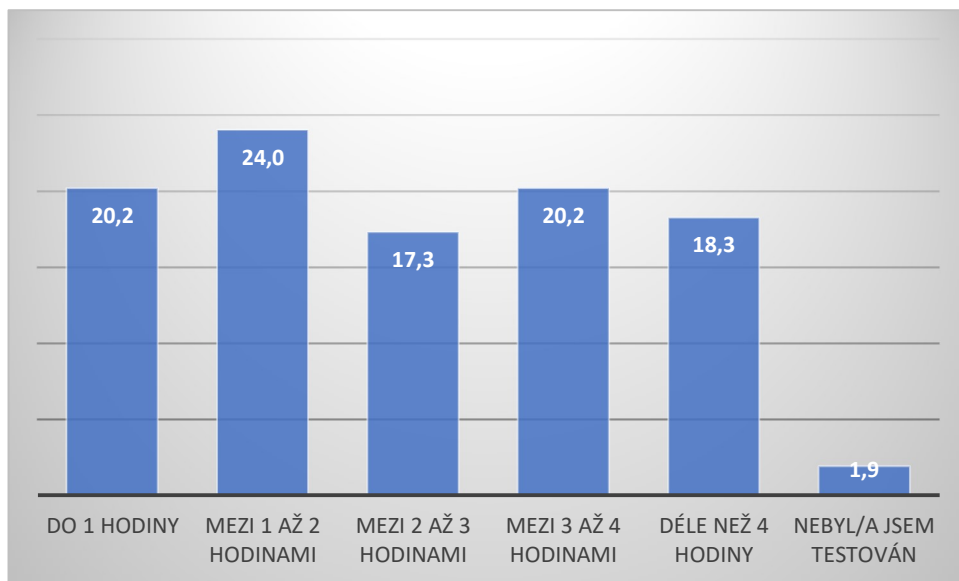
Co všechno bylo součástí testování Vaší psychické způsobilosti (můžete vybrat více)?



Graf 10 Absolvování testování psychické způsobilosti respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).

Povinnou součástí výběrového procesu do přijetí služebního poměru do Vězeňské služby ČR je také testování psychické způsobilosti. Respondenti tedy byli dotázáni, jak probíhalo a co bylo jeho součástí, mohli přitom zvolit více než jednu odpověď. Téměř všichni respondenti (96,2 %) potvrdili, že v rámci testování psychické způsobilosti absolvovali psychologicky zaměřený dotazník. Dalších 76,0 % dotázaných odpovědělo, že absolvovali současně i psychologické vyšetření psychologem. Další varianty odpovědí již volilo jen nepatrné množství respondentů. Například IQ testy absolvovalo 12,5 % dotázaných, grafologické vyšetření pak 13,5 % respondentů a 6,7 % dotázaných uvedlo variantu jiné (hraní rolí).

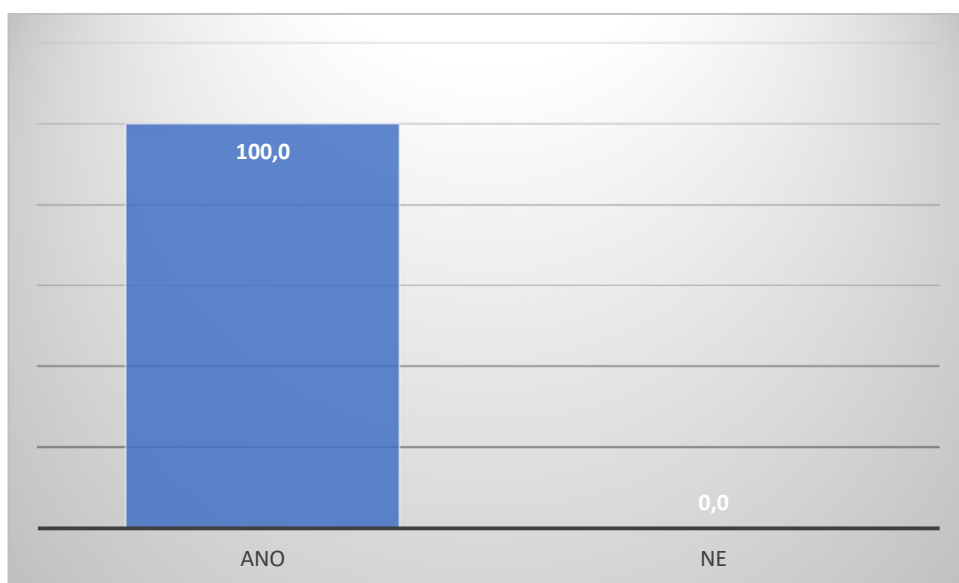
Jak dlouhé bylo testování psychické způsobilosti?



Graf 11 Délka testování psychické způsobilosti respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).

Testování psychické způsobilosti může probíhat v praxi různě dlouho podle toho, co všechno je jeho součástí a jak detailní je. Jak je možné si všimnout, respondenti volili různé odpovědi. Nejvíce respondentů (24,0 %) odpovědělo, že trvalo mezi jednou až dvěma hodinami. Dále pak 20,2 % respondentů odpovědělo, že trvalo do 1 hodiny, dalších 20,2 % dotázaných odpovědělo, že trvalo mezi třemi až čtyřmi hodinami. Celkem 17,3 % dotázaných odpovědělo, že jejich testování psychické způsobilosti trvalo mezi dvěma až třemi hodinami, podle 18,3 % dotázaných trvalo testování psychické způsobilosti více než 4 hodiny. Zbylých 1,9 % dotázaných uvedlo, že nebyli testováni.

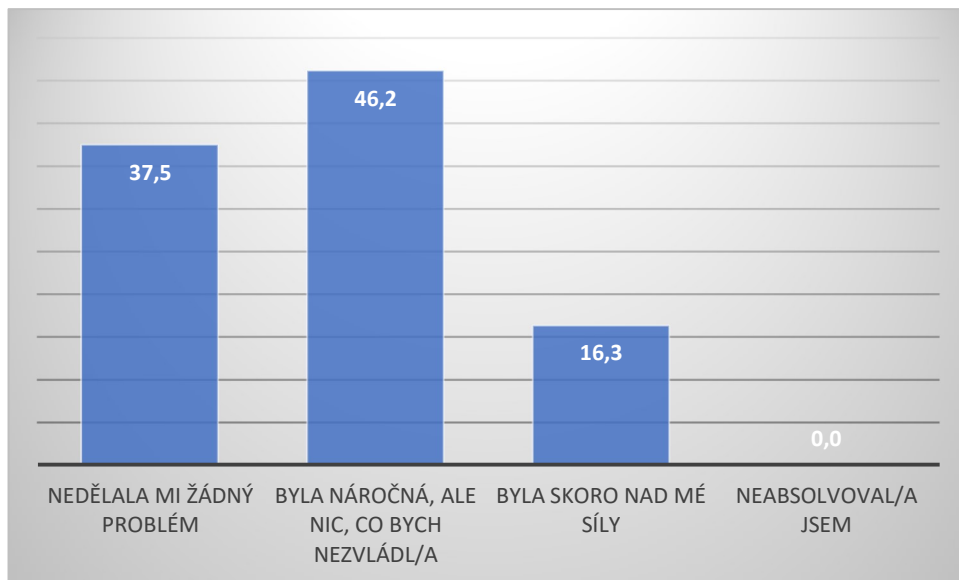
Dostal jste dopředu informace o tom, jak bude probíhat zkouška fyzické zdatnosti??



Graf 12 Absolvování zkoušky fyzické zdatnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).

Všichni dotázaní respondenti kladně odpověděli, že byli dopředu informováni o tom, jak bude probíhat testování jejich fyzické zdatnosti, které je rovněž povinnou součástí výběrového řízení do služebního poměru Vězeňské služby.

