

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Aspekty fluktuace příslušníků Vězeňské služby
České republiky**

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Martina Štanglovičová

Vypracoval:
Bc. Martin Kuba

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Aspekty fluktuace příslušníků Vězeňské služby České republiky“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Příbrami, dne 31. března 2010

Bc. Martin Kuba

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Martině Štanglovičové za metodickou pomoc a odborné vedení, které mi poskytla při zpracování tématu diplomové práce.

Také velmi děkuji své rodině, přátelům a kolegyním ze zaměstnání za trpělivost, shovívavost a morální podporu, kterou mi poskytli při zpracování diplomové práce.

Bc. Martin Kuba

Obsah

Úvod	6
1. Personální práce a její úloha v organizaci	7
1.1 Personální řízení	9
2. Vymezení obecných pojmů vztahujících se k fluktuaci zaměstnanců	13
2.1 Fluktuace z pohledu ekonomie	13
2.2 Metody měření odchodů pracovníků	15
2.3 Obecné pojmy z hlediska řízení lidských zdrojů	18
3. Vězeňská služba – jako organizace	19
3.1 Osobnost příslušníka ve vězeňství české republiky	20
4. Aspekty fluktuace příslušníků a lidské zdroje	21
4.1 Zdravá a nezdravá fluktuace	26
4.2 Retence – eliminace nežádoucí fluktuace	28
5. Faktory, které mají vliv na fluktuaci ve Vězeňské službě ČR	30
5.1 Legislativa upravující výsluhové nároky	31
5.2 Existenční jistoty	35
5.3 Pracovní spokojenost	37
5.4 Motivace	39
5.5 Stres	42
6. Závěr teoretické části	47
7. Empirické šetření	48
7.1 Cíl a metoda průzkumu	48
7.2 Realizace průzkumového šetření	54
7.3 Shrnutí – potvrzení či vyvrácení hypotéz	73
8. Vytvoření projektu „RESTART“	74
8.1 Výchozí stav ve věznicích České republiky	75
8.2 Přípravná fáze projektu	78
8.2.1 Vytvoření anti – fluktuačního týmu	79
8.3 Fáze ověření účinnosti projektu	81
Vyhodnocení a závěr	82
Resumé	84
Anotace	85
Klíčová slova	85
Seznam použité literatury	86
Seznam příloh	87

Úvod

Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Soustavné zlepšování práce s lidskými zdroji. Žijeme v době velkých společenských změn. To jsou obecně známé věty, využívané na úvod diplomových prací, které bych nechtěl v úvodu parafrázovat. Jednoduše a srozumitelně chci osvětlit impuls, který mě vedl k výběru tématu mé diplomové práce „Aspekty fluktuace příslušníků Vězeňské služby České republiky“.

Podnět, který mě nastartoval k přemýšlení nad tímto tématem, není v současné době jevem ojedinělým. Kolega z Věznice Příbram, příslušník Vězeňské služby České republiky, jednoduše po ukončení výkonu služby řekl: „Mne už to nebaví, zítra si to podám.“ Jak řekl, tak udělal. Druhého dne navštívil personální referát Věznice Příbram a za dva měsíce byl z věznice propuštěn. Jednalo se o schopného a zkušeného příslušníka, který dlouhodobě vykazoval nadstandardní hodnocení při plnění svých služebních povinností. Jednalo se o příslušníka, který plnil úkoly i nad rámec stanovené doby služby. Byl aktivním členem zásahové jednotky a příkladně reprezentoval věznici na sportovních akcích, kde dosahoval výborných umístění. Shrnutím lze konstatovat, že se jednalo o charismatického jedince, který měl v kolektivu výjimečné postavení, byl oblíben a vystupoval často jako neformální mluvčí kolektivu. Neměl problémy se ztotožněním se s cíli, které si věznice vytyčovala, a to i v případě, že se jednalo o změny nepopulární.

Zarážející bylo, proč se jej nikdo nezeptal na skutečné příčiny jeho odchodu? Proč management věznice „pláče“ nad masivními odchody příslušníků z ozbrojených složek, když s lidmi nemluví a neví, jaké příčiny je k tomu vedou? Tyto jednoduché, ale dle mého názoru důležité otázky, mě přinutily k přemýšlení nad touto problematikou.

Ve své práci bych se chtěl této oblasti věnovat, a to jak po stránce řízení lidských zdrojů, tak po stránce sociální pedagogiky. Především se zaměřím na specifické sociální prostředí. Prostor plný stresujících situací a poměrů, které jsou typické zvláště pro ozbrojené složky. Pro vedení a řízení lidí se vyžaduje znalost řady složitých procesů a aspektů, kterými se lidé vyznačují a právě pochopení určitých vlivů a podnětů, které vedou k nežádoucí fluktuaci, je z mého pohledu nutné pojmenovat.

Za úspěch bych považoval zpracování smysluplného projektu, který by vedl k řešení nežádoucí fluktuace zaměstnanců Vězeňské služby České republiky (dále jen VS ČR). Dle mého názoru je v současné době fluktuace tak vysoká a pro organizaci tak bolestná, neboť věznice rezignovaly na zkoumání příčin a hledání řešení tohoto problému.

Zpracovaná problematika by měla upozornit i státní instituce na skutečnost, že pokud odejde velmi dobře hodnocený zaměstnanec, jen stěží se nahrazuje. Například zmiňovaný kolega jen marně čekal na ocenění, neviděl možnost dalšího růstu, trápily ho špatné pracovní podmínky. Stačilo jen jediné, zjistit jaký důvod ho vede k jeho rozhodnutí opustit řady vězeňské služby. Na tyto příčiny reagovat a snažit se je řešit. Pokud nechceme konkurenci přenechávat své nejlepší lidi, musíme rozeznat nežádoucí příčiny fluktuace včas. Konkurencí jsou pro nás všechny organizace i podnikatelské subjekty, kam naši bývalí zaměstnanci odcházejí. V moderních organizacích již existují různé retenční způsoby a metody, které mají své pevné místo v řízení zaměstnanců.

Mým cílem je něco v této oblasti změnit. Věřím, že pokud bude má snaha silnější, než pevně zakotvený způsob práce s lidskými zdroji ve vězeňské službě, věc se podaří.

Základem personální práce není pouze přijetí zaměstnanců, ale zejména jejich udržení. Vždyť za přijetí a zaškolení zaměstnanců utratí organizace mnohem více, než za jejich udržení.

S tématem mé diplomové práce souvisí mnoho oblastí personální práce, ať je to samotné řízení lidských zdrojů, podniková kultura, motivační faktory aj. Z hlediska ucelené koncepce nelze jakoukoliv oblast ponechat stranou. Přesto je nutné vymezit jasné otázky, které mě dovedou k požadovanému cíli. Je v organizaci, jako je VS ČR, fluktuace žádoucí či nikoli? Pokud je nežádoucí, je možno hledat způsoby a cesty, které povedou k její eliminaci? Jsou opravdu finanční náležitosti příslušníků tím rozhodujícím důvodem, pro který odcházejí z řad vězeňské služby? To jsou základní otázky, na které je nutno hledat odpověď. Věřím, že má diplomová práce stávající stav objektivně popíše a na kladené otázky najde adekvátní odpovědi.

1. Personální práce a její úloha v organizaci

Nejdříve je nutné vyložit pojem personální práce, která přímo souvisí s daným tématem. „Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20. století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického řízení. Pod vlivem poznatků biologie, fyziologie a psychiatrie na přelomu století tak bylo na člověka nahlíženo jako na přírodní bytost. Chování bylo vysvětlováno na úrovni elementárních reakcí zaměřených na uspokojování základních potřeb. Také řízení bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů a snaha o maximální racionalizaci výrobních

procesu vedla ve svých důsledcích k pomnutí subjektu a přílišné technokratizaci řídicích procesů. Zcela se odhlíželo od místa člověka v sociální struktuře, práce byla motivována hmotnými podněty – penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegií.

Personální oblast v rámci taylorismu byla z funkcionálních součástí podnikové organizace. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu pracovníků prostřednictvím racionálního výběru, a to za účasti odborníků.

Na počátku 30. let tohoto století se pod přímým vlivem hawthornských experimentů E. Maya a jeho spolupracovníků formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Byla to zákonitá reakce na jednostranné, až příliš technokratické koncepce F. Taylora. Člověk začal vystupovat v pracovním procesu v roli pracovníka, který má své vlastní sociální potřeby-potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. Uspokojování těchto potřeb se děje v lidských pospolitostech, v sociálních skupinách, které vytvářejí zvláštní sociální prostředí jednání. Proto byly zdůrazňovány takové prvky řízení jako uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat objektivní cíle činnosti organizace za své, tzn. interiorizovat je do vnitřních motivací jednotlivce nebo skupiny. To vyžadovalo využívání specifických metod hmotné, a především nehmotné stimulace a výrobní systémy, do kterých člověk vstoupil, musely být řízeny sociocentricky. Člověk se stal rovnocennou součástí sociotechnického systému.

Personální činnost byla zaměřena vedle už zmíněného vyhledávání pracovníků na soustavné hospodaření a zapracování lidských zdrojů. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace především formou sociálních služeb pro různé skupiny pracovníků. Zájem o člověka se rozšířil z role výkonného pracovníka také na jeho další sociální role, včetně rolí v soukromém životě. Vytvářely se komplexní plány sociálního a personálního rozvoje. Hospodaření a rozvoj lidských zdrojů se stalo záležitostí nejen personalistů, ale celé řídicí hierarchie.

Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a idejí. Člověk se v takovéto produkci musí respektovat jako ucelený, vysoce individualizovaný a přitom vysoce organizovaný, prosociálně orientovaný otevřený systém. Řídicí koncepce jsou zaměřeny na humanizaci práce, participativní organizaci a řízení práce, rozšiřování a obohacování práce tvorbou autonomních pracovních skupin, na rozšiřování podnikové demokracie. Základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka. Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka

a individualizované hospodaření s lidskými zdroji. Historický vývoj názorů na člověka v pracovním procesu je možné vyjádřit jako přechod od mechanocentrického přes sociocentrický k současnému antropocentrickému pojetí.“¹

Jednoduše řečeno, z námezdní síly se přes zaměstnance stává pracující člověk členem podniku organizace. Tato skutečnost a chápání odpovědnosti za rozvoj svých zaměstnanců je důležitým poznatkem. Organizace si musí uvědomit, že řadoví zaměstnanci jsou základními pilíři dobře fungujícího pracovního systému.

Personalistika v České republice

Krátký pohled do historie personalistiky v České republice nám ukazuje, že tradiční pojetí považovalo personalistiku za službu, která pouze zpracovávala personální administrativu pro ostatní oddělení. S rostoucím uvědomováním si, že zaměstnanci mohou být zdrojem prosperity v rostoucí konkurenci, se ve třicátých letech minulého století posílilo postavení personálních oddělení, kterým byla přidělena větší pravomoc, zejména v oblasti organizace a motivace pracovníků. Je potěšitelné, že některé české firmy zachytily tento nový trend, ba dokonce se řadily k průkopníkům v dané oblasti, světově nejuznávanější je firma Baťa. Po druhé světové válce, především v padesátých a šedesátých letech, se začíná zdůrazňovat osobnost každého člověka v jeho jedinečnosti. Vedoucí personálních útvarů se stávají členy vrcholného vedení, podílejí se na tvorbě firemních strategií. Pravomoc personálních institucí výrazně vzrostly.

Personalistika v České republice byla od tohoto přirozeného vývoje násilně odtržena, v řízení lidských zdrojů se projevil specifické deformace. V podobě takzvaných osobních oddělení se personalistika vrátila do svého administrativního období, kádrová oddělení podniků měla s personálním řízením ve standardním pojetí pramálo společného. Po politické reformě získala personalistika možnost rozvíjet se jako rovnocenná součást řízení firmy.

1.1 Personální řízení

V této části bych chtěl poskytnout celkový pohled na obsah, funkci a personální praxi. Přiblížím, jak může personální činnost přispívat k úspěchu organizace a jak je možné ji hodnotit. V současné době se personální řízení považuje za nedílnou součást

¹ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 71 -72

celkového procesu řízení, za který odpovídají všichni pracovníci v managementu včetně personalistů.

Personální řízení je systém propojených vstupních činností např.:

- prognóza personálního obsazení,
- výběr lidských zdrojů,
- příjem – vstupní řízení,
- adaptace,
- hodnocení zaměstnanců,
- utváření a vhodné obsazování pracovních pozic,
- motivace,
- odměňování,
- propouštění.

Podíváme-li se do minulosti, zjistíme, že rozvoj personálního řízení byl procesem, uskutečňujícím se nahodile, nerovnoměrně a neplánovaně – spíše pod tlakem průmyslu, v podnikání a ve společnosti – než díky logickému a soustředěnému vývoji. Rozvoj personalistiky ve světě prošel následujícími etapami:

- péče o zaměstnance (1915 a 20tá léta – 1. světová válka), např. vznik kantýn,
- personální administrativa (30tá léta), personální pomoc managementu, získávání a výcvik pracovníků, vedení evidence,
- personální řízení – fáze rozvoj (40 a 50tá léta), přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů, zapojení se do pracovních vztahů – ale jen na operativní a taktické úrovni,
- personální řízení – fáze dospělosti (60tá a 70tá léta), rozvoj dalších personálních služeb o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání, personalista se stává odborníkem na pracovní právo, ve vedení podniků se stále více objevují personální ředitelé,
- řízení lidských zdrojů – první fáze (80tá léta), pojetí řízení lidských zdrojů, personální činnosti se začínají věnovat teoretici – hlavně američtí badatelé – u nás sociologové a psychologové na VŠ, personalistika se musí vyrovnávat s problémy firemní kultury tržní ekonomiky. Rozvoj strategického řízení lidských zdrojů tak, aby integrovalo řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Oslabení odborů a kolektivního vyjednávání. Personální ředitel byl povinen jednat jako „společník podnikatele“.

- řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90tá léta), začátek je reakce na znatelnější negativní rysy firemní kultury – chamtivost a individualismus. Oceňuje se etika týmové práce, posilování pravomoci, roste význam úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Více se hovoří o schopnostech a vytváří se propracovanější přístup k takovým procesům, jako je řízení firemní kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů.

Vzhledem k tématu své diplomové práce se zaměřím především na možnost stabilizaci zaměstnanců (příslušníků) v organizaci. V konkrétním případě zjistím, proč z organizace odcházejí. Jelikož fluktuace neznamená jen odchody, přibližme si ve zkratce i získávání zaměstnanců.

„Zatím se u nás při získávání pracovníků asi vyplácí nabídka vyšší mzdy či platu, mnohé pracovníky přiláká i nabídka některých zaměstnaneckých výhod. Je však otázkou, zda tato opatření jsou stejně efektivním nástrojem stabilizace pracovníků v organizaci, jako se zdají být efektivní při jejich získávání. Mnohé organizace evidentně přeceňují význam peněz a materiálních výhod a podceňují ostatní faktory spokojenosti zaměstnanců, faktory, které významně spoluutvářejí pověst organizace jako zaměstnavatele a lákají pracovní síly.“¹

Například se jedná o faktory:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků,
- zvýšení připravenosti na změny.

Jde především o intenzivní snahu o zvyšování uspokojování pracovníků s vykonávanou prací, zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti, vytváření jasné perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

Jestliže se zamyslíme nad výše uvedenými body, pak ke zvýšení pracovní atraktivity organizace, a tedy ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků dle mého názoru i ke zvýšení retence, může přispět:

¹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 1997, s. 124

a) náležitá péče o pracovní podmínky,

tj. péče o pracovní prostředí včetně jeho estetické stránky, odstraňování obtížné a rizikové práce, rozšiřování možností pro individuální pracovní dobu a pracovní režim (nejen různé formy pružné pracovní doby či možnost široké škály částečných úvazků, ale i např. sdílení pracovního místa /job sharing/, distanční práce, smlouva na roční počet odpracovaných hodin apod.). V našich podmínkách je třeba si uvědomit neatraktivnost práce o víkendu či práce na směny, popřípadě neatraktivnost fyzicky náročné a příliš „špinavé“ práce – a to bez ohledu na mzdové zvýhodnění.

b) náležitá péče o sociálně-hygienické podmínky práce,

tj. neustálé zlepšování péče o pohodlí pracovníků, ať už se jedná o stravování (jeho existence, neexistence či kvalita může ovlivňovat odezvu na nabídku zaměstnání), šatny, umývárny, záchody, odpočívárny, nebo i parkoviště či prosté udržování pořádku v prostorách podniku.

c) péče o sociální rozvoj pracovníků,

včetně péče o jejich životní podmínky (bydlení, rekreace, zařízení pro aktivity volného času, péče o děti zaměstnanců, půjčky, pomoc při osobních problémech, podnikové penze apod.). Tyto podnikové aktivity jsou u nás dnes považovány za výraz socialistického paternalismu a jsou pozvolna odbourávány, ale organizace v zahraničí nabízejí často širokou škálu takovýchto zaměstnaneckých výhod a také to zdůrazňují v nabídkách zaměstnání, považují je za velmi účinný nástroj zvyšování pracovní atraktivity organizace.

d) zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci.