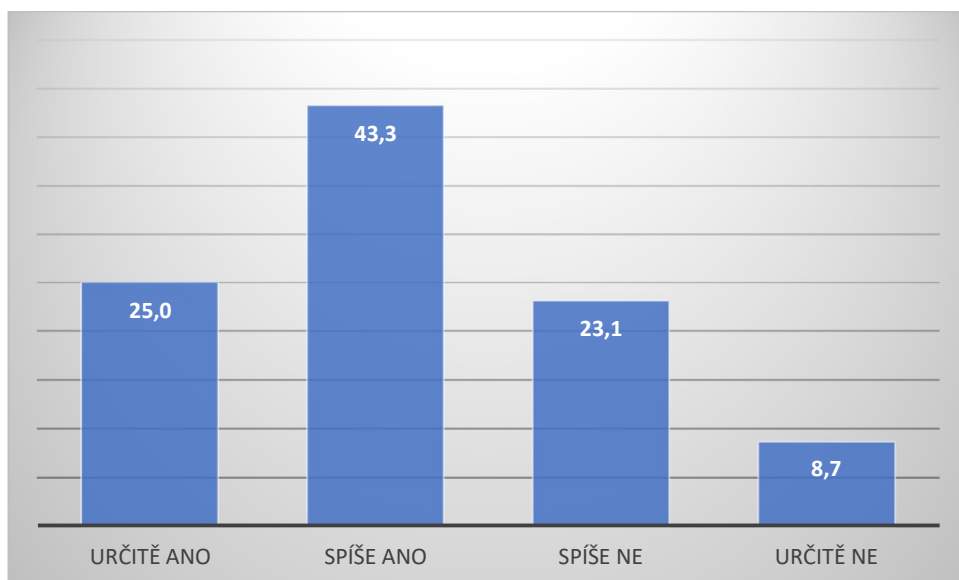
Jak hodnotíte zpětně zkoušku fyzických zdatností?



Graf 13 Hodnocení zkoušky fyzické zdatnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).

Skoro polovina dotázaných respondentů (46,2 %) odpověděla, že zkouška fyzické zdatnosti pro ně byla náročná, ale nešlo o nic, co by nezvládli. Dalších 37,5 % dotázaných pak odpovědělo, že jim zkouška fyzické zdatnosti nedělala žádný problém, pro zbývajících 16,3 % dotázaných byla skoro nad jejich možnosti.

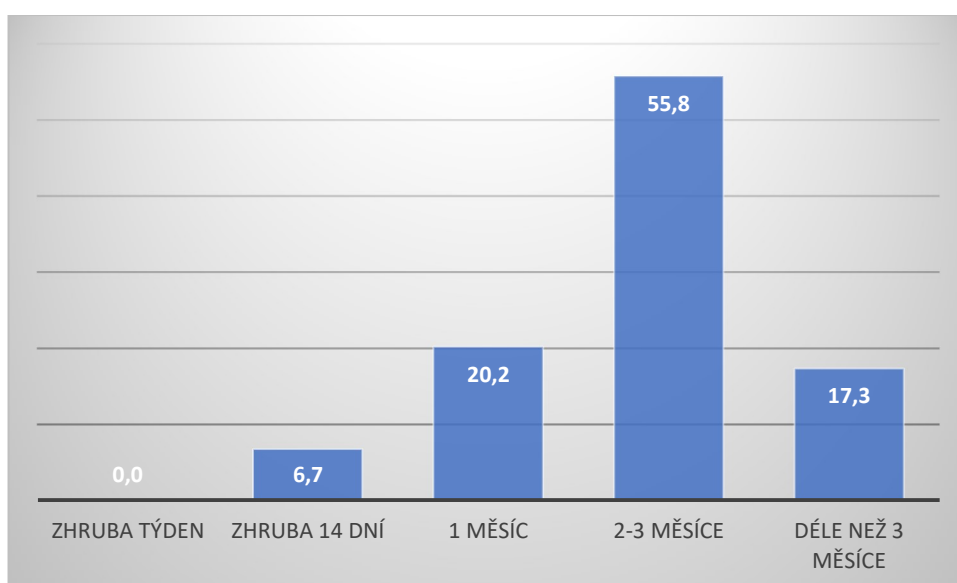
Je celý proces výběrového řízení nastaven tak, aby jím byl vybrán uchazeč, který skutečně obstojí při práci pro Vězeňskou službu?



Graf 14 Hodnocení celého procesu výběru pracovníků do Vězeňské služby ČR (Zdroj: Vlastní zpracování).

V této otázce měli respondenti zhodnotit kvalitu výběrového procesu v závislosti na tom, do jaké míry je podle nich tento proces schopen zajistit uchazeče, který obstojí v práci u Vězeňské služby ČR. Větší polovina dotázaných zde odpověděla kladně. Konkrétně 25,0 % dotázaných odpovědělo, že určitě je výběrový proces nastaven efektivně. Dalších 43,3 % dotázaných odpovědělo, že je spíše nastaven efektivně. Podle 23,1 % dotázaných je spíše nastaven neefektivně a podle zbylých 8,7 % určitě není nastaven efektivně.

Jak dlouho trvalo celé výběrové řízení?



Graf 15 Hodnocení délky trvání celého procesu výběrového řízení (Zdroj: Vlastní zpracování).

Nejvíce dotázaných respondentů odpovědělo, že celé výběrové řízení trvalo 2 až 3 měsíce (55,8 %). Dále pak mělo 20,2 % dotázaných zkušenost s tím, že jejich výběrové řízení trvalo 1 měsíc, dalších 17,3 % uvedlo, že dokonce trvalo déle než 3 měsíce a 6,7 % uvedlo, že trvalo zhruba 14 dní.

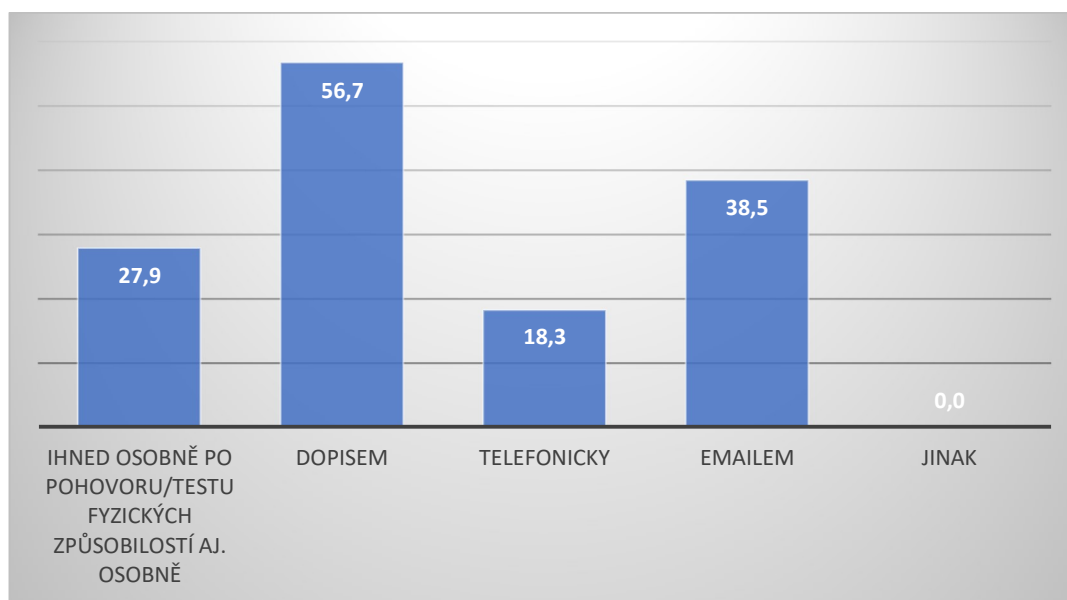
Je něco, co byste doporučil/a pro vedení celého výběrového procesu ve Vězeňské službě ČR? Co by Vám lépe pomohlo projít celým procesem?

Tato otázka byla pro respondenty opět ponechána jako volná. Respondenti v ní mohli uvést vlastní návrhy a doporučení. Často zaznívalo, že by respondenti uvítali zkrácení celého procesu výběrového řízení, že to pro ně bylo poměrně psychicky náročné, nevěděli, jestli si mají mezi tím hledat jiné zaměstnání, byli nervózní apod. V odpovědích rovněž zaznělo, že by respondenti uvítali více komunikace mezi jednotlivými součástmi

výběrového řízení a spíše než telefonicky by pro ně bylo lepší komunikovat prostřednictvím nějaké online platformy, kde by se navíc dozvíдали i o splnění jednotlivých kritérií apod. Někteří respondenti zaznamenávali, že informace z lékařské prohlídky se dostávaly do Vězeňské služby dlouho apod., některé jejich informace se ztratily apod.

Opět zde bylo také zopakováno, že by respondenti přivítali, kdyby během výběrového procesu vládla poněkud přívětivější a chápavější atmosféra. Zaznělo rovněž, že testování psychické způsobilosti bylo neúměrně dlouhé (ale také dva respondenti uvedlo, že jim přišlo krátké a nedostatečné, že podle nich nemohl jeden dotazník rozhodně ověřit jejich schopnost pracovat v takovém prostředí, v jakém následně začali pracovat). Několik respondentů také zmínilo, že by v rámci výběrového řízení rádi měli možnost si projít celé jejich budoucí pracoviště, seznámit se s prostředím, kolegy a více si zažít atmosféru věznice ještě před započítím pracovního poměru. Pro některé by dokonce mohlo být zajímavé dostat možnost strávit jeden pracovní jen po boku zkušeného pracovníka ve služebním poměru.

Jakým způsobem jste byl/a informován o Vašem přijetí do služebního poměru Vězeňské služby ČR (můžete vybrat více možností)?

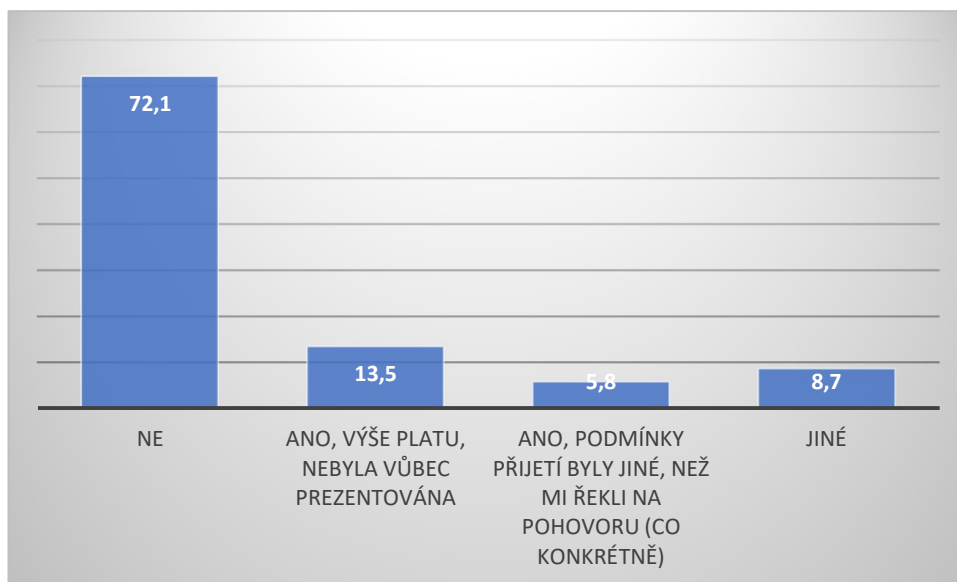


Graf 16 Způsob informování respondentů o přijetí do služebního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování).

Více než polovina dotázaných respondentů uvedla, že byli o přijetí do služebního poměru informováni dopisem (56,7 %), dalších 27,9 % dotázaných uvedlo, že se to dozvěděli ihned osobně po pohovoru či testování. Dále také 18,3 % dotázaných

odpovědělo, že se informaci o svém přijetí dozvěděli i telefonicky a 38,5 % dotázaných odpovědělo, že se uvedené dozvěděli emailem.

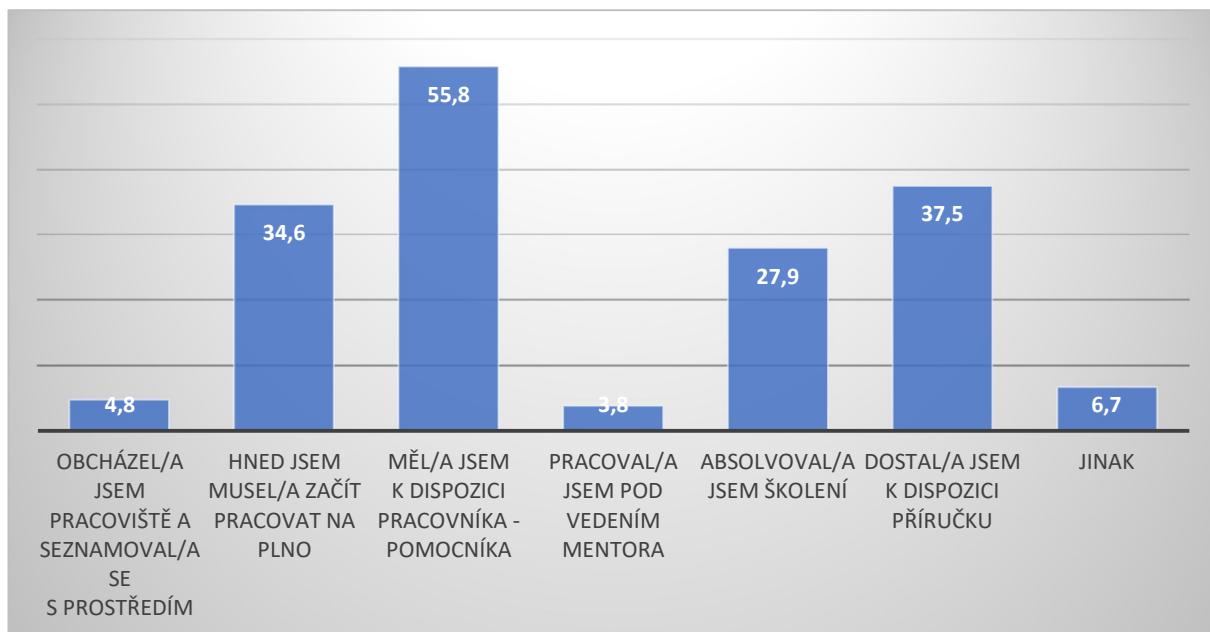
Bylo něco, co Vás po přijetí během podepisování smlouvy a řešení posledních drobností před nástupem negativně překvapilo?



Graf 17 Nenadálé či překvapující okolnosti během podepisování smlouvy (Zdroj: Vlastní zpracování).

Skoro tři čtvrtiny respondentů na tuto otázku odpověděly (72,1 %), že nebylo nic, co by je po přijetí, během podepisování smlouvy a řešení posledních drobností před nástupem negativně překvapilo. Jen 13,5 % dotázaných si postěžovalo, že do té doby vůbec nevěděli, jaká výše platu jim bude náležet, neboť do té doby nebyla nikdy prezentována. Dále pak 5,8 % dotázaných uvedlo, že podmínky přijetí byly nakonec jiné, než respondentovi řekli na pohovoru. Zbýlých 8,7 % dotázaných zvolilo odpověď jiné (pracovní prostředí, pomůcky k práci).