V této souvislosti je třeba se v první řadě zamyslet nad stylem řízení lidí v organizaci. Ve světě se stále více prosazuje participativní styl řízení lidí (tento trend nachází odraz i v používané terminologii – místo „řízení lidí“ se stále častěji používá termín „vedení lidí“), otevírající větší či menší prostor pro aktivní účast zaměstnanců na řízení, pro samostatnost v rozhodování a individuální přístup k práci. Z řízení lidí se odstraňuje direktivnost, vztah nadřízený a podřízený se mění na vedoucí a spolupracovník, zaměstnanec se stává partnerem, jeho názorům a požadavkům je nasloucháno a bývá informován o všem podstatném, co se týká organizace. Avšak nejen vztahy mezi vedoucími a podřízenými, ale i ostatní interpersonální vztahy na pracovišti a v organizaci ovlivňují jejich pracovní atraktivitu. Jedna z prvních věcí, o které se potenciální uchazeč o práci v organizaci zajímá, je, jací jsou lidé na příslušném pracovišti, jaký je vedoucí, jak organizace zachází se zaměstnanci. „Dobrá parta“ na

pracovišti, slušné mezilidské vztahy, slušné zacházení se zaměstnanci tak velmi pozitivně ovlivňují rozhodování potenciálních uchazečů reagovat na nabídku zaměstnání v organizaci.“¹

S tímto přímo souvisí i snahy udržet si tímto stylem řízení a výše uvedenými formami zacházení s lidskými zdroji zkušené zaměstnance v našem případě příslušníky.

2. Vymezení pojmů vztahujících se k fluktuaci zaměstnanců

Pokud je mým cílem objektivně popsat problematiku fluktuace příslušníků VS ČR je nezbytné a účelné ujasnit si některé pojmy, které se v praxi i v odborné literatuře používají pro oblast vedení lidských zdrojů. Bez znalosti pojmů jako jsou fluktuace zaměstnanců, lidské zdroje, personální řízení, řízení lidských zdrojů atd. nepochopíme a následně nebudeme moci řešit danou problematiku.

2.1 Fluktuace z pohledu ekonomie

Fluktuaci lze vyložit následujícím způsobem. Jedná je o souhrn změn pracovního poměru v rámci podniků (odvětví, oblastí), způsobených odchodem a příchodem pracovníků. Fluktuace jako typ pracovní mobility je do jisté míry žádoucí, nezbytná pro vývoj ekonomického systému. Jde o fluktuaci funkční, kdy se relativně kryjí hlediska individuální, podniková i celospolečenská. Negativní ekonomický dopad má fluktuace disfunkční (nežádoucí, nadměrná), způsobená obvykle nesprávným fungováním sociálního systému pracoviště (podniku, organizace). Ve svých důsledcích může být příčinou disproporcí i dezintegrace pracoviště. Ukazatelem intenzity fluktuace je poměr počtu odešlých pracovníků k průměrnému počtu pracovníků organizace.

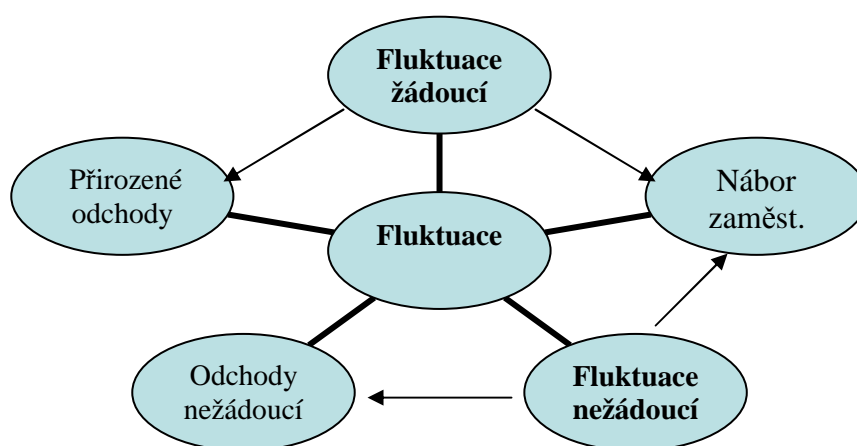
V období transformace podniků došlo v oblasti jejich personálního řízení k řadě zásadních změn. Fluktuace jako taková vystupuje do popředí problematických oblastí v podnicích i v organizacích. Výjimkou není ani VS ČR. Po prostudování odborné literatury jsem dospěl k názoru, že pojem fluktuace není v současné době dostačující. S podivem sleduji, jak odborníci v daném oboru licitují nad pojmy řízení či vedení lidských zdrojů. Pojem slova fluktuace nikdo z odborníků neřeší. Spokojíme se pouze s konstatováním, že se jedná o souhrn změn pracovního poměru v rámci podniků

¹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 124-125

(odvětví, oblastí), způsobených odchodem a příchodem pracovníků. I u odborné veřejnosti často dochází k špatnému výkladu, kdy fluktuace je vnímána jako odchod zaměstnanců, například v sylabech „Kapitoly z personálního managementu“ je tento termín nesprávně vyložen.¹

Z hlediska orientace je dle mého názoru termín v současné době nedostatečný. Pro určitou demonstraci využiji obrázku č. 1. Termín obsahuje mnoho dílčích na sobě nezávislých pojmů.

Obr. č. 1 Dílčí pojmy fluktuace (autor práce)



Odchody pracovníků z organizace

„Analýza počtu pracovníků odcházejících z organizace poskytuje údaje, které lze použít při prognózování nabídky (pokrytí potřeby pracovníků) k výpočtu ztrát pracovníků, které bude možné nahradit. Důležitější však je, že analýza počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů poskytuje informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Může inspirovat k dalším šetřením, která mohou určit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby odstranění nebo zmírnění těchto příčin.“²

Význam odchodů pracovníků z organizace je uveden v materiálu organizace Industrial Relations Services (IRS, 2000), kde se zdůrazňuje, že: „intenzita odchodů pracovníků je určitá míra nestability a rozbouřenosti v organizaci. Vysoká intenzita odchodů může destabilizovat podnik (organizaci) a demotivovat ty, kteří se

¹ PAVLÁK a kol., *Kapitoly z personálního managementu*. Stráž pod Ralskem: Institut vzdělávání VSČR, 2002, s. 82

² ARMSTRONG, M. *Rízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 314-315

pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti.“¹

Mezi specifické aspekty míry odchodů ve vězeňské službě dochází např. v pražských věznicích, kde slouží většina mimopražských příslušníků. Nejčastěji zastoupenou lokalitou je Severní Morava a Severní Čechy. Pro svobodné jedince znamená přijetí k VS ČR šanci dostat se do Prahy, začít nový život. Po určité době si ale hledají lukrativnější práci a z řad vězeňské služby odcházejí. Vdaným a ženatým, kteří zanechají v místě bydliště rodinu, většinu času tráví v Praze na ubytovně a domů se dostanou pouze na pár dní, může tato situace přestat brzy vyhovovat. Někdy dochází k rozpadu rodiny, častěji k ukončení služebního poměru a návratu zpět k rodině. A právě v tomto kontextu vzniká nadměrná fluktuace vedoucí k nestabilitě organizace.

2.2 Metody měření odchodů pracovníků

Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Jedním z tradičních ukazatelů měřících ztrátu pracovníků je sledování míry odchodů. Ztrátu lze měřit níže uvedeným vzorcem, který je ve většině publikací souvisejících s tímto tématem:

Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli

----- X 100

Průměrný počet pracovníků v tomtéž období

„Tato metoda se všeobecně používá, protože je lehce pochopitelná a ukazatel se dobře vypočítává. Pro účely plánování lidských zdrojů je snadné vypočítat, že pokud podnik chce zvýšit počet svých pracovníků o 50 lidí ze 150 na 200, ale míra odchodů činí 20% (tedy ztráta je 30 lidí), pak – bude-li tento trend pokračovat – bude podnik muset během následujícího roku získat 90 pracovníků, aby dosáhl počtu 200 pracovníků a udržel si je (50 dodatečných pracovníků plus 40 pracovníků nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 pracovníků). Pomocí tohoto ukazatele lze také porovnávat naši organizaci s jinými organizacemi, neboť ty obvykle také tento ukazatel používají.

Tento vzorec se sice snadno používá, ale může být zavádějící. Hlavním nedostatkem měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného období odcházejí, je,

¹ Srov., Industrial Relations Services, 2000, citováno dle Armstronga, M., c. d., s. 315

že tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Tak podnik zaměstnávající 150 osob může mít roční míru odchodů pracovníků 20% znamenající, že dojde během roku k uvolnění 30 pracovních míst. Ale tato pracovní místa mohou být rozptýlena po celém podniku a mohou se týkat všech možných pracovních míst a pracovníků jak dlouhodobě, tak krátkodobě zaměstnaných v podniku. Ale všechny tyto odchody se také mohou týkat jen úzkého okruhu pracovních sil – může se to týkat pouhých dvaceti pracovních míst, z nichž každé musí být během roku obsazeno desetkrát. Jde o zcela rozdílné situace, a pokud to nezjistíme a neprozkoumáme, můžeme dojít k nepřesným předpovědím budoucí potřeby pracovníků a můžeme také na jejich základě podniknout nevhodné kroky. Uvedený ukazatel může být nevhodný také v případech, kdy průměrný počet pracovníků, z něhož se vypočítává příslušné procento, je vypočítán na základě nereprezentativních dosavadních trendů, zkrácených výrazným růstem nebo poklesem počtu pracovníků během daného období. Když vypočítáváme a analyzujeme ukazatele odchodů pracovníků, je důležité získat informace o výskytu odchodů u různých kategorií pracovníků, zejména pak u těch, které je nesnadné získat a udržet si, jako jsou například vzdělaní pracovníci, lidé pracující s informacemi nebo vysoce kvalifikovaní dělníci.

Index stability

S odchody pracovníků je spojen i pojem INDEX stability.

„Index stability je jakési vylepšení ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

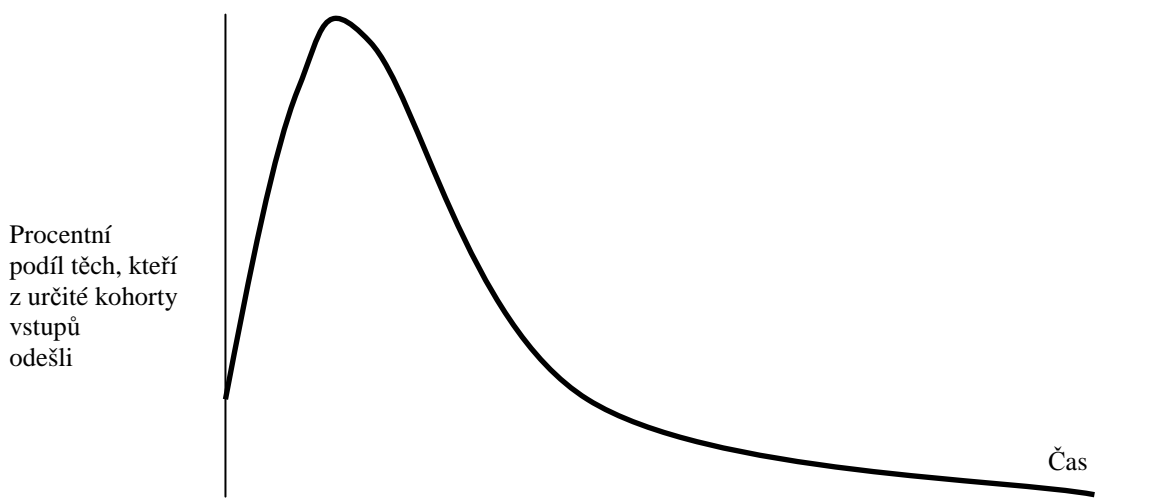
Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může však být zavádějícím ukazatelem, jelikož neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.

Dalším nezbytným ukazatelem pro sledování odchodů pracovníků organizace je míra přežití.

Míra přežití

„Metodou analýzy odchodů pracovníků, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná, je míra přežití: je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Například analýza skupiny absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněná po dvou letech po absolvování, může ukázat, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje pro podnik, a že tedy míra přežití je 50 %. Rozložení ztrát pro každou skupinu čili kohortu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“, jak ji ukazuje obrázek č. 2.

Obr. č. 2 Křivka přežití Armstrong (2007)



Základní tvar této křivky je pro mnohé situace podobný, i když bylo pozorováno, že vrchol křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být – v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších kohort – nižší.¹

Analýza délky zaměstnání

Ve vyloučení zavádějících ukazatelů nám může pomoci analýza průměrné délky zaměstnání osob, které z podniku odcházejí. Avšak ani tato analýza není naprosto přesně vypovídající, neboť se zaměřuje pouze na pracovníky, kteří z podniku odcházejí. Vypovídající analýza by měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných, a to u každé kategorie pracovníků. Jestliže v uvedeném příkladu by činil celkový počet

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 315-318

pracovníků, s méně než třemi měsíci zaměstnání, sto osob a celkový počet pracovníků, s více než pěti lety zaměstnání, také sto osob, podíl z těchto kategorií by pak byl 28% resp. 11% - což jsou údaje poskytující více přesnějších informací, zejména můžeme-li za účelem odhalení nepříznivých trendů analyzovat předchozí období.

Výše uvedené metody přispívají k průzkumu a sledování stabilizace lidských zdrojů v organizaci. Ve vězeňské službě by měly být pro personalisty důležitým nástrojem k zjištění stávajícího stavu. V empirické části využijí k vyhodnocení fluktuace metody míry odchodů a to po jednotlivých věznicích. Dle mého názoru je nejsrozumitelnější a je tradičním ukazatelem odchodu pracovníků.

2.3 Obecné pojmy z hlediska řízení lidských zdrojů

Retence zaměstnanců

Znamená udržení si kvalitních a potřebných zaměstnanců v organizaci. Požadované personální řízení a strategie slouží k udržení si takových pracovníků. Organizace si v žádném případě nemůže dovolit ztrátu těchto nezbytných pilířů. Absence retence je v moderní organizaci nežádoucí.

Personalistika

Je nejobecnějším pojmem zahrnující všechny činnosti spojené s obsluhou personálu (zaměstnanců) podniku počínaje přijímáním pracovníků, jejich vzděláváním, odměňováním až po jejich propuštění. Lze konstatovat, že prioritním posláním personalistiky je vybírání „správných“ lidí na „správné“ místo.

Personální řízení (management)

Personální řízení se zaměřuje především na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. V první řadě jeho získávání, formování, využití, organizování a propojení jeho činností. Hodnocení výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, k podniku a ostatním zaměstnancům. Dále se zabývá osobním uspokojením zaměstnanců z vykonané práce, jeho společenským a osobním rozvojem. Personální řízení se podílí na tvorbě personální strategie plánování a rozvoje zaměstnanců.