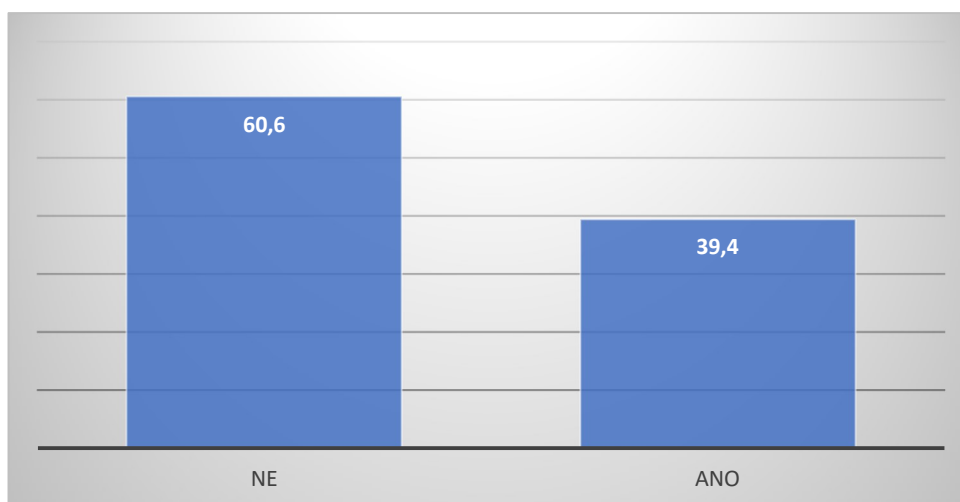
Jak probíhaly první dny ve služebním poměru (můžete vybrat více možností)?



Graf 18 Hodnocení prvních dnů ve služebním poměru (Zdroj: Vlastní zpracování).

I u této otázky mohli respondenti volit více než jednu odpověď. Větší polovina potvrdila, že měli první dny k dispozici pracovníka, na kterého se mohli obracet v případě, že si nevěděli s něčím rady (55,8 %). Dále pak 37,5 % dotázaných respondentů odpovědělo, že dostali k dispozici příručku, 34,6 % dále odpovědělo, že hned museli začít pracovat na plný plyn. Pak také 27,9 % dotázaných odpovědělo, že absolvovali školení, 4,8 % uvedlo, že si obcházeli postupně pracoviště a seznamovali se s prostředím. Pak také 6,7 % dotázaných odpovědělo, že jejich dny probíhaly jinak (zaučovali se, částečně pracovali sami, částečně dostávali přesné pokyny nadřízeného a kontroloval je apod.).

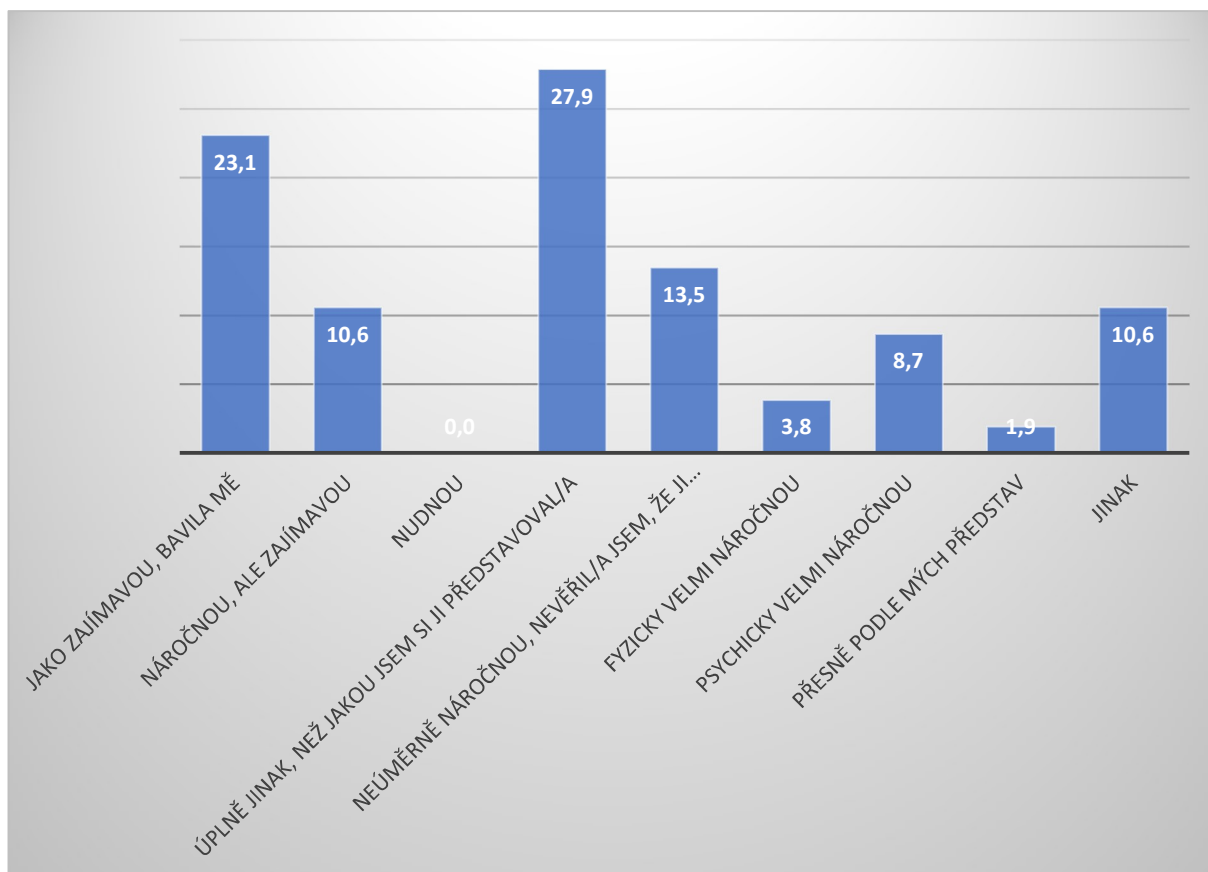
Absolvoval/a jste přímo nějaký oficiální adaptační proces po přijetí?



Graf 19 Absolvování oficiálního adaptačního procesu po přijetí respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).

Více než polovina dotázaných respondentů (60,6 %) potvrdila, že absolvovali oficiální adaptační program po nástupu do služebního poměru ve Vězeňské službě ČR. Zbýlých 39,4 % dotázaných odpovědělo negativně.