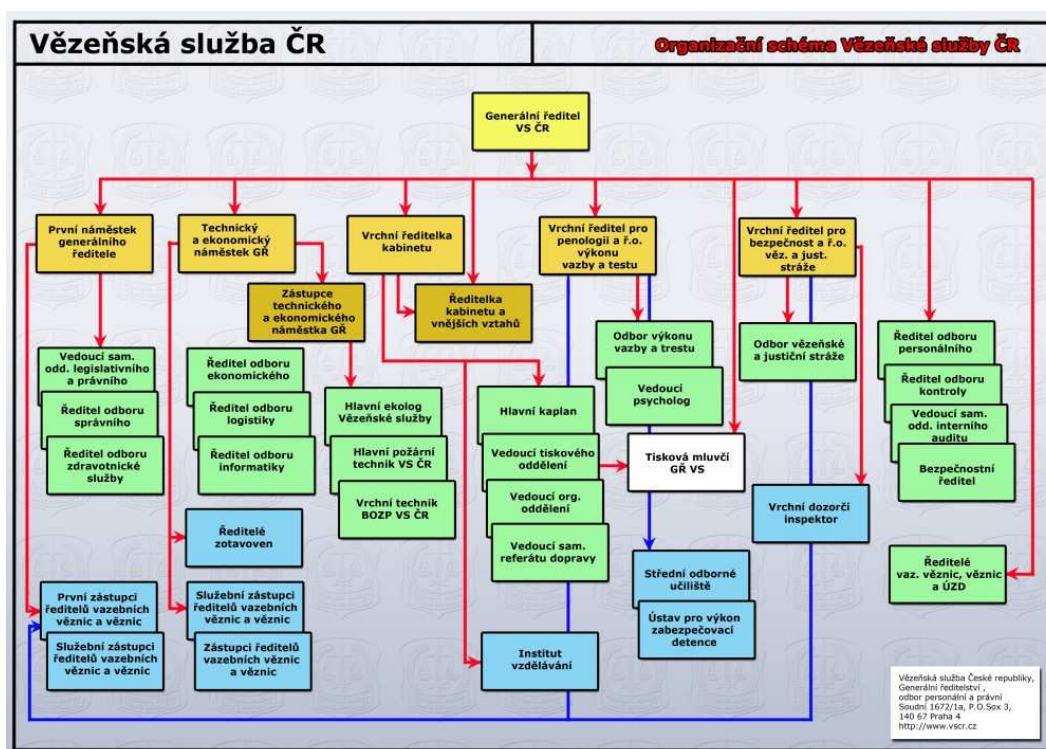
Řízení lidských zdrojů

Jedním z cílů personální práce je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Na řízení lidských zdrojů se v organizaci podílí především řídicí funkcionáři. Obecně lze shrnout tento pojem následujícím

zněním: „Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů a informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovatelně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.“¹

3. Vězeňská služba – jako organizace

Obr.č.3 Organizační schéma VS ČR²



Vězeňská služba spravuje a střeží vazební věznic a věznic, věznic pro místní výkon trestu a odpovídá za dodržování zákonem stanovených podmínek výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody, předvádí a eskortuje osoby ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody, prostřednictvím programů zacházení soustavně působí na osoby ve výkonu trestu odnětí svobody a obdobně i na některé skupiny osob ve výkonu vazby s cílem vytvořit předpoklady pro jejich nekonfliktní způsob života po propuštění, zabezpečuje úkoly při předcházení a odhalování trestné činnosti osob ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody, provádí výzkum v oboru penologie a využívá jeho

¹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 14-15

² <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/organizacni-struktura-2/>

výsledky a vědecké poznatky ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody, vytváří podmínky pro pracovní a jinou účelnou činnost osob ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody, zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách soudů a státních zastupitelství a v jiných místech činnosti soudů a ministerstva spravedlnosti a v rozsahu stanoveném zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků, zajišťuje bezpečnost výkonu pravomoci soudů a státních zastupitelství, vede evidenci osob ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody na území České republiky, provozuje hospodářskou činnost za účelem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody, případně i osob ve výkonu vazby.

Řízení lidských zdrojů ve vězeňské službě

V prostředí vězeňské služby jsou to inspektoři dozorcí služby, inspektoři strážní služby a vrchní inspektoři strážní služby, kteří jsou základním řídicím prvkem, a to po celých 24 hodin výkonu služby. Ve věznici dále existuje střední management, jež je zastoupen vedoucím výkonu trestu, vedoucím výkonu vazby a vedoucím vězeňské a justiční stráže. Tito vedoucí stanovují způsob a jednotlivé cíle personální práce. Svým způsobem metodicky usměrňují a koordinují činnost svých podřízených, přičemž nezbytnou součástí je hodnocení. Na řízení lidských zdrojů se též podílí top management věznice, ale dá se říci, že toto vrcholové vedení převážně udává směr a podnikovou kulturu. V organizaci, jako je VS ČR, utváří určitou strategii personální útvar, který se nazývá personální oddělení či personální referát.

3.1 Osobnost příslušníka ve vězeňství České republiky

Základní podmínky pro posouzení pracovní způsobilosti pro přijetí do služebního poměru k VS ČR jsou stanoveny zákonem. Uchazeč musí splňovat věkovou hranici nad 18 let, morální a občanskou bezúhonnost, splnění kvalifikačních předpokladů stanovených pro výkon funkce. Předpokladem je také fyzická, zdravotní a duševní způsobilost a samozřejmě úspěšně absolvované přijímací řízení. Příslušník VS ČR by měl být schopen reálného pohledu na sebe i okolí, zdravě sebekritický, relativně vyrovnaný, tj. odolný vůči zátěži, bez sklonů k impulzivitě či explozivitě, s přiměřenými předpoklady pro vytváření dalších sociálních dovedností, dále by měl být odpovědný, dominantní, bez prvků agrese a nepřiměřené autokratičnosti, schopný

prosazovat sebe i své názory. Měl by být pozitivně motivován k práci s lidmi, schopný kooperovat s kolegy, bez kompenzačních mechanismů ve vztahu k obviněným či odsouzeným. Schopnost identifikovat se s profesí a reprezentovat ji na veřejnosti by měla být samozřejmostí.

4. Aspekty fluktuace příslušníků a lidské zdroje

V úvodu této části je nezbytné upozornit na specifické aspekty fluktuace příslušníků VSČR. Pro počáteční srovnání uvedu míru fluktuace v Anglii, kde nejnižší míra fluktuace byla v posledních letech zaznamenána ve státní sféře. Jednalo se o úředníky, hasiče, policisty a zaměstnance veřejného sektoru s vysokou úrovní znalostí a odpovídajícím platem. Tato skupina zaměstnanců vykazuje méně než 10% míry odchodů. Oproti tomu je nejvyšší fluktuační spirála, a to 50%, uvedena u zaměstnanců restaurací, hotelů a maloobchodů. U vězeňské služby byla v roce 2008 míra fluktuace okolo 9,8% (např. Věznice Stráž pod Ralskem však vykazovala 20,4%). Toto srovnání nám ukazuje minimální rozdíl procentuální fluktuace mezi státními organizacemi v Anglii a ve VS ČR.

Služební poměr příslušníka vězeňské služby se od klasického zaměstnaneckého poměru v mnoha ohledech liší. Ať je to oblast legislativní, oblast plnění rozkazů, oblast nároková. Všechna tato specifika mají vliv na odchod příslušníků. Lze je shrnout do těchto okruhů:

- služební poměr – vojenské dodržování rozkazů. Příslušník se zavazuje, že je ochoten při plnění svých služebních povinností položit i svůj život,
- legislativa – 150 hodin bezplatných přesčasových hodin – jedná se cca o jeden měsíc neplacené práce. Tato práce je stanovena zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (odst. 2§ 112 zákona č. 361/2003 Sb.) „Příslušníkovi je stanoven služební příjem s přihlédnutím k případné službě přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Ve služebním příjmu ředitele bezpečnostního sboru a jeho zástupce je přihlédnuto k veškeré službě přesčas,“
- výkon služby plný konfliktních situací – práce s vězni (nepřizpůsobiví jedinci),
- výsluhové nároky – odchodné, renta (viz podkapitola č. 5.1),
- společenská prestiž - práce u vězeňské služby není prozatím veřejností pozitivně vnímána. Dělat „bachaře“ je stále povolání méně uznávané. I to je negativum, které ovlivňuje rozhodnutí příslušníka o jeho konci služební kariéry,

- motivace,
- spokojenost s prací,
- syndrom vyhoření.

Stabilizace, v tomto případě služebních míst, je přímo ovlivněna legislativními předpisy naší republiky. Výsluhové nároky jsou lákavou nabídkou, které se budeme hlouběji věnovat v podkapitole existenční jistoty. Jednoznačně lze však konstatovat, že tuto výhodu velké množství příslušníků využije. Z hlediska potřebné stabilizace a udržení si kvalitního lidského potenciálu je výsluhový příspěvek kontraproduktivní. Z hlediska komplexního zpracování daného problému výzkum ukáže do jaké míry. Přesto jsou zásadní vlivy fluktuace příslušníků (viz kapitola č. 4 a 5) ve větším rozsahu obdobná jako u jiných organizací či podniků. Spouštěcím mechanismem flukтуаční spirály jsou odchody. Jejich příčiny obecně formuloval Michael Armstrong takto: „Analýza příčin odchodů odvozená z rozhovorů s odcházejícími pracovníky poskytuje užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, proč lidé odcházejí, nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Rozhovor s odcházejícím pracovníkem by měl mít za úkol zjistit názory na jakékoliv konkrétní důvody k nespokojenosti spadající do některé z výše uvedených kategorií (s výjimkou poslední). Někteří odcházející pracovníci budou mluvit otevřeně, jiní nikoliv. Je na tom, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokoušel zjistit důvody nespokojenosti tak, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohlo být něco uděláno pro nápravu. Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných. Pak je třeba provést analýzu důvodů odchodů a zjistit jejich trendy. Všeobecné problémy lze sprovodit ze světa tím, že se podíváme na politiku a praxi zaměstnávání a odměňování pracovníků. Měli bychom se však zabývat i problémy týkající se jednotlivých manažerů. To může být obtížné v případech, kdy jde o záležitost chování, jako je zastrasování, pronásledování nebo týrání, ale pokud máme více informací svědčících o tom, že tomu tak skutečně je, nemůžeme tento problém ignorovat.

Příčiny odchodů:

- vyšší mzda nebo plat jinde,
- větší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,

- větší jistota zaměstnání jinde,
- více rozvíjet své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy s manažerem/ vedoucím týmu,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- špatné klima na pracovišti – pronásledování, týrání obtěžování,
- rodinné důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.“¹

Je nutné si uvědomit, že důvody udávané zaměstnanci, kteří organizaci opouštějí, jsou z větší části nepravdivé. Přesto udávané příčiny Armstrongem jsou obecné, určené pro širší spektrum pracovníků. Na druhé straně uvedu specifický náhled na odchody příslušníků vězeňské služby, jak uvádí Pavlák a kol.: „Fluktuace nežádoucí se týká odchodů pro nespokojenost:

- s pracovním prostředím,
- s pracovními podmínkami,
- s nespravedlivým nebo nepřiměřeným stimulováním,
- s odměňováním,
- se vztahy,
- s obsahem pracovní činnosti.“²

Dle mého názoru autoři naprosto opominuli výsluhové nároky. Právě tyto příčiny jsou specifické pro tuto skupinu zaměstnanců. V praktické části bude zjištěno do jaké míry. Dále je příčinou dle mého názoru také absence loajality příslušníků, omezené možnosti v naplňování kariérního řádu a zkostnatělost státní organizace jakou vězeňská služba je. Tvzení, že převážná část příslušníků odchází pro nespokojenost s něčím, je velice zkreslující a zavádějící.

Lidské zdroje

Tento pojem je nutné osvětlit ve větším rozsahu. „Termíny ‚řízení lidských zdrojů‘ a ‚lidské zdroje‘ do značné míry nahradily termín ‚personální řízení‘ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích“.³

Ve stručnosti je to pojem používaný pro zaměstnance, manažery podniků a organizací. V odborné literatuře se užívá i termínu „lidský kapitál“ následujícím způsobem:

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 318

² PAVLÁK, M. a kol. *Kapitoly z personálního managementu*. Stráž pod Ralskem: Institut vzdělávání VSČR, 2002, s. 82

³ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 27

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“.¹

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování „pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru pracovníků, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání“ (Becker a kol., 1997). Znamená to také angažovat se v řízení talentů, tedy v procesu získávání a výchovy talentů, ať už jsou kdekoliv či ať už jsou zapotřebí kdekoliv, a to pomocí vzájemně závislých a propojených politik a postupů řízení lidských zdrojů v oblasti zabezpečování pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a plánování následnictví“.²

Plánování personálního rozvoje pracovníků

Plánování pracovníků s plánováním pokrytí této potřeby jde ruku v ruce s plánováním personálního rozvoje pracovníků. „Tato oblast personálního plánování do značné míry slouží zájmům pokrytí potřeby pracovních sil pracovními zdroji prostřednictvím formování vazeb pracovníků na podnik a vykonanou práci a prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce. Plány personálního rozvoje, mezi něž patří především plány pracovní kariéry a plány nástupnictví, v pracovní funkci projasňují pracovní perspektivu každého pracovníka podniku a do jisté míry ovlivňují pocit jeho sociální jistoty. Plánování personálního rozvoje pracovníků podniku úzce souvisí s plánováním vzděláváním, plánováním rozmíst'ování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propuštění pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu

¹ BONTIS a kol., 1999; citováno dle Armstronga, M., c. d., s. 50

² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 31

(výsledky práce, pracovní chování, úroveň znalostí a dovedností, rozvojový potenciál, osobní charakteristiky aj.). Pokud jde o plánování pracovní kariéry, jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka. Častěji se tohoto druhu plánování používá v případě nedělnických kategorií pracovníků, zejména pak v případě manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů.“¹

Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Cílem strategie zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu koncepce řízení lidských zdrojů je podle Keepa: „získat správný základní materiál v podobě pracovních sil vybavených vhodnými kvalitami, dovednostmi, znalostmi a potenciálem pro budoucí vzdělávání. Výběr a získávání pracovníků nejlépe vyhovujících těmto potřebám organizace by mělo být rozhodující činností, na níž by mohla stavět většina ostatních činností řízení lidských zdrojů orientovaných na rozvoj a motivování lidí.“²

Toto pojetí, že strategická schopnost firmy závisí na její schopnosti formovat lidi, poskytuje důvod pro strategii zabezpečování lidských zdrojů. Cílem této strategie je, aby firma, v našem případě organizace, získávala výhodu v zaměstnávání schopnějších lidí. Tito lidé budou mít širší a hlubší škálu dovedností a budou se vyznačovat takovým chováním, které bude maximalizovat jejich přínos organizaci. Organizace bude přitahovat takové lidi tím, že je „atraktivním zaměstnavatelem“, „zaměstnavatelem volbou.“ Udržuje si je tím, že jim nabízí lepší příležitost a lepší odměny než jiní, že vytváří pozitivní psychologickou smlouvu zvyšující oddanost a vytváření ovzduší vzájemné důvěry. Kromě organizace rozmísťuje své lidi tak, že to maximalizuje jimi odevzdávanou přidanou hodnotu.

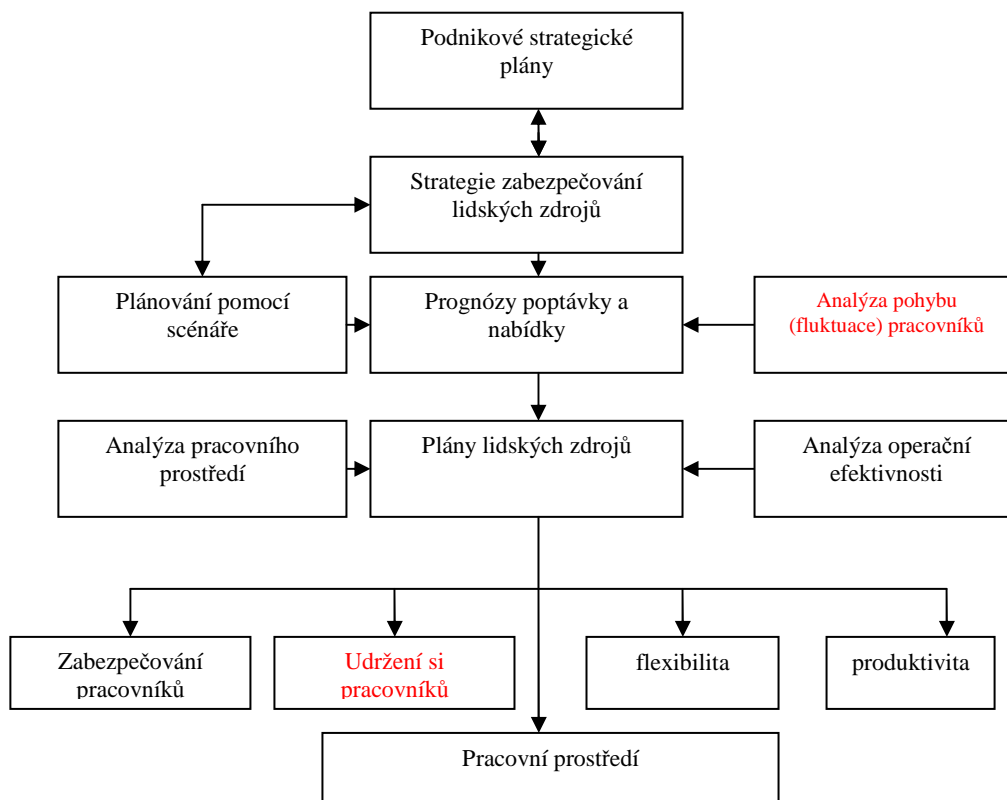
Dle mého názoru je nutné vidět prioritu v udržení si schopných, zkušených pracovních sil. Získávání nového lidského potenciálu na základě nežádoucích odchodů vidím jako prohru strategie organizace v plánování a zabezpečování lidských zdrojů. Udržet znamená vyhrát, získávat je až následná reakce a my si musíme uvědomit, že zde existuje prostor pro zlepšení současného stavu. Zabránit odchodům zkušených, pro organizaci potřebných, zaměstnanců nám přináší značné výhody pro stabilizaci pracovních sil a vyloučení příčin nežádoucí fluktuace.

Graficky lze znázornit zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci obrázkem č. 4.

¹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 65

² KEEP, 1989, citováno dle Armstronga, M., c. d., s. 311

Obr. č. 4 Proces plánování lidských zdrojů Armstrong (2007)



I z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že jedním z cílů organizace by měla být analýza pohybu zaměstnanců a snaha udržet si klíčové lidské zdroje.

4.1 Zdravá a nezdravá fluktuační

Pokud chce organizace předcházet problémům v oblasti personální práce, měla by si uvědomit problém zvaný nežádoucí fluktuační. Zájmem každé organizace by mělo být sledování a vyhodnocování procentuální výslednosti fluktuační, neboť jen tak bude schopna určit, zda je zdravá či nezdravá. V Evropské unii je fluktuační v porovnání s dobou, kdy bylo více nezaměstnaných a pracovní místo bylo spíše vzácností, stále hodně vysoká. Postupný průzkum personální společnosti Chartered Institute of Personnel and Development (dále jen CIPD) ukazuje, že nejvyšší procentuální fluktuační (50% ročně) vykazují restaurace, hotely, maloobchody a o něco méně soukromý sektor služeb. S ohledem na téma diplomové práce je důležitý fakt, že nejnižší počet fluktuační (10% ročně) vyazuje veřejný sektor. Jedná se o policisty, úředníky, hasiče atd. Stupeň fluktuační také velmi záleží na daném regionu, a to v přímé souvislosti na nabídce pracovních míst. Nejvyšší počet zaměstnanců, kteří často mění své pracovní místo, je v regionech, kde je trh práce s nejvyšší poptávkou po pracovní síle.

Je zřejmé, že není přesně dána žádná pevná hranice, která by označila, co ještě je zdravá fluktuace a kdy se stává nežádoucí.

Jako nezdravou lze považovat fluktuaci nad 7% ročně.¹ V důsledku to znamená, že když ročně opustí organizační jednotku (dále jen věznici) osm příslušníků ze sta, stává se fluktuační spirála bolestnou a přináší nemalé náklady. Toto však lze dle mého názoru brát pouze jako určité doporučení, v praxi záleží především na finanční náročnosti spojené se zapracováním nového zaměstnance. Pokud jsou na trhu práce kvalifikované a vzdělané lidské zdroje schopné adaptovat se rychle na nové pracovní, v našem případě služební, požadavky, je fluktuace tímto snazší a dá se říci, že nevykazuje prvky nežádoucí fluktuace. Například Říhová & Staňková považují míru fluktuace ve výši 15% za přirozenou.² Pokud by tomu bylo naopak, je nutné vytvořit podmínky pro personální stabilizaci.

Z hlediska specifik odchodů příslušníků vězeňské služby a prováděných studií³ lze stanovit hranici žádoucí fluktuace u VS ČR pod 10% ročně.

Zdravá fluktuace

Jak jsme již výše uvedli, za zdravou fluktuaci ve vězeňské službě budeme považovat, když věznici opustí za rok méně než 10 příslušníků ze sta.

Fluktuace zaměstnanců může být organizaci ku prospěchu. Jedná se o tzv. zdravou neboli řízenou fluktuaci. Je však nutno uvést, co přináší:

- odchod zkosnatělých, již vyhořelých příslušníků,
- příchod nových jedinců s novými nápady, novou energií, motivací,
- žádanou personální stabilizaci,
- ozdravení organizace vyvolává konkurenci – hrozba pro podprůměrné příslušníky.

Nezdravá fluktuace

Nežádoucí fluktuaci způsobují především zvýšené odchody příslušníků. Jejich příčiny jsme popsali již v předchozích kapitolách. Musíme si však uvědomit, kolik nás nežádoucí fluktuace stojí, a v jakých oblastech dochází k nezanedbatelným nákladům. Jedná se o níže uvedené nežádoucí výdaje:

- administrace spojená s odchodem příslušníka,

¹ *Fluktuace – fáze*. 10. října 2008, http://www.personall.cz/Fluktuace_II.html

² ŘÍHOVÁ I., STAŇKOVÁ P. *Nebojte se fluktuace*. 23. října 2008, <http://respekt.ihned.cz/>

³ *Fluktuace – fáze*. 10. října 2008, http://www.personall.cz/Fluktuace_II.html

- finanční náklady spojené s výsluhovými nároky,
- náklady na následný nábor nových příslušníků,
- náklady na zaškolení a nástupní kurz,
- náklady na pokrytí doby, kdy pracovní místo není obsazeno (přesčasová práce)
- ztráta zaškolených a zkušených, potřebných příslušníků,
- potenciální ohrožení výkonu služby související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují,
- přetížení příslušníků (zvýšení nespokojenosti, vyšší nemocnost, ztráta motivace).

Velká část těchto nákladů se skládá z nákladů na pracovní dobu managementu a administrativních pracovníků (příležitostné náklady), ale přímé náklady mohou být značné. Systémový přístup k flukтуаčním nákladům dává přesnější data, která se využívají v případné retenci.

Procentuální fluktuace je ve vězeňské službě využívána a vyhodnocena pouze ve výročních zprávách jednotlivých věznic. Jediný důvod, proč se tomu tak děje, je pouze určité srovnání míry fluktuace za hodnocený rok. Komplexní řešení zde však chybí. Naprosto zodpovědně lze tvrdit, že ve větší míře nebyl dosud prováděn jakýkoliv výzkum. Odhalovat příčiny a stanovit, co je pro vězeňskou službu zdravá a nezdravá fluktuace, by mělo být samozřejmostí náplně práce personálních referátů.

4.2 Retence – eliminace nežádoucí fluktuace

Retence znamená snahu udržet si zkušené, pro organizaci klíčové zaměstnance. Než však dojde k samotnému procesu zlepšování personální práce v organizaci, která by výše uvedené mohla ovlivnit, je nutné provést proces zjišťování, proč vlastně příslušníci z věznic odcházejí. Nejdůležitější metodou, kterou lze využít, je rozhovor s odcházejícími jedinci. Ten by se měl vést bezprostředně poté, kdy se příslušník obrátí na personální referát se žádostí o svou výpověď. Musíme si však uvědomit, že příslušníci jsou většinou v této fázi neochotni vyjádřit jakoukoliv kritiku na svého nadřízeného, spolupracovníka nebo věznic celkově. Udávané důvody jsou z části nepravdivé a zkreslující. Člověk, který odchází z věznic, již necítí potřebu jakkoliv se podílet na jejím ozdravení.

Další formou sběru informací a dat je dotazníková metoda, která umožňuje následně statické zpracování a potřebnou analýzu. Výhodou této metody je její anonymita a odpovědi jsou pravdivější, než je tomu u výstupního rozhovoru.

Tyto formy zpětné vazby lze obecně shrnout do tzv. průzkumu spokojenosti. Průzkum spokojenosti je zaměřen buď komplexně, nebo může být zaměřen určitým směrem. Při zjišťování důvodu odchodů se u příslušníků standardně sledují především tyto oblasti:

- finanční ocenění,
- jak jsou zaměstnanci hodnoceni,
- další motivační faktory,
- přístup k výkonu služby,
- služební podmínky,
- identifikace s organizací.

Jednotlivé výstupy spokojenosti se dále rozdělují dle věku, funkce, pohlaví a např. délky služebního poměru. Výstupy je nutné požadovaným způsobem vyhodnotit a přijmout systémová personální řešení. Jedná se o řešení krátkodobá a dlouhodobá. První výsledky zpozorujeme již po několika týdnech. Jestli se však jedná o koncepční řešení, pak výsledky zjistíme nejdříve po ½ - 1 roce. Tyto zpětné vazby jsou nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Jakákoli vhodná pravidelná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými nám dává možnost pochopit a odhalit příčiny nespokojenosti, potřeby a pracovní zájmy příslušníků. Přesnou identifikaci a detailnějším rozborem fluktuace jsme schopni odhalit na jakých funkcích, na jakém oddělení dochází k nejčastějším nežádoucím odchodům. Mějme na paměti, že lidé neopouštějí špatné firmy, ale špatné manažery. Z těchto důvodů je nutné stanovit priority, které mohou sloužit k vytvoření programu či projektu, který bude eliminovat nežádoucí fluktuaci.

Tento průzkum je z hlediska personální práce žádoucí provádět i v době stabilizace organizace.

5. Faktory, které mají vliv na fluktuaci ve VS ČR

Činitelů, kteří ovlivňují vztah člověka k práci, je velmi mnoho. Vztah k práci se formuje v průběhu samotného pracovního procesu, ale je předurčován již výchovou k práci, respektive k plnění povinností v dětském věku, a do značné míry i školní a pracovní výchovou, v níž je implicitně zahrnuta i výchova k volbě povolání. Postoje jednotlivců k oboru podstatně ovlivňuje samotná společnost a náhled společnosti na výkon jednotlivých profesí. Postupně se na vztahu člověka k práci podílejí další a další činitelé. Především zájem o obor, ve kterém člověk pracuje, faktory, které ovlivňují i jistým způsobem jeho spokojenost.

Pracovní postoje odrážejí sociální jednání pracovníka při realizaci pracovního úkolu. Projevuje se v soustavě relativně stálých, kladných nebo záporných hodnotících soudů a přístupů, emocionálních vztahů a tendencí jednat a reagovat určitým způsobem na vše, co se vztahuje k práci. Pracovní postoje jsou určovány všemi obecnými znaky, které se v motivaci promítají. Mezi základní patří:

- výchova a vzdělání,
- stáří,
- pohlaví,
- stav,
- zdravotní stav,
- zkušenosti s organizací,
- úroveň společenské aspirace,
- společenské postavení,
- hmotné zabezpečení.

Obecně je možno konstatovat, že význam pracovních postojů je nezastupitelný. Postoje mají bezesporu vliv na oboustrannou pracovní stabilitu a také na produktivitu jedince. Na druhé straně existují činitelé, kteří ovlivňují odchody příslušníků. Jedná se o specifika, která jsou v přímé souvislosti se služebním poměrem. Jak jsem již v předchozí části práce naznačil jedním ze základních problémů odchodů je současná legislativa. Dalšími vlivy, se kterými lze počítat jako s důvody odchodů, uvedeme v následujících podkapitolách podrobněji.

5.1 Legislativa upravující výsluhové nároky

Na úvod této podkapitoly uvedu tvrzení z odborné literatury: „Po absolvování školy se podstatnou složkou společenské činnosti člověka stává práce, která se uskutečňuje v organizovaných společenských skupinách. Člověk se stává členem pracovní skupiny. Psychologické výzkumy v oblasti psychologie práce ukázaly, že materiální zájmy a peníze nejsou v pracovním procesu vždy prvořadé. Práce, kterou člověk vykonává, ho musí uspokojovat i psychicky, musí mít určitou společenskou prestiž a perspektivu a musí se odehrávat v dobrém pracovním kolektivu pod dobrým vedením.“¹ Dle mých poznatků je však otázka peněz u příslušníků rozhodující. A právě finanční nároky upravuje zákonný předpis, který z důvodu objektivitě nelze vynechat.

Jedná se o Zákon České národní rady ze dne 19. března 1992 o služebním poměru příslušníků Policie České republiky č. 186/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Je naprosto neoddiskutovatelné, že právě tento zákon je příčinou nežádoucích odchodů, a že roztáčí pomyslnou flukтуаční spirálu. Jednoduše lze říci, že zákon skýtá poměrně vysokému množství příslušníků nemalé výhody spojené s výsluhovými náležitostmi. Ať chceme nebo ne, v současné západní společnosti jsou peníze jedna z nejdůležitějších hodnot, kterou si člověk přeje mít. Příslušníci „utíkají“ za výhodami a využívají v současné době tříletého přechodného období, kdy odcházejí podle starých pravidel, která jim přiznávají nárok na výsluhu za pouhých deset let služby (včetně započtení základní vojenské služby). Z důvodu vypovídající hodnoty je nutné uvést současné výsluhové nároky upravující výše uvedený zákon.

V první řadě je to odchodné. Jedná se o jednorázovou finanční částku podle ustanovení §114 zákona: „Policistovi, jehož služební poměr skončil uvolněním nebo propuštěním podle §106 odst. 1 písm. a), b), c) a odst. 2² náleží odchodné, jestliže jeho služební poměr trval alespoň šest let. Základní výše odchodného činí částku ve výši posledního hrubého služebního příjmu a zvyšuje se za každý další ukončený rok služebního poměru o jednu třetinu hrubého měsíčního služebního příjmu, není-li dále stanoveno jinak.

Základní výše odchodného podle odstavce 1 se zvyšuje za každý další ukončený rok služebního poměru o jednu polovinu posledního hrubého měsíčního služebního příjmu, pokud byl policista alespoň po jednu polovinu této doby zařazen ve výkonu služby přímé bezpečnostní povahy.

¹ ČÍŽKOVÁ J. Přehled sociální psychologie. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, s. 52

² §106 zákona č. 186/1992 Sb.

Výše odchodného nesmí přesáhnout šestinásobek posledního hrubého měsíčního služebního příjmu.

Pokud byl policista propuštěn z důvodu uvedeného v §106 odst. 1 písm. c), snižuje se odchodné vypočtené podle odstavců 1 až 3 o jednu třetinu. Výše takto sníženého odchodného nesmí být nižší než poslední hrubý služební příjem.

Policistovi, který je po skončení služebního poměru podle tohoto zákona bezprostředně přijat do služebního poměru podle jiného zákona, odchodné nenáleží, pokud mu zákon tento nárok zachová.“¹

Dalším, podstatně výhodnějším nárokem, je příplatek za službu, který je upraven ustanovením §116 zákona: „Příspěvek za službu (dále jen "příspěvek") náleží za podmínek dále uvedených policistovi, jehož služební poměr skončil uvolněním nebo propuštěním z některého z důvodů uvedených v §106 odst. 1 písm. a), b), c) a odst. 2.

V případech hodných zvláštního zřetele lze příspěvek též přiznat, skončí-li služební poměr propuštěním z jiných důvodů, než které jsou uvedeny v předchozím odstavci, nebo skončí-li služební poměr ztrátou hodnosti.

Při opětovném přijetí do služebního poměru, z něhož vzniká nárok na příspěvek, zaniká dosavadní nárok na příspěvek dnem, který předchází dni opětovného přijetí do služebního poměru.

Příspěvek nenáleží ode dne vzniku nároku na starobní důchod.“²

Výpočet, který odcházející příslušníky nejvíce zajímá a snaží se ho jakkoli ovlivnit, je upraven v ustanovení zákona §117: „příspěvek činí 20 % služebního příjmu, jestliže policista konal službu alespoň po dobu deseti roků. Za každý další ukončený rok této služby se příspěvek zvyšuje o 1 % služebního příjmu.

Příspěvek se vyměřuje z posledního hrubého měsíčního služebního příjmu policisty před skončením služebního poměru, nebo jestliže je to pro něj výhodnější, z jeho průměrného hrubého měsíčního služebního příjmu za posledních 12 měsíců před skončením služebního poměru.

Nejvyšší výměra příspěvku ke dni jeho přiznání nesmí překročit měsíčně 130% částky, do níž se započítává plně část osobního vyměřovacího základu pro stanovení výpočtového základu pro vyměření důchodu z důchodového pojištění.“³

¹ odst. 2, 3, 4 a 5 §114 zákona č. 186/1992 Sb.

² §116 zákona č. 186/1992 Sb.

³ §117 zákona č. 186/1992 Sb.

Výhodou je i volba při dovršení nároku na starobní důchod, kterou upravuje §118 následujícím zněním: „při souběhu nároku na příspěvek s nárokem na příspěvek za službu podle jiných předpisů náleží vyšší příspěvek.

Při souběhu nároku na příspěvek a na starobní, plný invalidní nebo částečný invalidní důchod náleží oprávněnému podle jeho volby buď příspěvek, nebo důchod.“¹

Bývalý příslušník sleduje i tzv. valorizaci své výsluhy (tzv. renty), o níž se zmiňuje §119: „přiznaný příspěvek se zvyšuje ve stejných termínech a stejným způsobem jako procentní výměra částečného invalidního důchodu.