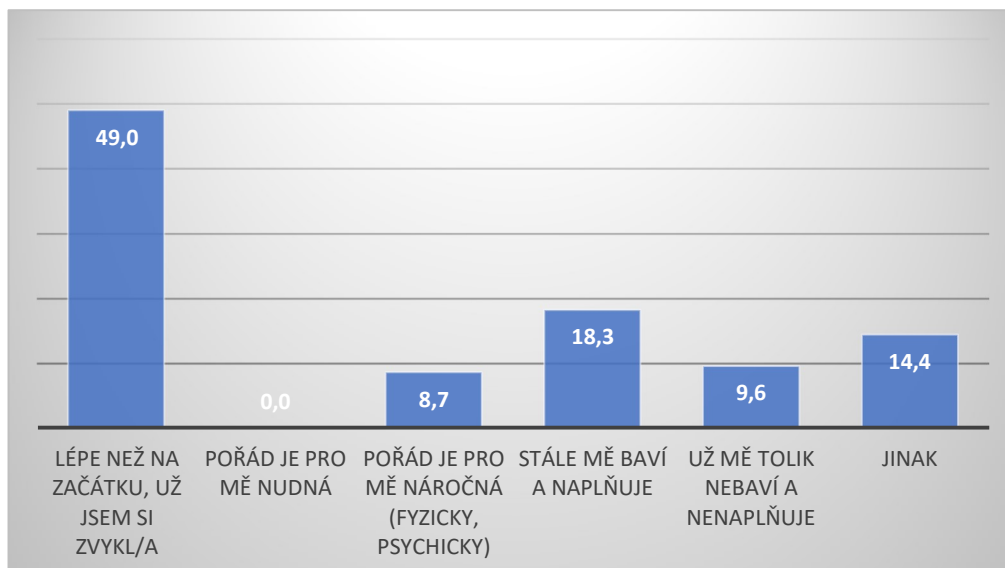
Jak jste vnímal/a svou novou práci týden po přijetí do služebního poměru?



Graf 20 Hodnocení práce u Vězeňské služby ČR týden po přijetí (Zdroj: Vlastní zpracování).

Nejvíce dotázaných respondentů na tuto otázku odpovědělo, že svou práci týden po svém nástupu vnímali úplně jinak, než jakou si ji představovali. Dále pak 23,1 % dotázaných uvedlo, že ji vnímali jako zajímavou a bavila je. Pro 13,5 % dotázaných byla neúměrně náročná a nevěřili, že by ji mohli zvládnout. Pro 10,6 % byla náročná, ale zajímavá. Pro dalších 3,8 % byla velmi fyzicky náročná, pro 8,7 % pak velmi psychicky náročná a jen 1,9 % dotázaných uvedlo, že pro ně byla přesně podle jejich představ. Zbýlých 10,6 % dotázaných uvedlo možnost jinak (práce je bavila, ale vztahy na pracovišti nebyly moc dobré, jindy uvedli respondenti, že si příliš nerozuměli s vedením, eventuálně je práce sice bavila, ale podmínky na pracovišti jim příliš nevyhovovaly aj.).

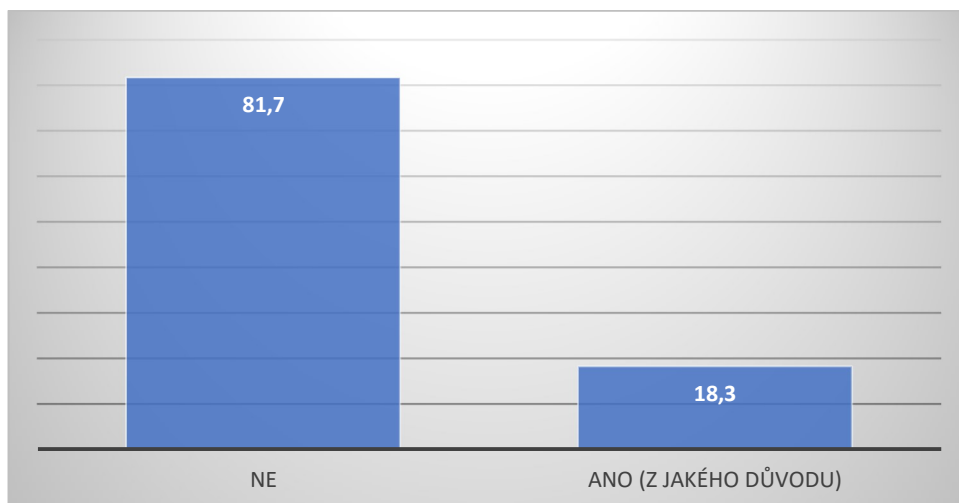
Jak ji vnímáte nyní?



Graf 21 Aktuální vnímání práce u Vězeňské služby (Zdroj: Vlastní zpracování).

Aktuálně skoro polovina dotázaných uvedla (49,0 %), že nyní svou práci už vnímají lépe než na samém počátku a už si zvykli. Dalších 8,7 % dotázaných odpovědělo, že práce je pro ně stále náročná (psychicky nebo i fyzicky). Dále 18,3 % dotázaných odpovědělo, že je práce stále baví a naplňuje. Pro 9,6 % dotázaných ovšem práce ve Vězeňské službě už tolik naplňující a zábavná není a 14,4 % dotázaných odpovědělo „jinak“ (neutrálně, baví mě, ale chybí mi možnost postupu, vzdělávání se apod.).

Zvažujete odchod z Vězeňské služby ČR?



Graf 22 Přemýšlení respondentů o odchodu z Vězeňské služby ČR (Zdroj: Vlastní zpracování).

Na tuto otázku odpověděla většina dotázaných respondentů (81,7 %) odpověděla, že aktuálně nezvažují odchod z Vězeňské služby ČR. Ovšem zbývajících 18,3 % dotázaných uvedlo, že aktuálně přemýšlejí o tom, že by možná z Vězeňské služby odešli. Mohli také odpovědět z jakého důvodu. Někteří respondenti uvedli, že je práce již tolik

nenaplní, je pro ně stresující. Zaznělo ovšem také, že dostali aktuálně jinou a zajímavou nabídku práce, případně, že se budou stěhovat a možná budou hledat práci blíže nového bydliště apod.

4.2.1 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Pro naplnění cíle a dílčích cílů byly stanoveny výzkumné předpoklady, které je nyní možné vyhodnotit:

Výzkumný předpoklad 1: Více než polovina respondentů hodnotí výběrový proces jako efektivní a dostatečně komplexní.

Výzkumný předpoklad bylo možné potvrdit.

Více než polovina dotázaných respondentů potvrdila, že celý proces výběrového řízení je podle nich nastaven tak, aby jím byl vybrán uchazeč, který skutečně obstojí při práci pro Vězeňskou službu.

Pro výše uvedené svědčily i otázky, které u respondentů zjišťovaly například to, jestli absolvovali i výběrový pohovor (98,1 % ano), výběrový pohovor pak respondenti nejčastěji popisovali tak, že nejprve jim bylo představeno vše o Vězeňské službě a poté se respondentů ptali na důležité otázky, výběrový pohovor byl podle části respondentů dlouhý, což může nasvědčovat tomu, že jeho záměrem je zjistit vše důležité. Všichni respondenti absolvovali také lékařskou prohlídku, která byla podle nich důsledná, testování psychické způsobilosti, kdy více než tři čtvrtiny absolvovaly nejen dotazník, ale i vyšetření psychologem a zkoušku fyzické způsobilosti hodnotili respondenti jako zvládnutelnou, ale náročnou.

Výzkumný předpoklad 2: Více než polovina respondentů potvrzuje, že jejich představy o výběrovém řízení byly shodné s realitou.

Výzkumný předpoklad bylo možné potvrdit.

Většina dotázaných respondentů potvrdila, že se jejich představy o práci ve Vězeňské službě na základě inzerované pozice po absolvování pohovoru shodovaly s tím, co bylo obsahem inzerované pozice. Konkrétně 30,8 % dotázaných odpovědělo, že se tato představa shodovala naprosto, dalších 38,5 % dotázaných respondentů odpovědělo že se tato představa shodovala zčásti a něco je překvapilo. V jiné otázce pak skoro tři čtvrtiny respondentů odpověděly (72,1 %), že nebylo nic, co by je po přijetí, během podepisování smlouvy a řešení posledních drobností před nástupem negativně překvapilo. Na druhou

stranu, v otázce směřované k tomu, aby respondenti zhodnotili práci u Vězeňské služby týden po svém nástupu, 27,9 % dotázaných respondentů uvedlo, že svou práci týden po svém nástupu vnímali úplně jinak, než jakou si ji představovali.