Po dobu pobytu příjemce příspěvku v cizině se příspěvek nevyplácí.“²

Domnívám se, že problematika nežádoucích odchodů neskončí s platností výše uvedeného zákona, ale bude pokračovat zákonem ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. ve znění pozdějších předpisů, kdy budou příslušníci opouštět vězeňskou službu v produktivním věku. V roce 2009 jsou přijímáni do služebního poměru většinou uchazeči, kterým je 18 a 19 let. Tito budou splňovat výsluhové nároky dle nového zákona za 15 let výkonu služby. To znamená, že někteří z nich budou odcházet z vězeňské služby ve věku 33 až 35 let a bude docházet k případům, kdy organizace bude ztrácet zkušené a kvalifikované příslušníky. Opětovně je nutno uvést související paragrafové znění nového zákona (výsluhové nároky), které dle mého úsudku spustí nežádoucí flukтуаční spirálu.

V paragrafovém znění se uvádí: „Podmínky nároku na odchodné příslušník, jehož služební poměr skončil a který vykonával službu alespoň po dobu 6 let, má nárok na odchodné; to neplatí, jestliže jeho služební poměr skončil propuštěním podle § 42³ odst. 1 písm. a), c), d), m).“⁴

Výměra odchodného se od zákona předešlého v novém zákoně mění a v §156 je o ní hovořeno takto: „základní výměra odchodného činí 1 měsíční služební příjem a za každý další ukončený rok služebního poměru se zvyšuje o jednu třetinu tohoto příjmu. Nejvyšší výměra odchodného činí šestnásobek měsíčního služebního příjmu.“⁵

Výsluhový příspěvek, hnací motor touhy po odchodu příslušníků z řad VS ČR a jeho podmínky nároku jsou upraveny novým zákonem v §157: „bývalý příslušník, který vykonával službu alespoň po dobu 15 let, má nárok na výsluhový příspěvek; to neplatí, jestliže jeho služební poměr skončil propuštěním podle §42 odst. 1 a) písm.

¹ §118 zákona č. 186/1992 Sb.

² §119 zákona č. 186/1992 Sb.

³ §42 zákona č. 361/2003 Sb.

⁴ §155 zákona č. 361/2003 Sb.

⁵ §156 zákona č. 361/2003 Sb.

a), b) písm. c), c) písm. d) obligatorně jako a) je následně na základě jednání, které vedlo k jeho propuštění, pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný úmyslně, nebo d) písm. m) a je proti němu vedeno trestní řízení pro trestný čin spáchaný úmyslně a následně je za něj pravomocně odsouzen nebo bylo pravomocně rozhodnuto o podmíněném zastavení jeho trestního stíhání nebo bylo pravomocně schváleno narovnání nebo bylo pravomocně rozhodnuto o podmíněném odložení návrhu na potrestání.“¹

Výměra výsluhového příspěvku je stanovena §158 nového zákona: „Základní výměra výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 20% měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 3% měsíčního služebního příjmu, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2% měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok služby o 1% měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50% měsíčního služebního příjmu.“²

Zvyšování výměry výsluhového příspěvku a následné valorizace jsou stanoveny §159 nového zákona: „výsluhový příspěvek se zvyšuje stejným způsobem a ve stejných termínech jako procentní výměra důchodů podle zvláštního právního předpisu, přičemž zvýšení výsluhového příspěvku činí polovinu zvýšení procentní výměry důchodů.“³

Přechodné období je pro diplomovou práci, její zpracování a především vyhodnocení výzkumu, důležitou statí. Je upraveno v §166 nového zákona. Obsahem tohoto paragrafu o přechodném období jsou důležitá ustanovení týkající se právě aktuálního exodu příslušníků: „Za měsíční služební příjem se pro účely stanovení výše výsluhových nároků považuje průměrný hrubý služební příjem poskytovaný za předchozí kalendářní rok přede dnem skončení služebního poměru příslušníka. Jestliže služební poměr skončil posledním dnem kalendářního roku, zjišťuje se průměrný hrubý měsíční služební příjem z tohoto kalendářního roku. Trval-li služební poměr po dobu kratší než 1 rok, zjišťuje se průměrný hrubý měsíční služební příjem z celé doby trvání služebního poměru. Je-li to pro příslušníka výhodnější, zjišťuje se průměrný hrubý služební příjem za předchozí 3 kalendářní roky.

Do doby, za kterou se zjišťuje průměrný hrubý měsíční služební příjem, se nezapočítává doba, po kterou byly příslušníkovi poskytovány dávky nemocenského pojištění, a doba zařazení v záloze neplacené.

¹ §157 zákona č. 361/2003 Sb.

² §158 zákona č. 361/2003 Sb.

³ §159 zákona č. 361/2003 Sb.

Při stanovení výsluhových nároků se nepřihlíží ke snížení služebního příjmu v důsledku zproštění výkonu služby a uložení kázeňského trestu snížení základního tarifu.

Průměrný hrubý služební příjem příslušníka, který byl déle než 1 rok zařazen v neplacené záloze z důvodu dlouhodobého uvolnění pro výkon veřejné nebo odborové funkce, se stanovuje jako pravděpodobný hrubý služební příjem. Pravděpodobný hrubý služební příjem se zjišťuje z hrubého služebního příjmu, který by příslušník zřejmě dosahoval po dobu uvolnění do neplacené zálohy podle služebního zařazení před uvolněním do neplacené zálohy.“¹

5.2 Existenční jistoty

Tato podkapitola je součástí určitých aspektů fluktuace příslušníků VS ČR. Specifika lze spatřovat především ve státem přiznaných výsluhových nárocích (podrobněji v předcházející podkapitole). Je však otázkou, zda se při volbě těchto nároků a současném odchodu z řad vězeňské služby příslušník nevzdává vyšších existenčních jistot. Co vlastně jsou základní potřeby člověka – existenční jistoty. Nelze se nezmínit o autorovi hierarchie lidských potřeb americkém psychologovi Abrahamu Heroldu Maslowovi. Jeho známá pyramida lidských potřeb ve větším rozsahu nejvýstižněji popisuje danou problematiku (viz. obrázek č. 5).

Obr. č. 5 Maslowova pyramida potřeb²



Maslow rozdělil potřeby jedince do pěti základních potřeb. První čtyři kategorie označil jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřebu existence nebo růstové

¹odst. 2, 3 a 4 §166 zákona č. 361/2003 Sb.

²<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

potřeby. Zastával teorii, že níže položené potřeby například základní fyziologické jsou nejvýznamnější a jejich částečné naplnění je podmínkou pro vznik vývojově vyšších potřeb. Toto tvrzení brát však nelze jako dogma. Je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna. Za nejvyšší potřebu Maslow pokládá potřebu seberealizace, čímž označuje snahu člověka realizovat své schopnosti a plány jedním slovem seberealizace. Většina odcházejících příslušníků se však domnívá, že jedna z největších existenčních hodnot v jejich životě jsou přiznané finanční „jistoty“.

Současná společenská situace jak ekonomická, tak legislativní, je dosti podstatná složka, která jim však stálost výsluhových nároků (tzv. renty) nezaručuje. Z určité znalosti problematiky si před výzkumnou částí dovoluji tvrdit, že právě výsluhové výhody považuje podstatná část příslušníků za existenční jistoty a právě tento důvod je jednou z nejdůležitějších příčin odchodů příslušníků. Aby si organizace udržela potřebné, zkušené a kvalifikované lidské zdroje musíme jim umět osvětlit, že jistota pracovního místa je jednou z nejdůležitějších existenčních jistot jak pro jejich rodiny, tak i pro ně samé. Jelikož se ve své práci zaměřím na příbramský region, je zajímavé v této souvislosti uvést tvrzení mluvčího Úřadu práce města Příbrami p. Minaříka, že na jedno volné pracovní místo je v současné době 30 uchazečů splňujících požadovaná kritéria. Jistota zaměstnání v době krize patří mezi dosti důležité sociální potřeby. Po patnácti letech služby je příslušník evidentně zkostnatělý. Byl totiž svému zaměstnavateli věrný a jednostranně zaměřený. Pokud přistoupí na výsluhové příspěvky, je ze dne na den postaven před nesnadný úkol, a to hledání nového zaměstnání. Pokud je člověku čtyřicet nebo padesát let, bude těžko hledat uplatnění na trhu práce. V posledních letech se ukazuje, jak je důležité mít stále zaměstnání. Je velice riskantní a dá se říci i velice nezodpovědné, opouštět tyto jistoty o to více, pokud nemáme jinou jistotu pracovního místa. Volba momentálně finančně zajímavého nároku (výsluhových nároků) je dle mého názoru špatná a krátkozraká.

Při vytvoření předpokládaného projektu „RESTART“ se zaměřím i na tuto oblast, oblast důvodů odchodů příslušníků. Tato problematika přímo souvisí i se sociálními tématy, a to např. oblastí nezaměstnanosti a rekvalifikace. Cílem zdravé společnosti by nemělo přece být rozšiřování řad uchazečů o práci, uchazečů střední generace s požadavkem určité rekvalifikace.

Domnívám se, že je jistota zaměstnání spojena s dosti důležitou sociálně-existenční jistotou. Výsluhové nároky nejsou v době převratných změn a legislativních proměnlivostí tou pravou náhradou za trvalý pracovní příjem.

5.3 Pracovní spokojenost

Od příslušníků vězeňské služby se vyžaduje přesné plnění služebních povinností. Jejich spokojenost a pozitivní vztah ke službě je nedílnou součástí optimálního výkonu služby. A právě spokojenost je obsahem této podkapitoly.

Pracovní spokojenost, jakožto jev, byl studován od 30 let minulého století. Z tematiky pracovních postojů vyplývá mimo jiné otázka pracovní spokojenosti. Uspokojení z práce může být chápáno jako příjemný pocit z vlastní činnosti nebo pracovních výsledků. K pojmu pracovní spokojenost se užívají také termíny „job satisfaction“ (pracovní spokojenost) a „job involvement“ (pracovní zaujetí): být involvován znamená „být zaujat nebo zcela absorbován“.

Práce je pro takového jedince důležitou hodnotou, jeho emoce jsou signifikantně vyvolávány jeho pracovními zkušenostmi a je mentálně zaujat svou prací. Spokojenost v práci je tedy mnohorozměrný jev, který zahrnuje psychologické, ekonomické, sociologické, organizační, pedagogické i zdravotní aspekty. Obecně lze konstatovat, že je lze rozdělit na vnější a vnitřní činitele.

Spokojenost člověka v práci je ovlivňována řadou vnitřních a vnějších determinant (tj. vnitřních motivů, povahových rysů a vnějších stimulů). Pod pojmem motiv se rozumí vnitřní pohnutka činnosti, zaměřenosti osobnosti určitým směrem, pod stimulem rozumíme takové vnější činitele prostředí, jako mzdu, obsah práce, pracovní podmínky, sociální vztahy apod. spojení mezi stimuly a motivy je podmíněno řadou vnitřních dispozic a procesů (potřebami, hodnotami, emocionálními vztahy, světovým názorem), tj. subjektivním zaměřením osobnosti. Stimul však působí jen v tom případě, jestliže se týká uspokojení potřeby osobnosti v daných podmínkách. Pak se stává motivem (vnitřní pohnutkou) činnosti a zaměřenosti osobnosti s určitým směrem, k určitému cíli.

Základními vnějšími faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost příslušníků, jsou:

- samotný výkon služby,
- způsob vedení funkcionářů,
- hodnocení pracovníka, finanční ohodnocení,
- pracovní tým,

- pracovní podmínky.

Finanční ohodnocení nebo jeho zvýšení nemá dle odborníků dlouhodobější motivační účinek. Příslušník jej chápe po chvíli jako povinnost organizace a do popředí vystupují jiné faktory. Mezi tyto faktory lze zařadit sociální postavení, motivační faktory, rozmanitost služby. Další nedílnou součástí je hodnocení příslušníka. Tato zpětná vazba je velice důležitá pro jeho další iniciativu a motivaci. Výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi spokojeností a stabilizací pracovníků v organizaci. Nespokojenost = nežádoucí fluktuace.

Pro srovnání spokojenosti příslušníků vězeňské služby a policie zde uvedu citaci PhDr. Leoše Fouska ze studie „Pracovní spokojenost a stres u policistů“, která plně koresponduje s mým názorem. „Mezi činitele, které patří do pracovní spokojenosti-nespokojenosti, patří v současné době i nový služební zákon, který nabyl účinnosti 1. 1. 2007. Služební zákon se vyvíjel poměrně dlouhou dobu a nedá se říci, že s délkou doby poroste i kvalita výše uvedeného zákona. Ukazuje se, že v některých případech to není zákon, který bude motivovat policisty pro výkon služebního povolání. Řada policistů ukončuje pracovní poměr a odchází do civilu i z důvodů „špatného“ služebního zákona.“¹

Nespokojenost jde ruku v ruce s vlivy, které mají přímou souvislost s odchody příslušníků. Ať už je to oblast sociální, ztráta motivace či naplňování kariérního řádu. Z hlediska kariérního řádu je u příslušníků vězeňské služby plně zakořeněn názor, že jakákoli výběrová řízení na vyšší funkce jsou vybrána již předem a že vedení věznic si vždy prosadí svou. Připomeňme si zde například tzv. „boční vstupy“. To znamená, že člověk z „civilu“ nastoupí na vyšší služební místo, aniž by byl již delší dobu v „uniformě“. Nebo tzv. „žabákování“, kdy příslušník se dostane z nižších pozic na vysokou funkci tím, že do měsíce je schopen „přeskákat“ z nižší funkce až na tu nejvyšší, která mu byla vedením věznice vybrána. Tyto zákonné, i když nestandardní, postupy vyvolávají určité rozpaky a nespokojenost zejména v řadách řadových příslušníků. Na pracovní spokojenost mají také velký vliv vedoucí funkcionáři. V současné době s podřízenými příslušníky méně komunikují a nedostatečně je motivují. Staví je pouze do pasivní role vykonavatele rozkazu. Jejich plnění pracovních povinností berou za samozřejmost, ale za práci nad rámec povinností (např. 150 přesčasových hodin ročně) příslušníka neocení, ba zdůrazní, že je to jeho povinnost

¹FOUSEK L., *Psychologie v bezpečnostních sborech*. Praha: Oddělení psychologie Ope MV ČR, 2009, s. 45

(„pokud se ti to nelíbí, můžeš jít jinam“). Obecně lze tedy shrnout, že „profil pracovní spokojenosti u člověka nikdy není jednoznačný. V mnohotvárnosti působících vztahů jsou některé klíčové a rozhodující, jiné méně významné a další neutrální. Některé vztahy pracovníka uklidňují, až silně podněcují, jiné ho ruší nebo až zneschopňují. V této oblasti se mohou vyskytovat různé rozpory a konflikty, které v konkrétních situacích způsobují rozporné jednání pracovníka nebo se projevují v jeho až diametrálně různorodých a rozdílných reakcích.“¹

5.4 Motivace

V předchozí části bylo uvedeno, že vedoucí funkcionáři nedostatečně motivují své podřízené. Motivace jako taková je důležitou oblastí jak spokojenosti zaměstnance, tak eliminace vlivů, které jsou příčinou vysoké fluktuace. Jak jsme již uvedli, v ozbrojené složce je určitou samozřejmostí kultura příkazů a rozkazů. Někoho pochválit se „nenosí“. Současné trendy však vyzdvihují pochvalu jako důležitou součást motivace. „Chytří manažeři používají vždy, kdy je to možné, raději cukr než bič. Váš tým bude mít daleko lepší motivaci, když bude vědět, že je za dobrou práci pochválen a nebude se muset obávat šlehnutí přes záda, když se mu něco nepovede. Umět pochválit patří k jedné z nejdůležitějších součástí práce manažera.“²

I příslušník je člověk, který neustále něco chce, hledá něco nového, nikdy není zcela spokojen. A to ho podněcuje k tomu, aby se stále o něco snažil. Motivace je prostě hnací silou v jakékoliv činnosti. Existuje řada motivačních teorií. Pro moji práci však bude dostačující, když uvedu základní informace.

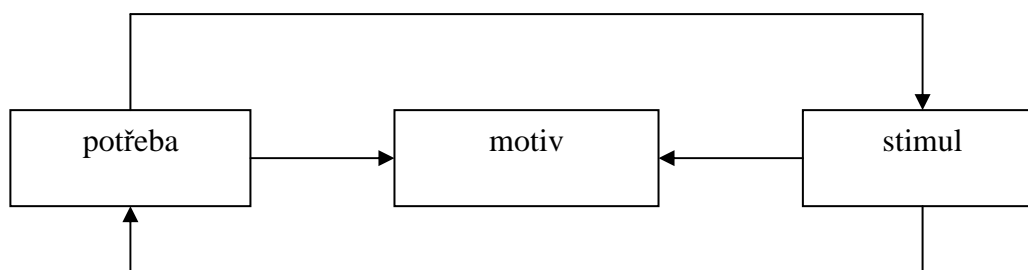
Jak uvádí Gregar: „Moderní teorie řízení považuje motivaci za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků. Přístupy k motivování lidí jsou často vnímány zjednodušeně, tradiční názor řady manažerů na motivaci pracovníků a na její využívání jako nástroj řízení je často velmi technokratický. Manažeři mají sklon redukovat motivaci jen na promyšlenou manipulaci s odměnami, event. finančními stimuly a postihy. Motivace je spojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru tohoto chování. Motivaci lze charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl. Motivace je spojena s hlediskem dynamické

¹ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 227

² JAY R., TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 229

stránky osobnosti člověka, dává odpověď na otázku, proč určitý člověk dělá to či ono. Motivy osvětlují příčiny chování člověka.“¹

Obr. č. 6 Vznik motivovaného chování Gregar (2008)



Motivace je tedy především soubor hybných sil v jednání s člověkem. Člověk je totiž tvor, který neustále něco chce, hledá něco nového, nikdy není zcela spokojen a to ho podněcuje k tomu, aby se stále o něco snažil.

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily. Z pohledu psychologie práce jsou důležité tyto faktory:

- Vnější a vnitřní faktory motivace – vnější odměny poskytované zaměstnavatelem, včetně platu, vnitřní odměny související s odpovědností, úspěchem a prací
- Význam potřeb a přání – lidé budou lépe motivováni, jestliže jejich práce bude uspokojovat jejich sociální a psychologické potřeby a přání, a také jejich ekonomické potřeby.
- Vliv cílů – jedinci jsou při práci motivováni tím, že mají specifické cíle, a pracují lépe, když jsou zaměřeni na obtížné cíle, které odsouhlasili, a bude-li se jim dostávat zpětné vazby, týkající se jejich výkonu.
- Význam očekávání - míra, v jaké jsou lidé motivováni, bude záviset nejen na tom, jak budou vnímat výsledky svých kroků – cíl nebo odměnu, ale také na tom, jak budou vnímat pravděpodobnost získání odměny, která by stála za to – tj. na jejich očekáváních.

¹ GREGAR A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 36-37

- Vědomí vlastní účinnosti – některým lidem je třeba pomoci, aby uvěřili, že mohou pracovat více a lépe. Týká se sebedůvěry jedince, že bude schopen plnit určité úkoly, dosáhnout určitých cílů nebo se naučit určité věci.
- Teorie zaměřené na chování – zdůrazňují, že člověk se učí hlavně prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení na základě dosavadních zkušeností.
- Společenskovední teorie – tato teorie kombinuje posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností a význam vnitřních psychologických faktorů – zejména pak očekávání, týkající se hodnoty cílů a schopnosti jedince je dosahovat.
- Teorie spravedlnosti – tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Zabývat se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi, v porovnání s jinými, zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s odpovídající jinou osobou či skupinou lidí.
- Teorie atribuce – tvrdí, že pokud nám někdo říká, že pracujeme dobře, a jestliže je tento člověk důvěryhodný a neexistují žádné další informace, budeme mít sklon věřit, že pracujeme dobře a budeme pokračovat ve svém chování.
- Vytváření vzorů – tento jev orientuje pozornost na význam pozitivního vedení a formování týmového přístupu.
- Vliv orientace a reaktence – organizace mohou mít očekávání, týkající se toho, jak jejich motivační strategie zlepší výkon a pomohou přilákat a udržet zaměstnance. Ale organizace nemá situaci pod takovou kontrolou, jak by si přála, protože existuje vliv orientací (preferencie lidí týkající se toho, co chtějí získat ze své práce) a reaktence – „teorie jalového odporu“ (lidé se pokoušejí kontrolovat a ovládat své okolí bez ohledu na to, co od nich organizace chce, aby dělali).

Pokud chceme motivovat příslušníky jako specifickou sociální skupinu, musíme si uvědomit, že „motivace je to, co nutí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednají nebo se chovají. Když sledujeme lidi chovající se určitým způsobem, ptáme se: ‚Jaké jsou jejich motivy?‘ Chceme-li, aby něco udělali, ptáme se: ‚Jak je můžeme motivovat?‘“.¹ Na druhé straně si musíme uvědomit jak předcházet demotivaci.

¹ ARMSTRONG M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Viktoria Publishing a.s., 1995, s.191

„K nejčastějším příčinám demotivace, které si nadřízení neuvědomují, patří znesnadňování práce jejich podřízených. Může k němu docházet v důsledku nadměrných požadavků na nejrůznější schvalování, zbytečného papírování, nedostatečných informací, vlivem nízkých rozhodovacích pravomocí, ale i nedostatečného zacvičení nebo častých změn pracovních úkolů. K dalším zdrojům demotivace lze přiřadit nedostatečné, nekonkrétní nebo nevhodně podávané průběžné hodnocení zaměstnanců, nezájem o jejich názory nebo nejasné zadávání pracovních úkolů.“¹

Motivování pracovníků lze provádět i za pomoci organizačních změn. Plánovitě střídání pracovních míst nám může pomoci i při eliminaci syndromu vyhoření. Je to organizační forma, která umožňuje pracovníkům, aby v situačně volených časových intervalech střídali pracoviště, která jsou z hlediska strukturální skladby vzájemně podobná, která však ve svém celku vytváří větší rozmanitost a pestrost práce. V konkrétním případě to znamená, že je příslušník velen na různá stanoviště.

5. 5 Stres

„Stres je stav lidského organismu, na který nepříjemně působí zátěž – soubor podnětů, které jej nadměrně zatěžují. Projevuje se nepříjemnými pocity fyzickými a duševními, zhoršením celkového stavu člověka, poklesem jeho výkonnosti.“²

Stres je nedílnou součástí lidského a tedy i služebního života. Nelze se mu v životě vyhnout. V každém případě si však musíme uvědomit, že plnění služebních povinností mají na zvýšení zátěže přímý vliv. Záleží na schopnosti každého jedince, jak se jednoduše dokáže konfliktům vyhnout a popřípadě konflikt vyřešit.

Intenzita konkrétních projevů nadhraničních stresových situací je ve vězeňské službě je tak veliká, že se stres stává jedním z nejdůležitějších rizikových faktorů ovlivňujících odchod příslušníků z řad vězeňské služby. Vzhledem k obšírnosti problematiky a snaze postihnout jednotlivé souvislosti, je nutné uvést ve zkratce výsledky komplexního výzkumu, který byl proveden Centrem pro výzkum stresu, jehož koordinátorem byl doc. PhDr. Lubomír Vašina, CSc.

Je zřejmé, že příslušníci vězeňské služby jsou vystavováni působení stresu z mnoha stran, ať již se jedná o zátěž psychickou, fyzickou či sociální. Jak se uvádí v závěrečné

¹URBAN J., *Tradiční motivace v obtížných dobách selhává*. 27. listopadu 2009, <http://managerweb.ihned.cz/>

² KUBIAS S. *Úvod do managementu*. Liberec: Technická univerzita, 1999, s. 86

zpráve výzkumného projektu: „Tito lidé denně čelí trvalému tlaku vězňených osob, které kladou mnohdy situaci nepřiměřené požadavky a usilují o jejich prosazení. Velkou fyzickou zátěží je navíc i skutečnost, že jejich vynaložené úsilí o zlepšení kvality života ve výkonu trestu je často mařeno nedůvěrou samotných vězňených osob. Nesplnění některých nadstandardních požadavků vede často k hromadným stěžovatelským kampaním vůči zaměstnancům vězeňské služby“¹. Neméně závažnými příčinami vysoké míry pracovní zátěže, vyvolávající nadměrné stresové situace, je do jisté míry nejasné vymezení pravomoci a odpovědnosti. Z toho vyplývá pocit bezmocnosti při snaze účinně zasáhnout vůči vězňeným osobám, kteří narušují kázeň ve věznicích.

Není účelem provést hlubší rozbor a popis jednotlivých stresorů, je však nutné si z hlediska tématu práce uvědomit, že „výsledkem zvýšení nároků na duševní i tělesné zdraví příslušníků vězeňské služby jsou psychické obtíže, zejména pocity zvýšené unavitelnosti, vyčerpanosti, zvýšené psychické napětí a zvýšená senzitivita na emociogenní podněty, impulzivita v jednání s lidmi a konflikty s lidmi blízkými, bolesti hlavy, nespavost, obavy ze selhání, obavy z budoucnosti, deprese, zhoršení kvality života a v řadě případů směřování do syndromu vyhoření. V oblasti psychosomatických obtíží se jedná zejména o kardiovaskulární, gastrointestinální a artritické příznaky.“²

Stručným shrnutím výsledků výzkumu, který byl proveden v roce 2008 Centrem pro výzkum stresu lze konstatovat, že specifické zaměstnávání v rámci vězeňské služby a stres, který z něj plyne, jde ruku v ruce s negativním prožíváním příslušníků vězeňské služby. Každodenní působení stresových podnětů způsobuje, že tyto lidé pociťují ve zvýšené míře úzkost, psychickou nepohodu, ztrátu energie, obavy, depresivní pocity a sklíčenost. V některých případech (především u pracovníků s více jak 20letou praxí) může dlouhodobé působení tohoto negativního prožívání vést až k projevům syndromu vyhoření. Na druhou stranu je ve zpracované studii zajímavá absence důkazů, jež potvrdily, že by měl tento vyšší výskyt negativních emocí vliv na výkon příslušníků.

„Způsob zvládnutí stresu, resp. míra vyrovnání s takovou situací, rovněž funguje jako zkušenost ovlivňující budoucí reagování na podobné situace. Pokud by člověk selhal, vytváří tato zkušenost nepříznivý základ. Mnohé stresující situace mohou být zcela zbytečné a lze se jim vyhnout. Například nemá smysl klást si nepřiměřené cíle. Ale i to je třeba se naučit.“³ Pokud k tomu nedojde, může nastat syndrom vyhoření.

¹ VAŠINA L. *Závěrečná zpráva výzkumného projektu*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 2

² VAŠINA L. *Závěrečná zpráva výzkumného projektu*. Brno: institut mezioborových studií, 2009, s. 3

³ VÁGNEROVÁ M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2004, s.52

Tímto se dostáváme k dalšímu podstatnému prvku mající vliv na odchod příslušníků VS ČR.

Syndrom vyhoření

Příslušník se ve svém výkonu služby denně setkává s řadou rozkazů, které řeší svědomitě, ale rutinním způsobem. Jelikož však pracuje s rizikovou skupinou jedinců (vězňů), nastávají mnohdy situace, které svou intenzitou a nezvyklostí často přesahují únosnou mez. Dostává se do krizových situací, které jeho osobnost zasáhnou ve větší míře, než očekával. Do těchto uvedených situací můžeme zařadit ohrožení vlastního života, ohrožení života kolegů, použití donucovacích prostředků, použití střelné zbraně. Všechny tyto situace vycházející ze služební činnosti vyvolávají syndrom vyhoření a chronický stres.

Co vlastně pojem vyhoření označuje: „Vyhoření je v posledních letech nadužívaný termín. Stal se v pomáhajících profesích obdobou toho, co britská armáda nazývala poválečnou depresí a Američané únavou z boje; čemu generace našich rodičů říkala nervy a co nynější generace nazývá depresí.“¹ Přesnějším pojmem je syndrom vyhoření, jedná se o syndrom vyhasnutí, vyhaslosti, vyprahlosti, angl. *Bucnout*, byl poprvé popsán v roce 1975 H. Freudenbergerem. Existují různé definice (např. ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice intenzívně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení), které se shodují v určitých bodech:

- Jedná se o psychický stav, prožitek vyčerpání.
- Vyskytuje se zvláště u profesí obsahující práci s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení.
- Tvoří ho řada symptomů především v oblasti psychické, částečně i fyzické a sociální.
- Klíčovou složkou syndromu je emoční vyčerpanost, kognitivní vyčerpání a „opotrebení“ a často i celková únava.
- Hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu.

Všechny tyto projevy mohou příslušníka zaskočit, přičemž může nastat psychické vyhoření.

¹ HAWKINS P. , SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004, s. 33

Syndrom vyhoření se začíná objevovat v případech:

- Když se snažíme dělat stále více a více a přitom máme stále méně a méně radosti z práce,
- když nám druzí lidé stále víc a více „jdou na nervy“ a nemůžeme to již vydržet
- když bychom nejraději již nechali toho, co děláme,
- když nám dělá potíže odlišovat osobnost lidí od jejich činnosti (od toho co dělají)
- když se cítíme jako řidič autobusu, který vozil do školy děti, a prohlásil: „mám rád svůj autobus, mám rád cestu, kterou denně jezdím, avšak nenávidím každého školáka, kterého musím vozit“,
- když jsme již sáhli k alkoholu, k práškům na spaní či tabletkám na uklidnění, ke kávě, čaji, čokoládě či jiným drogám, jen abychom danou situaci „přežili“,
- když nám již někdy povolily nervy.

Nastává čas akutního psychického vyhoření v případech:

- Když jsme v rozčilení zažili určité zdravotní potíže,
- když jsme někdy zažili citové zhroucení nebo dokonce když nás napadla myšlenka, že by bylo lepší ani nebýt,
- když se nám někdy stalo, že jsme udělali něco, co bychom nikdy v normálním stavu neudělali, když jsme se neudrželi a např. „vybuchli vztekem“,
- když se cítíme vyčerpáni tak, jako bychom vydali poslední kapku energie,
- když nás opustilo veškeré nadšení pro to, co děláme.

Poslední fází je chronický stav. Tento je definován:

- Když se neustále vyhýbáme své práci (neděláme to, co bychom dělat měli),
- když je nám opravdu zatěžko hovořit s druhými lidmi,
- když se ve společnosti druhých lidí cítíme zle – např. když se nemůžeme někomu podívat do očí,
- když jsme ze zaměstnání odešli (dali výpověď), aniž bychom k tomu měli pádné důvody,
- když nemáme sílu (energii), abychom efektivně (účinně) řešili každodenní drobné úkoly a problémy,
- když odmítáme hovořit s druhými lidmi o problémech, které máme,
- když nejsme sto uznat, že problémy skutečně máme a že je zde zapotřebí odborné pomoci.

Jak syndrom vyhoření řešit.

Je nezbytné v následující části popsat i řešení syndromu vyhoření. Prevencí je již při samotném náboru příslušníků nezbytný výběr. Do rizikového prostředí jsou vybíráni uchazeči, kteří jsou vůči stresu odolní. To se však vždy nepodaří. V tomto případě je potřeba důkladně osvětlit novému uchazeči jeho roli a co se od něj očekává. Je nutné snížit míru nedorozumění, nejasných očekávání a marného až frustrujícího snažení. Nelze nezmínit i nástroj jako je hodnocení zaměstnance.

Nechci toto téma hlouběji popisovat, ale hodnocení jako takové je jeden z faktorů, které ovlivňují zaměstnance tak, aby dobře chápal svojí roli a kariérní postup. Cílem je, aby příslušník dostával adekvátní úkoly a požadovaným způsobem se rozvíjel. Hodnocení ve vězeňské službě dává jednotlivým funkcionářům příležitosti sdělit zaměstnanci jeho přínos pro organizaci. Porozumět hodnocenému a dát mu prostor pro formulování názorů. Určit úroveň plnění služebních povinností a rozpoznat potenciál zaměstnance. Je možné vyslechnout jeho problémy a případně mu pomoci v jeho životní situaci.

Právě příslušníci, kteří patří do rizikových profesí, by měli vědět co nejvíce o rozvoji syndromu vyhoření a zvládnání dlouhodobého stresu. Vycházet příslušníkům vstříc a podporovat je v kvalitním životě je cesta k žádoucímu efektu. Odměňujme je podle jejich potřeb. Každý je individualita a je třeba najít tu nejvhodnější odměnu.

Je však pravdou, že syndrom vyhoření je také podstatným důvodem k odchodu z řad vězeňské služby. Jedním z cílů prováděného výzkumu bude i zjištění míry vyčerpanosti, stavu vyhoření u vzorku odcházejících příslušníků.