Výzkumný předpoklad 3: Více než polovina respondentů souhlasí s tím, že absolvovali adaptační období po přijetí do služebního poměru.

Výzkumný předpoklad bylo možné potvrdit.

Více než polovina dotázaných respondentů (60,6 %) potvrdila, že absolvovali oficiální adaptační program po nástupu do služebního poměru ve Vězeňské službě ČR. Větší polovina respondentů u jiné otázky potvrdila, že měli také první dny k dispozici pracovníka, na kterého se mohli obracet v případě, že si nevěděli s něčím rady (55,8 %). Dále pak 37,5 % dotázaných respondentů odpovědělo, že dostali k dispozici příručku, 34,6 % dále odpovědělo, že hned museli začít pracovat na plný plyn. Pak také 27,9 % dotázaných odpovědělo, že absolvovali úvodní vzdělávací školení.

5 Diskuze a doporučení

Na základě provedeného dotazníkového šetření je nyní možné usuzovat na některá zajímavá a podstatná zjištění, která se nyní mohou stát podnětem pro návrhy a doporučení. Prvním zajímavým zjištěním např. bylo, že většina respondentů se do výběrového řízení přihlásila na základě nabízeného náborového příspěvku, který Vězeňská služba ČR nabízí. Na druhém místě pak byla odpověď, že respondenti chtěli pracovat ve veřejné správě. Faktem je, že práce pro Vězeňskou službu není úplně něčím, za čím by se uchazeči hrnuli⁵⁹, a tak se Vězeňská služba ČR musí snažit hledat způsoby, jak pracovníky do svých řad přilákat. Náborový příspěvek se zdá být tedy efektivním minimálně pro nalákání uchazečů do výběrových řízení. Na druhou stranu může ale působit jako jednorázový, a hlavně krátkodobý stimul, jehož účinek může brzy vyprchat a přijatí uchazeči mohou brzdy novou profesí opustit.

Aby bylo uvedenému zabráněno, měla by být profese ve Vězeňské službě ČR dostatečně detailně představena v rámci náborového videa či prezentace na sociálních sítích. Jak totiž vyplynulo z některých otázek, respondenti byli po absolvování pohovoru nebo i později po přijetí do služebního poměru hodně překvapeni, jak odlišná byla jejich představa od reality práce ve Vězeňské službě. Zjistit uvedené na výběrovém pohovoru je ovšem lepší, než to zjišťovat až po nástupu do zaměstnání a absolvování celého náročného procesu výběrového řízení, které je finančně, organizačně, administrativně i časově náročné⁶⁰. Ačkoliv tedy může být snahou Vězeňské služby prezentovat práci u této organizace v co nejlepším světle, měli by si být ale potenciální uchazeči již dopředu vědomi toho, že nejde jen o práci, jejíž součástí je zábava a relaxace, ale mělo by být vhodně poukázáno i na požadavky na psychickou a fyzickou způsobilost.

Více než třetina dotázaných respondentů také uvedla, že se do výběrového řízení přihlásili na základě doporučení někoho známého, kdo pracuje nebo pracoval pro Vězeňskou službu ČR. V tomto lze vnímat rovněž potenciál pro nalákání uchazečů pro práci pro Vězeňskou službu ČR. Je tak na místě zvážit, zdali by nebylo vhodné nabízet náborový příspěvek nejen uchazečům o práci, ale i nějakým způsobem motivovat stávající pracovníky, aby do služebního poměru přivedli někoho známého. Jak je známo,

⁵⁹ Viz MACHÁLKOVÁ, J. Nábor a mříže. Jak Vězeňská služba ČR buduje značku zaměstnavatele. [online]. 2020. [cit. 01-07-2022].

⁶⁰ JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 195.

lidé na doporučení někoho, komu věří dají vždy spíše, než prostému inzerátu nebo náborovému videu, které nemusí prezentovat realitu inzerované profese. Takový člověk navíc bude mít od svého známého už reálnou představu o této profesi a odpadne tak riziko, že práci vzdá po prvních týdnech po přijetí z důvodu toho, že mu práce přijde úplně jiná, než jakou si ji představoval. Stávající pracovníci by tak mohli dostat benefit např. v částce 5 až 10 000

Při vedení výběrového pohovoru lze zajisté doporučit, aby při něm byl přítomný i pracovník již pracující na pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Ten mu totiž může už na výběrovém pohovoru nejlépe představit jeho budoucí profesi a náplň práce a měl by toho co nejvíce využít. Z volných otázek v dotazníku pak vyplynulo, že by respondenti ocenili, kdyby součástí pohovoru bylo přívětivější vedení pohovoru a navození příjemnější atmosféry, neboť se někteří uchazeči cítili na výběrovém pohovoru zastrašování náročnosti práce a požadavky kladenými na pracovníky. Jak bylo uvedeno výše, uchazeči by sice měli být seznámeni s náročnými požadavky, ale vhodnou formou. Pokud budou na pohovorech „zastrašování“, může to vést k tomu, že schopný a výkonný uchazeč díky tomuto výběrové řízení předčasně vzdá.

Vzhledem k náročnosti vykonávané profese je na zvážení, zdali by nebylo do výběrového procesu vhodné také zařadit assesement centre, v rámci něhož by si potencionální uchazeči mohli vyzkoušet některé vzorové situace, které mohou v jejich budoucím povolání nastat a mohou být poměrně náročné psychicky i fyzicky. Je zřejmé, že organizace assesement centra je vždy náročnější nejen na čas a organizaci, ale i na kvalitní zajištění, kterého by se zřejmě musel ujmout nějaký externí či interní odborník, ale možná by to mohlo pomoci se zefektivněním výběru zaměstnanců a předcházet jejich brzkému odchodu po přijetí. Respondenti ve výzkumu také navrhovali, že by nebylo špatné, kdyby měli možnost si v průběhu výběrového procesu projít zevrubněji jejich budoucí pracoviště, nahlédnout „pod pokličku“ této práce, což může opět pomoci předcházet nepříjemným zjištěním až během výkonu nové práce.

Co se týče testování psychické a fyzické způsobilosti, tam respondenti nevnímali nějaké významné komplikace či problémy, tudíž není vnímáno, že by v této oblasti bylo zapotřebí něco navrhnout. To, že někteří respondenti vnímali testování fyzické způsobilosti jako náročné, je spíše dobré, neboť součástí práce ve Vězeňské službě je i práce související s výraznější fyzickou náročností a pracovníci by na to měli být

připraveni. Je dobré, že respondenti uváděli, že byli informováni o tom, co je čeká. To jim může pomoci se lépe připravit a absolvovat tak uvedené korektně.

Za jedno ze závažnějších zjištění lze považovat to, že více než třetina respondentů byla informována ihned po výběrovém řízení o svém přijetí. Jak bylo uvedeno v teoretické části⁶¹, může jít o jedno z rizik, kdy může tento uchazeč získat pocit „neohroženého vítěze“ a klást si větší požadavky, případně i ztratit zájem o snadno dosažené zaměstnání. Do budoucna lze tedy doporučit se tomu vyvarovat.

Z výpovědí respondentů také vyplynulo, že vnímali určité problémy v komunikaci, kdy se k nim někdy nedostávaly potřebné informace včas, a to zřejmě jak během výběrového řízení, tak i po něm. Přitom jak uvádí Pospíšilová⁶², nelze než doporučit po ukončení procesu výběrového řízení a sdělení výsledku vybranému kandidátovi a podepsání pracovní smlouvy stále s nově přijatým pracovníkem intenzivně komunikovat, informovat jej o dění v organizaci apod., aby jej před podpisem smlouvy nezískala ještě jiná organizace. Ve Vězeňské službě ČR by v budoucnu měli intenzivněji zapracovat na posílení komunikace, ať už prostřednictvím emailu, telefonicky nebo jiných způsobů (messenger apod.).

Poslední doporučení lze směřovat především do oblasti adaptace. Ačkoliv více než polovina respondentů uvedla, že absolvovali oficiální adaptační proces, značné množství respondentů uvedené nepotvrdilo. Adaptace je ovšem nesmírně důležitou záležitostí, kterou potvrzuje mnoho autorů⁶³, se kterými nelze než souhlasit. Proto je na místě, aby byl ve Vězeňské službě ČR posílen také proces adaptace zaměstnanců a byl pevně zakotven v organizační kultuře. Jak bylo uvedeno v teoretické části, doporučit lze např. vytvoření tzv. „příručku pro nové zaměstnance“,⁶⁴ ale velmi vhodné je také umožnění pracovníkovi pracovat po boku zkušenějšího kolegy apod. Doporučit lze adaptační proces rozdělit na několik etap, kdy by každá měla být zakončena dílčím úspěchem a postupem pracovníka v hierarchii úkolů či zodpovědnosti. Nezbytnou součástí by mělo být rovněž úvodní školení.

⁶¹ PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 69.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, s. 70.

⁶³Viz ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 395.

⁶⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 400-401.

6 Závěr

Tématem této práce se stala problematika výběru zaměstnanců ve Vězeňské službě České republiky. Práce se ve svém obsahu rozdělovala na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce byla nejprve obecně představena problematika výběru zaměstnanců jakožto jedna z důležitých personálních činností firem. Bylo objasněno, jak výběr zaměstnanců probíhá, co by mu mělo předcházet, jaké metody mohou organizace volit apod. Následovala pak specifikace výběru zaměstnanců ve veřejné správě a také představení instituce Vězeňské služby České republiky. Následně navázala praktická část práce, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření s nově přijatými pracovníky Vězeňské služby České republiky, aby bylo možné vyhodnotit specifika výběru zaměstnanců a případně navrhnout možnosti pro zlepšení stávajícího systému výběru zaměstnanců.

Výběrový proces může být poměrně náročným a zdlouhavým procesem, na jehož konci by měl stát nově přijatý pracovník, který by měl ideálně zapadnout do organizační kultury, vytvořit si s novými kolegy i vedením dobré vztahy a pochopitelně se od něj očekává, že bude svou práci vykonávat efektivně, odhodlaně a bude vůči organizaci loajální a bude se podílet na jejím úspěchu. To je snem každého zaměstnavatele. Ovšem aby se to mohlo podařit, musí si organizace uvědomovat, co vlastně od tohoto uchazeče očekává a jakým způsobem zajistit to, aby bylo dané při výběrovém řízení dostatečně probádáno a zjištěno a eliminovat ty uchazeče, kteří se sice mohou tvářit nadšeně a motivovaně, ale jejich motivace velmi záhy vyprchá, když zjistí pravou podstatu nabízené pozice.

Práce ve Vězeňské službě ČR určitě nemusí být prací, o které každý sní už od dětství. Je to práce s lidmi odsouzenými k výkonu trestu, kdy pracovník Vězeňské služby musí dohlížet na pořádek ve věznici, na chování vězňených osob, které pochopitelně ve vězení nejsou dobrovolně. To si na tyto pracovníky klade nemalé nároky na jejich ostražitost, psychickou odolnost a fyzické schopnosti. Není to rozhodně práce pro každého a ani člověk, který může tvrdit, že by jej tato práce naplňovala, nemusí být nakonec tím, kdo bude tuto práci zvládat vykonávat tak, jak je zapotřebí.

Výzkumné šetření v této práci se proto zaměřilo na dotazování nově přijatých zaměstnanců Vězeňské služby ČR za účelem rozpoznání slabin tohoto výběrového řízení tak, aby jim v budoucnu bylo možné předcházet a učinit tak proces výběrového řízení

maximálně efektivním jak pro Vězeňskou službu ČR, tak pro samotné uchazeče o tuto profesi. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 104 respondentů přijatých do služebního poměru od roku 2019. Z dotazníkového šetření vyplynuly některé problémy, které byly v rámci výsledků práce diskutovány a byla navržena opatření směřující nejen do oblasti výběrového řízení, ale i do následného procesu adaptace, který lze vnímat jako neméně důležitý. Dotazníkové šetření zkoumalo situaci ve věznicích napříč celou Českou republikou, a proto je na místě doporučit jednotlivým věznicím, aby v budoucnu provedly svá interní dotazníková šetření inspirovaná výzkumem v této práci, aby se jim povedlo zjistit slabiny přímo na jejich pracovišti a co nejefektivněji pak nastavit změny a modifikace stávajícího výběrového procesu nových zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, Manažer, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. DRÁPAL, J., JIŘIČKA V., RASZKOVÁ, T., ed. České vězeňství. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie Wolters Kluwer ČR, 2021. 456 s. ISBN 978-80-7676-066-0.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. Management lidských zdrojů. Nakladatelství C H Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4.
6. HÁLA, J. Úvod do teorie a praxe vězeňství. 2., dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006, 183 s. ISBN 80-86708-30-6.
7. JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
8. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
9. KÝR, A.; KAFKOVÁ, A. 25 let Vězeňské služby České republiky. Příloha časopisu České vězeňství, 2017. 64 s. ISSN 1213-9297.
10. LANGER, M.; KÖNIG, C. J.; PAPATHANASIOU, M. Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. International Journal of Selection and Assessment. 2019. Vol., Iss 3. pp. 217-234.
11. MEIRING, D.; BUCKETT, A. Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa (5th edition): original research. Journal of Industrial Psychology. 2016. Vol. 42. No. 1, 15 pp.

12. NEŠČÁKOVÁ, L. Pracovní právo pro neprávnický: rozборы vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4091-1.
13. OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., ŠPAČEK, D. Veřejná správa. Brno: Masarykova univerzita. 2015, 658 s.
14. PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 120 s. ISBN 9788024720425.
15. PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
16. SEITL, M. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2015, 135 s. ISBN 978-80-244-4513-7.
17. SLAVÍK, J. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada. Manažer, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
18. SRPOVÁ, J. a kol. Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
19. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání. Brno: C H Beck, 2010. 498 s. ISBN 9788074003363.
20. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
21. URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
22. VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Elektronické zdroje

- 1) HUBAN, M. Jak ustát on-line pohovor. [online]. 2021. [cit. 30–06–2022] Dostupný z <<https://www.wallacemyers.cz/blog/jak-ustat-on-line-pohovor>>.

- 2) KMOŠEK, P. Kolik stojí špatný nábor zaměstnance? Chyby v náboru lidí. [online]. [cit. 30-06-2022] Dostupný z <<https://www.kmosek.com/kolik-penez-stoji-spatny-nabor-zamestnance>>.
- 3) MAGAZÍN LMC. Petra Nulíčková z Alza.cz: Online pohovory teď uchazeči spíš vítají. Jak je dělat a na co si dát pozor? [online]. 2020. [cit. 24-06-2022] Dostupný z <<https://magazin.lmc.eu/petra-nulickova-z-alza-cz-online-pohovory-ted-uchazeci-spis-vitaji-jak-je-delat-a-na-co-si-dat-pozor>>.
- 4) MACHÁLKOVÁ, J. Nábor a mříže. Jak Vězeňská služba ČR buduje značku zaměstnavatele. [online]. 2020. [cit. 01-07-2022] Dostupný z <<https://magazin.lmc.eu/clanky/nabor-a-mrize-jak-vezenska-sluzba-cr-buduje-znacku-zamestnavatele>>.
- 5) POSPÍŠILOVÁ, A. Adaptační proces. [online]. 2019. [cit. 24-06-2022] Dostupný z <<https://www.podnikas.cz/adaptacni-proces>>.
- 6) VS ČR. Práce u vězeňské služby. [online]. 2019. [cit. 24-06-2022] Dostupný z <<https://www.vscr.cz/organizacni-jednotky/veznice-valdice/clanky/detail/prace-u-vezenske-sluzby>>.