6. Závěr teoretické části

V teoretické části bylo hlavním cílem ozřejmit pojmy vyskytující se v praktické části diplomové práce. Na základě zjištěných a interpretovaných údajů z tuzemské a zahraniční literatury byl uveden přehled pojmů a doporučených postupů řešících nežádoucí fluktuaci. Je zřejmé, že v moderním řízení lidských zdrojů je sledování a vyhodnocování fluktuace pro věznicí žádoucí. Ve VS ČR je nutné určit její míru, zjistit dopady a především určit optimální výši. Pokud je fluktuace nežádoucí a pro organizaci bolestná, je nutné převzít odpovědnost, zjistit důvody a přijmout požadovaná systémová opatření.

V praktické části budeme vycházet především z poznatků Armstronga, který shrnul tuto problematiku nejrozsáhleji. Jeho světové dílo „Řízení lidských zdrojů“ z roku 2007 je v této oblasti bestsellerem. V této části se především zaměříme na konkrétní důvody odchodů příslušníků. Již před prováděným výzkumem je zřejmé, že ve věznicích, kde je míra odchodů vyšší než 20%, je stav alarmující.

1. Empirická část

1.1 Cíl a metoda průzkumu

Ve své diplomové práci se věnuji aspektům fluktuace příslušníků VS ČR. Cílem průzkumu je údaje získané z dosavadní teorie a praxe objektivizovat, uspořádat a vyhodnotit. Výstupy z mého šetření využiji k ověření stanovených hypotéz. Především se zaměřím na otázky týkající se důvodu odchodů příslušníků a snahy odpovědných zaměstnanců VS ČR tuto problematiku řešit a vyhodnocovat. Na základě vyhodnocení poznatků z empirického šetření a teoretických závěrů vytvořím pilotní projekt RESTART, který by měl eliminovat pro organizaci (Věznici Příbram) nežádoucí (bolestnou) fluktuaci. Výsledky mé práce beru jako první krok k vyhodnocování a sledování fluktuační spirály a následného přijímání požadovaných systémových opatření (retence).

Průzkum by měl dát také čtenáři odpověď na otázku, zda je současná personální stabilizace ve vězeňské službě optimální, zda je či není ovlivněna aspekty, které je možno změnit a přispět tím v oblasti řízení lidských zdrojů k přijetí systémových opatření. Cílem mé diplomové práce je ve výzkumné rovině zjištění aspektů příčin fluktuace, odchodů zkušených a perspektivních příslušníků VS ČR. V souvislosti s teoretickými výstupy porovnanými s aktuální praxí aspektů fluktuace a také na základě předvýzkumu, provedeného v rámci projektování diplomové práce, lze vytvořit následující hypotézy:

Hypotéza 1:

Předpokládám, že finanční jistota výsluhových nároků je nejčastější příčina odchodů příslušníků z VS ČR.

Hypotéza 2:

Předpokládám, že ve VS ČR dochází z hlediska personální stability k nežádoucí fluktuaci.

Hypotéza 3:

Předpokládám, že syndrom vyhoření je jedním z důvodů odchodů příslušníků VS ČR.

Hypotéza 4:

Předpokládám, že se u odcházejících příslušníků neprovádí žádoucí rozhovor či jiné šetření sloužící k analýze příčin odchodů zaměstnanců.

Profil respondentů - stanovení výběrového souboru

Výběrový soubor jsem pořídil ze dvou základních vzorků. Ten první byl představován příslušníky věznic z celé České republiky, a to z důvodu zajištění reprezentativního výběrového souboru. Dotazovaný vzorek budou reprezentovat příslušníci věkové skupiny 18 až 55 let s důrazem na skupinu, která uvažuje či se již rozhodla pro odchod z řad VS ČR. Velikost tohoto výběrového souboru jsem zvolil na 25 respondentů, ale na základě předvýzkumu a ke zvýšení objektivity jsem oslovil 65 respondentů. Odpověděli respondenti z 24 věznic. Z celkového počtu věznic se dvanáct na šetření nepodílelo. Přesto se domnívám, že velikost vzorku je zárukou požadovaného stupně přesnosti.

Tab. č.1 skupina respondentů podílející se na výzkumu – odcházející příslušníci

Organizační jednotka	Počet respondentů	Organizační jednotka	Počet respondentů
Bělušice	2	Olomouc	0
Brno	3	Opava	1
Brno – Rapotice	0	Oráčov	3
Břeclav	0	Ostrava	0
České Budějovice	2	Ostrov	2
Drahonice	1	Pardubice	0
Heřmanice	4	Plzeň	6
Horní Slavkov	2	Praha - Pankrác	1
Hradec Králové	0	Praha - Ruzyně	2
Jiřice	1	Příbram	12
Karviná	1	Rýnovice	1
Kuřim	2	Stráž pod Ralskem	0
Kynšperk	1	Světlá nad Sázavou	0
Liberec	0	Teplice	0
Litoměřice	0	Valdice	3
Mírov	3	Vinařice	3
Nové Sedlo	2	Všehrady	2
Odolov	1	Znojmo	0

Ve druhém případě tvořili výběrový vzorek vedoucí personálních oddělení. Opětovně byli vybráni z věznic celé České republiky. Osloveno bylo 30 věznic, přesněji řečeno 30 vedoucích personálních oddělení (zaměstnanců odpovědných za personální agendu). Na šetření se v konečné fázi podílelo 12 respondentů. I přes skutečnost, že neodpovědělo 22 věznic, považuji velikost vzorku za přijatelnou, jelikož výsledky budou využity především jako doplňující k dotazníkovému šetření č. 1.

Metody a prostředky šetření

V první kroku prováděného výzkumu provedu deskripci dosavadních poznatků, které mají vztah k danému tématu. Jde mi především o odpověď na otázku, jak v současné době vypadají aspekty fluktuace příslušníků VS ČR.

Cílem výzkumu je co nejobjektivněji odpovědět na hypotézy. Na předpokládaný vztah mezi uvažovanými proměnnými. V rámci výzkumu jsem využil především explorativní metody - dotazníky, ale vyšší úroveň získání dat a jejich vyhodnocení připisuji rozhovorům i tzv. pozorování zúčastněnému. Snažil jsem se sledovat prostředí ve skupině ne zevně, ale zevnitř. V tomto směru se nevyskytly větší problémy, jelikož i já jsem také patřil do skupiny příslušníků, kteří z řad vězeňské služby odcházeli. V prostředí se pohybuji 14 let, z toho důvodu ho hodnotím jako domácí. Jelikož jsem byl prostředím přijat, zvýšila se tímto validita získaných údajů. Stal jsem se „úplným účastníkem“!¹

V letech 2007 a 2008 jsem shromažďoval terénní poznatky související s řešenou problematikou. Během zúčastněného pozorování v terénu jsem využíval neformálních rozhovorů, kdy jsem nenásilnou formou rozvíjel téma odchodů. Tyto rozhovory zvyšovaly znalost problematiky a pomáhaly při vyhodnocení konkrétních aspektů fluktuace příslušníků VS ČR. Terénní poznatky jsem uplatnil v textové části při vyhodnocení dotazníkového šetření.

Výhodu spatřuji i v té skutečnosti, že moje pracovní pozice umožňovala z etnografického hlediska poznat a shromažďovat údaje ze všech organizačních jednotek v celé republice. Realita tohoto tématu je natolik složitá, že terénní znalost byla pro mou práci velkým přínosem. Jsem přesvědčen, že se tímto zvýšila objektivita závěrů. V praktické části jsem se zaměřil především na aplikovaný výzkum. Odpovídal jsem na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Nedílnou součástí výzkumu byla také níže uvedená strategie, která je následně znázorněna od obecného pojetí ke konkrétnímu:

¹ KRAUS B. *K otázkám humanitního a sociálního výzkumu*. Brno: Institut mezioborových studií, 2006, s. 9

Strategie a metody prováděného výzkumu

Oblast výzkumu → *výzkumný problém* → *Účel výzkumu*

→*Výzkumná otázka*→

→*Hypotéza*

Konkrétní provedení na dané téma

VS ČR → *Fluktuace příslušníků* → *důvody odchodu příslušníků*

→ *Jsou výsluhové nároky tím nejdůležitějším důvodem odchodu*→

→ *Předpokládám, že výsluhové nároky jsou tím nejdůležitějším důvodem odchodu*

Průzkumným šetřením bude současně zjištěno, jak personalisté vnímají naplnění kariérního řádu a kde vidí příčiny nežádoucí fluktuace příslušníků VS ČR. Z důvodu objektivity a zajištění určité reprezentativnosti vytvořím dva základní výběrové soubory, které by se navzájem porovnaly, a analýzou názorů z těchto souborů by došlo k potřebnému srovnání dvou názorových proudů.

Dalším hlediskem bude analýza dostupných statistických dat zpracovaných Generálním ředitelstvím VS ČR, Věznicí Příbram a čerpaných z internetu. Z hlediska objektivity provedu vyhodnocení procentuální výslednosti indexu stability v letech 2007 a 2008 v organizačních jednotkách VS ČR. Výše uvedenými metodami získám informace, které využiji k ověření stanovených hypotéz.

Průzkum by měl dát také odpověď na otázku, zda stávající řešení této problematiky je dostačující a zda může vězeňská služba inovativními postupy dosáhnout toho, aby se možná nežádoucí fluktuace eliminovala. Výsledky prováděného šetření měly dát odpověď na otázku, zda a v jakých případech může tým vybraných odborných zaměstnanců věznice pomoci odcházejícím příslušníkům. Celý průzkum je koncipován tak, aby došlo k vytvoření projektu s názvem „RESTART“. Domnívám se, že zpracovaný projekt i výsledky průzkumu mohou být využity celorepublikově.

Jedna z nejdůležitějších metod bude anonymní dotazník. Jedná se o relativně nejrozšířenější a nejpoužívanější techniku empirického výzkumu v rámci kvantitativního dokazování. Informace jsou v tomto případě od vybraných respondentů získávány, v mém případě písemně, prostřednictvím otázek uvedených ve zpracovaném formuláři. Výhodu zvolené metody vidím ve shromáždění většího množství údajů a konkrétních názorů od velkého souboru respondentů. Využil jsem také již výše uvedenou explorativní metodu a tou byl rozhovor. Výhodou bylo rychlé získávání

informací a požadované objektivitu, jelikož respondenti nebyli svázáni vědomím jakéhokoliv průzkumu.

Organizace výzkumu a šetření

Realizace empirického šetření probíhala ve dvou fázích: 1. fáze – předvýzkum, 2. fáze vlastní výzkum.

1. fáze - předvýzkum

Probíhal v letech 2006 – 2007. V etapě předvýzkumu bylo prioritní zúčastněné pozorování, kdy jsem ve zkoumaném prostředí zvolil směr a otázky, které jsem později využil. Je pravdou, že nedošlo ke zpracování terénních poznámek, ale postřehy a poznatky byly využity ve vlastním průzkumu s důrazem na kvalitu a přesnost.

V tomto stádiu tzv. pilotáže jsem také řešil nevýhodu další techniky - dotazníku. Při zvolení této techniky dochází ze strany respondentů k častému nepochopení zvolených otázek. Tuto nevýhodu jsem dle mého názoru eliminoval tím, že jsem dotazníky ve 20 případech využil již v předvýzkumu, který probíhal v letech 2006 a 2007. Cílem bylo zjistit, zda respondenti otázkám v dotazníku rozumí a zda mnou zvolené otevřené otázky jsou tou správnou variantou. Dotazníky se ukázaly jako funkční a nedošlo k výraznějším úpravám.

2. fáze - vlastní výzkum

Probíhal v letech 2007 a 2008. V této fázi jsem rozdál 3 typy dotazníků.

Dotazník č. 1 (viz. příloha č.1) byl rozdán v 65 případech. Návratnost výše uvedeného dotazníku byla vysoká, celkem 93,8%. Vysokou procentuální míru návratnosti přikládám k přítomnosti výzkumníka při vyplňování dotazníku respondenty. Byl zaměřen na otázku aspektů fluktuace příslušníků VS ČR a byl určen právě tomuto vzorku respondentů. Dotazník obsahoval 4 demografické otázky a 5 otázek zaměřených na danou problematiku s cílem ověřit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Otázka č. 5 by měla dát odpověď na otázku, zda vězeňskou službu opouštějí zkušení příslušníci v produktivním věku. Jestliže předpokládám, že dochází ve VS ČR k nežádoucí fluktuaci, směřuje otázka právě do této oblasti. Současný stav a provedené šetření v předvýzkumu ukazuje, že příslušníci odcházejí z finančních důvodů spojených s jistotou výsluhových nároků. Zda je tomu tak, potvrdí nebo vyvrátí odpovědi na otázky č. 6 a 8.

Do jaké míry je pravdivé, že syndrom vyhoření je jedním z důvodů odchodů příslušníků VS ČR, ukáží výsledky na otázku č. 3.

Domnívám se, že s odcházejícími příslušníky se neprovádí žádoucí pohovor. Toto potvrdí či vyvrátí otázka č. 9. Z důvodu objektivity jsem využil druhého názorového proudu, a to vedoucích personálních oddělení. Proto byl strukturován dotazník č. 2 (viz příloha č.2), který jsem zaslal v 30 případech elektronickou poštou a vyplněný jsem ho požadoval vrátit stejným způsobem. Tento postup řešení podle mne ovlivnilo jeho celkovou návratnost. U dotazníku č. 2 byla 40 % návratnost.

Byl opětovně zaměřen na otázku aspektů fluktuace příslušníků VS ČR. Dotazník obsahoval 1 otázku demografickou a 8 otázek cílených na výzkumný problém. K hypotéze č. 1 se vztahují otázky dotazníku č. 4 a 6. K hypotéze č. 2 se vztahuje otázka dotazníku č. 2. K hypotéze č. 3 se vztahují otázky dotazníku č. 4 a 6. K hypotéze č. 4 se vztahují otázky č. 3, 5 a 9. Zbývající otázky slouží ke zjištění celkové problematiky a následnému vytvoření adekvátních opatření (vytvoření projektu Restart).

Dotazník č. 3 (test míry vyčerpání, vzhledem k výkonnostní míře posouzen jako dotazník) byl předložen vzorku příslušníků opouštějící řady VS ČR, byl anonymní a zaměřený na problematiku vyčerpání, přesněji syndromu vyhoření. Tento je jednoznačně zaměřen na hypotézu č.3. Opětovně došlo k zaslání a případnému doručení výzkumníkovi elektronickou poštou. Dotazník míry vyčerpání (viz příloha č.3) sloužil ke zjištění, jak dalece jsou odcházející příslušníci vyčerpáni. Zda je u nich ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí výsledkem výše uvedeného procesu, v němž příslušníci ztrácejí své nadšení k plnění svých služebních povinností a raději opouštějí vězeňskou službu. Osloveno bylo opětovně 65 respondentů. Vyplnění dotazníku provedlo však pouze 19 z nich. Již tento výsledek nám ukazuje, že příslušníci, kteří neodpověděli, jsou pravděpodobně potencionálními lidskými zdroji patřící do skupiny se syndromem vyhoření, jelikož k charakteristickým rysům patří právě nezájem, únava a vyčerpání. Návratnost dotazníku č. 3 byla 29,2%.

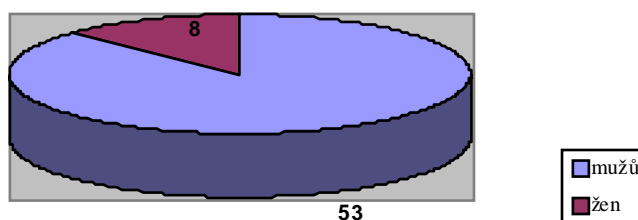
Další nezbytnou součástí vlastního výzkumu bylo zpracování a vyhodnocení údajů o míře odchodů příslušníků VS ČR. Zjištění výslednosti fluktuální spirály je nezbytným prvním krokem k posouzení fluktuace jako takové.

7.2 Realizace průzkumového šetření

Dotazník č. 1 a následné vyhodnocení – určeno pro odcházející příslušníky VS ČR. V dotazníku bylo využito, jak uzavřených otázek, tak otevřených. Otevřené otázky nabízely respondentovi možnost rozsáhlejší odpovědi.

Otázka č. 1 Jste muž – žena?

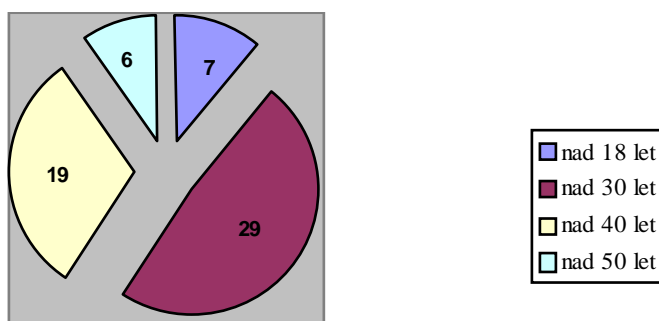
Graf č. 1



Odcházející příslušníci byli především muži. Počet je přímo úměrný skutečnosti, že vězeňská služba je vojenská organizace a povolání příslušníka si volí především muži. V níže uvedené otázce je zajímavé porovnat odpovědi odcházejících mužů a žen.