Legislativní dokumenty

1. Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 24.06.2022]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>>.
2. Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské a justiční strážci České republiky. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 24.06.2022]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-555>>.

Dotazník pro respondenty:

Dobrý den,

rád bych Vás na tomto místě poprosil o vyplnění dotazníku pro účely mé práce zabývající se výběrem zaměstnanců do řad Vězeňské služby ČR pro účely zefektivnění jeho procesu. Dotazník je naprosto anonymní, proto jej prosím vyplňujte pravdivě. Dotazník je určen pro zaměstnance, kteří do Vězeňské služby nastoupili po roce 2019. Pokud u otázky není uvedeno jinak, zvolte a označte vždy jen jednu variantu odpovědi.

Kdy jste nastoupil/a do Vězeňské služby ČR?

- a) před rokem 2019
- b) v roce 2019
- c) v roce 2020
- d) v roce 2021
- e) v roce 2022

Pokud jste zvolil/a variantu a), dále prosím nevyplňujte.

Jste:

- a) žena
- b) muž

Na základě čeho jste se přihlásil/a do výběrového řízení na Vaši pozici (můžete vybrat více možností)?

- a) tato práce mě vždy lákala
- b) na základě zhlednutí náborového videa
- c) na doporučení známého
- d) zaujal mě atraktivní inzerát
- e) díky náborovému příspěvku
- f) ani nevím, chtěl/a jsem zkusit něco nového
- g) na základě prezentace na sociálních sítích
- h) chtěl/a jsem pracovat ve státní správě
- i) jiný
důvod.....
- ...

Absolvoval/a jste výběrový pohovor?

- a) ano, osobně
- b) ano, online
- c) ne

Kolik osob bylo přítomných na Vašem výběrovém pohovoru?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) více než 3

Jak hodnotíte zpětně průběh výběrového pohovoru (můžete zvolit více odpovědí)?

- a) trval dlouho, pokládali mi hodně otázek
- b) ptali se i na neobvyklé otázky, které mi nepřišly vůbec vhodné
- c) probíhal korektně
- d) byl krátký, ani se mě na nic moc neptali
- e) dozvěděl/a jsem se na něm vše potřebné
- f) nejprve mi byla představena Vězeňská služba ČR, konkrétní pozice a poté navázalo kladení otázek
- g) vůbec jsem se nedozvěděl nic bližšího o dané pozici
- h) neměl/a jsem vůbec možnost se na cokoliv ptát
- i) mohl/a jsem se zeptat na cokoliv jsem chtěl
- j) byli ke mně odměření/hrubí
- k) jinak.....

Je něco, co byste doporučil/a pro vedení výběrových pohovorů ve Vězeňské službě ČR? Co by Vám lépe pomohlo projít celým procesem?

.....

Bylo součástí výběrového pohovoru i představení platových podmínek a možných benefitů?

- a) ano, obojího
- b) platových podmínek ano, benefitů ne
- c) platových podmínek ne, benefitů ano

- d) ano, ale až když jsem se zeptal/a
- e) ne

Shodovaly se Vaše představy o práci ve Vězeňské službě ČR po absolvování pohovoru s tím, s čím jste přicházel k pohovoru na základě inzerované pozice/náborového videa apod.?

- a) ano, naprosto
- b) ano, zčásti, něco mě překvapilo
- c) ne, byl/a jsem docela zklamaný, v inzerátu, prezentaci pozice hodně důležitého chybělo
- d) ne, realita mi přišla horší, než jaká se prezentovala
- e) realita mi přišla ještě zajímavější, než jak byla prezentována

Jak probíhala lékařská prohlídka v rámci výběrového procesu na Vaši pozici?

- a) byla velmi důkladná
- b) proběhla jen zevrubně
- c) lékař mě nevyšetřoval a rovnou podepsal papíry

Co všechno bylo součástí testování Vaší psychické způsobilosti (můžete vybrat více)?

- a) dotazník
- b) psychologické vyšetření psychologem
- c) IQ test
- d) grafologické zhodnocení
- e) jiné.....
- f) nic

Jak dlouhé bylo testování psychické způsobilosti?

- a) do 1 hodiny
- b) mezi 1 až 2 hodinami
- c) mezi 2 až 3 hodinami
- d) mezi 3 až 4 hodinami
- e) déle než 4 hodiny

Dostal jste dopředu informace o tom, jak bude probíhat zkouška fyzické zdatnosti?

- a) ano
- b) ne

Jak hodnotíte zpětně zkoušku fyzických zdatností?

- a) nedělala mi žádný problém
- b) byla náročná, ale nic, co bych nezvládl/a
- c) byla skoro nad mé síly
- d) neabsolvoval/a jsem

Je celý proces výběrového řízení nastaven tak, aby jím byl vybrán uchazeč, který skutečně obstojí při práci pro Vězeňskou službu?

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

Jak dlouho trvalo celé výběrové řízení?

- a) zhruba týden
- b) zhruba 14 dní
- c) 1 měsíc
- d) 2-3 měsíce
- e) déle než 3 měsíce

Je něco, co byste doporučil/a pro vedení celého výběrového procesu ve Vězeňské službě ČR? Co by Vám lépe pomohlo projít celým procesem?

.....
.....
.....

Jakým způsobem jste byl/a informován o Vašem přijetí do služebního poměru Vězeňské služby ČR (můžete vybrat více možností)?

- a) ihned osobně po pohovoru/testu fyzických způsobilostí aj. osobně
- b) dopisem
- c) telefonicky
- d) emailem
- e) jinak.....
.....

Bylo něco, co Vás po přijetí během podepisování smlouvy a řešení posledních drobností před nástupem negativně překvapilo?

- a) ne
- b) ano, výše platu, nebyla vůbec prezentována
- c) ano, podmínky přijetí byly jiné, než mi řekli na pohovoru (co konkrétně.....
.....
.....)
- d) jiné.....
.....

Jak probíhaly první dny ve služebním poměru (můžete vybrat více možností)?

- a) obcházel/a jsem pracoviště a jen se seznamoval/a s prostředím
- b) hned jsem musel/a začít pracovat na plno
- c) měl/a jsem k dispozici pracovníka, na kterého jsem se mohl obracet o radu
- d) pracoval/a jsem pod vedením mentora
- e) absolvoval/a jsem školení
- f) dostal/a jsem k dispozici příručku
- g) jinak.....
.....

Absolvoval/a jste přímo nějaký oficiální adaptační proces po přijetí?

- a) ne
- b) ano

Jak jste vnímal/a svou novou práci týden po přijetí do služebního poměru?

- a) jako zajímavou, bavila mě
- b) náročnou, ale zajímavou
- c) nudnou
- d) úplně jinak, než jakou jsem si ji představoval/a
- e) neúměrně náročnou, nevěřil/a jsem, že ji zvládnu
- f) fyzicky velmi náročnou
- g) psychicky velmi náročnou
- h) přesně podle mých představ

- i) jinak.....
.....

Jak ji vnímáte nyní?

- a) lépe než na začátku, už jsem si zvykl/a
b) pořád je pro mě nudná
c) pořád je pro mě náročná (fyzicky, psychicky)
d) stále mě baví a naplňuje
e) už mě tolik nebaví a nenaplňuje
f) jinak.....
.....

Zvažujete odchod z Vězeňské služby ČR?

- a) ne
b) ano (z jakého
důvodu.....
.....
.....