Otázka č. 2 Kolik je Vám let?

Graf č.2

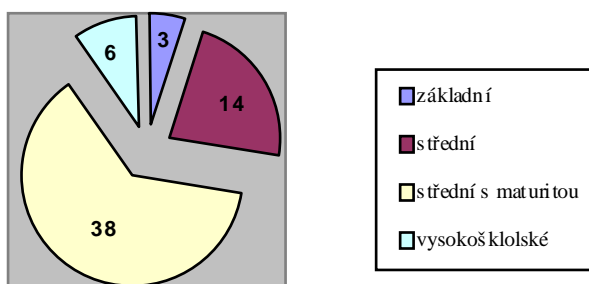


Jelikož výběrová skupina byla tvořena odcházejícími příslušníky, je z tohoto patrné, že z řad vězeňské služby odcházejí příslušníci v produktivním věku (pokud za produktivní věk považuji rozmezí 30 – 50 let). Tímto se částečně potvrzuje hypotéza, že ve VS ČR existuje nežádoucí fluktuace, která je zapříčiněna odchody zkušených a perspektivních příslušníků. Za zmínku stojí odchod příslušnic, z nichž 3 z 8

dotazovaných odešly v 50 a více letech. Tento údaj svědčí o tom, že příslušnice odcházejí v době mimo služebně – produktivní věk. Ženy si povolání „v uniformě“ váží více než-li muži. Tento fakt je přímo ovlivněn platovými podmínkami, které vycházejí z rovnosti mužů a žen a z jistot pracovního zařazení u státní služby, kterou ženy preferují.

Otázka č. 3 Jaké máte vzdělání?

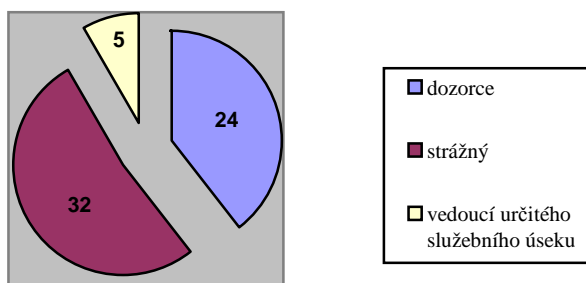
Graf č. 3



Vysoká procentuální míra středoškolsky vzdělaných příslušníků, kteří odcházejí, přímo souvisí s celkovým počtem takto vzdělaných příslušníků. Nelze usuzovat, že středoškolsky vzdělaní odcházejí více či méně. Pokud porovnáme celkové počty s důrazem na vzdělání a odchody, lze konstatovat, že v průměru odcházejí stejně vysokoškolsky, středoškolsky vzdělaní nebo příslušníci se základním vzděláním.

Otázka č. 4 Jakou funkci (pracovní pozici) zastáváte?

Graf č. 4

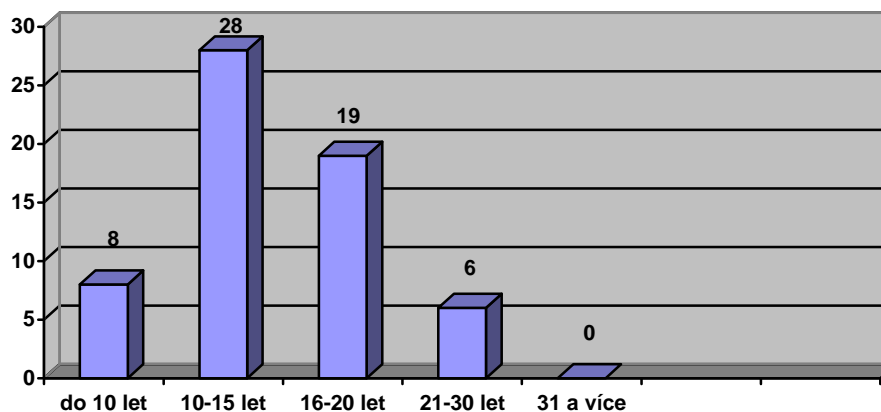


Z výše uvedených údajů je patrné, že odcházejí především příslušníci z oddělení výkonu trestu – ve funkci dozorce a příslušníci z vězeňské a justiční stráže – ve funkci strážný. Jde především o příslušníky z tzv. první linie, kteří pracují v přímém kontaktu

s vězňnými osobami. V počtech odcházejících vedoucích určitého úseku figurují funkce inspektora strážní a dozorcí služby, a to ve 2 případech. Jedná se o vedoucí, kteří jsou také v přímém kontaktu s vězňnými osobami. Svou roli zde hrají dennodenní stresové situace, které právě tito příslušníci zažívají.

Otázka č. 5 Po jaké době jste se rozhodl(a) pro odchod z vězeňské služby?

Graf č. 5

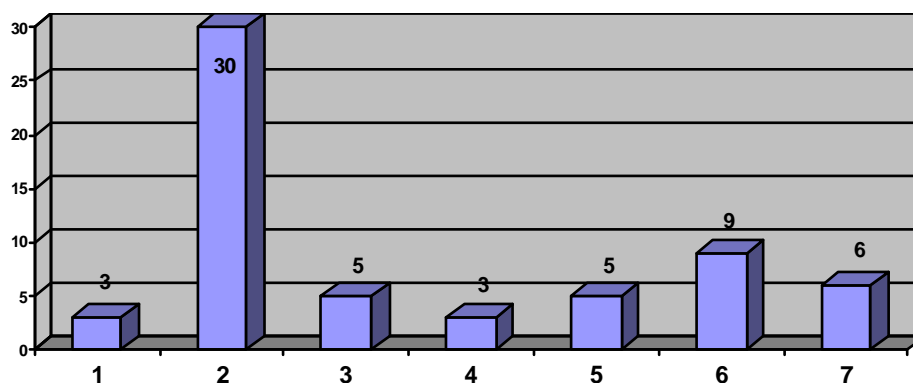


Otázka č. 5 navazuje na otázku č. 2 a opětovně potvrzuje hypotézu, že je ve vězeňské službě pro organizaci nežádoucí fluktuace spojená s odchody perspektivních pro organizaci potřebných lidských zdrojů. Kategorie 10 – 15 let a 16 – 20 let ve výkonu služby se rovná *zkušení, znalí prostředí, perspektivní* příslušníci. Z výzkumu je zřejmé, že právě $\frac{3}{4}$ dotázaných příslušníků z této kategorie odchází.

Otázka č. 6 Z jakého důvodu odcházíte?

- varianta č. 1 finanční
- č. 2 jistota výsluhových příspěvků
- č. 3 rodinné důvody
- č. 4 služební (pracovní) podmínky
- č. 5 špatný kolektiv
- č. 6 prostě mě to nebaví
- č. 7 jiné

Graf č. 6



Tab. č. 2

Odpověď varianta č.	Znění odpovědi	Počet respondentů
Odpověď varianta č. 1	finanční důvody	3
Odpověď varianta č. 2	jistota výsluhových příspěvků	30
Odpověď varianta č. 3	rodinné důvody	5
Odpověď varianta č. 4	služební (pracovní) podmínky	3
Odpověď varianta č. 5	špatný kolektiv	5
Odpověď varianta č. 6	prostě mě to nebaví	9
Odpověď varianta č. 7	jiné - respondenti uvedli zdravotní a pracovní dobu	3/3

Ve vybrané skupině ztelně převládá odchod z důvodu jistoty výsluhových příspěvků. Tuto skutečnost uvádí 30 respondentů, což je téměř jedna polovina (49%). Pro smysluplnost realizace projektu „RESTART“ je nezanedbatelný počet příslušníků, kteří uvedli jako důvody svého odchodu:

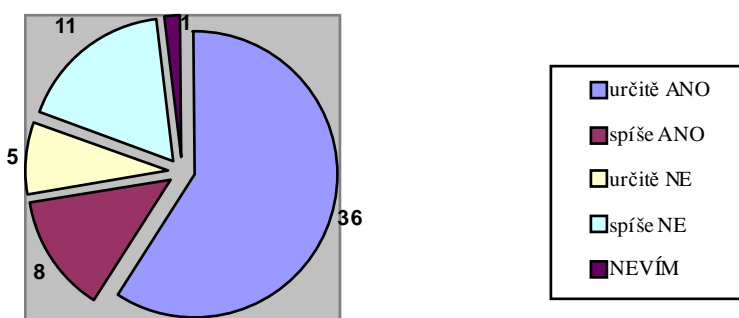
- služební (pracovní) podmínky,
- špatný kolektiv,
- prostě mě to nebaví,
- pracovní doba.

Jedná se celkem o 20 respondentů, což je jedna třetina dotázaných. Toto zjištění je velice důležité pro potvrzení hypotézy, že příslušníci odchází i z důvodu vyhoření, ztráty motivace a spokojenosti

Po důkladném rozboru jednotlivých důvodů je jasné, že příslušníci uvádějící finanční důvody měli nárok na výluhové příspěvky. Což vlastně znamená, že budou již využívat jistých výluhových (finančních) výhod. Z tohoto důvodu, lze zařadit příslušníky, kteří odpověděli variantu č. 1, do společné skupiny s příslušníky, kteří odpověděli variantu č. 2.

Otázka č. 7 Myslíte si, že odchodem opouštíte pracovní (životní) jistotu?

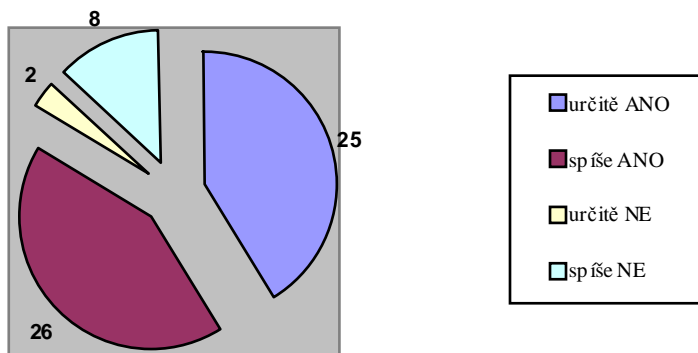
Graf č. 7



Většina dotázaných odpověděla kladně, jedná se o 44 respondentů (72%). V prováděném výzkumu mě především zajímalo, zda si někdo myslí, že neopouští žádnou existenční jistotu. Nižší počet a to 16 dotázaných, kteří odpověděli záporně, není větším překvapením. Nabízí se otázka, proč tedy příslušníci odcházejí. Je vidina „finanční“ injekce spojená s výsluhou více lákavá než jistota zaměstnání. Nepochází tímto k rozšiřování řad nezaměstnaných?

Otázka č. 8 Zůstal/a by jste ve vězeňské službě (jako příslušník) - pokud ano, za jakých podmínek?

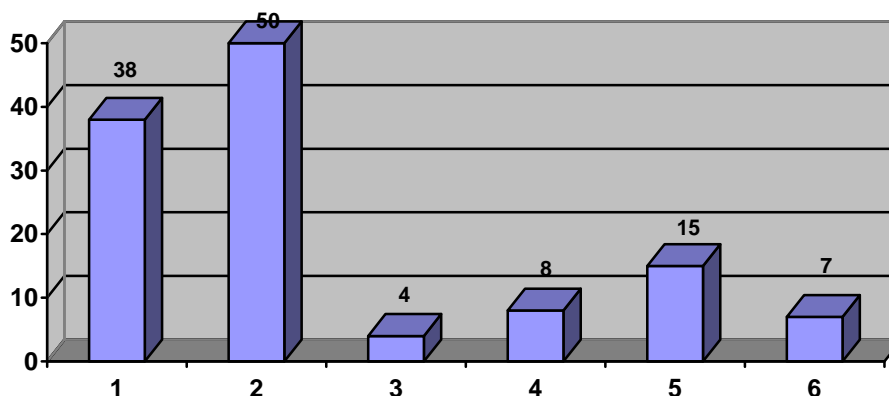
Graf č. 8



Otázka č. 8 těsně souvisí s otázkou č. 6. Jde jen o potvrzení a snahu získat co nejobjektivnější výsledky prováděné v empirické části. Převážná část, a to 51 respondentů odpověděla, že by zůstala ve vězeňské službě za jistých podmínek, jen 2 dotázaní jsou pevně přesvědčeni o svém odchodu.

Tento údaj není toliko důležitý, ale následující podotázka za jakých podmínek by jste zůstal, je z hlediska výpovědi důležitá.

Graf č. 9



Tab. č. 3

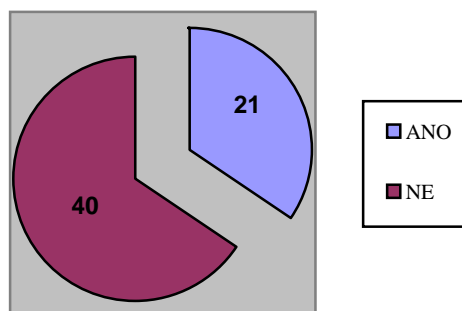
Odpověď varianta č.	Znění odpovědi	Uvedený počet
Odpověď varianta č. 1	finanční důvody	38
Odpověď varianta č. 2	absence výsluhových příspěvků	50
Odpověď varianta č. 3	zdravotní důvody	4
Odpověď varianta č. 4	lepší kolektiv - Služební (pracovní) podmínky	8
Odpověď varianta č. 5	změna vedoucích	15
Odpověď varianta č. 6	změna pracovní doby	7

Na tuto otázku mohli respondenti v jediném případě uvést jednu nebo max. dvě odpovědi (tuto možnost využil každý z respondentů). Je zřejmé, že příslušníci vycházejí z představ, že do práce je třeba chodit z důvodu výdělku. Opětovně je nutné svoji pozornost zaměřit na tu skupinu respondentů, kteří odpověděli, že odcházejí z důvodů – uvedených v odpovědích č. 4, 5, 6. Právě na tuto skupinu příslušníků je cílen projekt „RESTART“.

Pro organizaci je však nejdůležitější zjištění, spíše potvrzení obecného názoru, že absence výsluhových příspěvků, by podstatně eliminovala odchody hlavně nežádoucí odchody.

Otázka č. 9 Řešil s Vámi někdo z funkcionářů Váš odchod ze služebního poměru?

Graf č. 10



Počet respondentů, kteří odpověděli, že s nimi nikdo z funkcionářů při podání žádosti o rozvázání služebního postupu nemluvil, je alarmující a činí 40 z 61 dotázaných. Je však pravdou, že příslušníci odpovídali ve výpovědní lhůtě, která činí 2 měsíce. Je tedy možné, že odpovídali dříve, než s nimi někdo mluvil. Přesto se domnívám, že zjištěný stav odpovídá skutečnosti. Z rozhovorů s již propuštěnými příslušníky byla ve většině případů výše uvedená skutečnost potvrzena. Předpoklad, že s příslušníky nikdo z funkcionářů či personalistů o příčině odchodů nemluví, se potvrdil.

Dotazník č. 2 a následné vyhodnocení – určeno pro vedoucí personálních oddělení

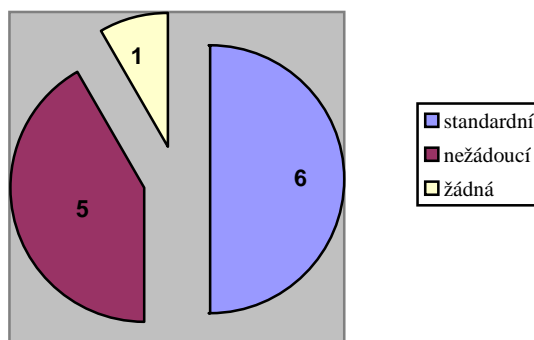
V dotazníku byly využity uzavřené i otevřené otázky. Otevřené otázky nabízely respondentovi možnost rozsáhlejší odpovědi.

Otázka č. 1 – Název věznice?

Vzhledem k předem slíbené anonymitě nelze konkrétně uvést, které věznice se na šetření podílely. Otázka dala jen výzkumníkovi odpověď, kteří vedoucí mají zájem problematiku fluktuace řešit a podílet se na jejím řešení. Potvrdila se však skutečnost, že vedoucí ve věznicích s největší mírou fluktuace tento zájem nemají.

Otázka č. 2 - Dle Vašeho názoru je fluktuace ve Vězeňské službě České republiky?

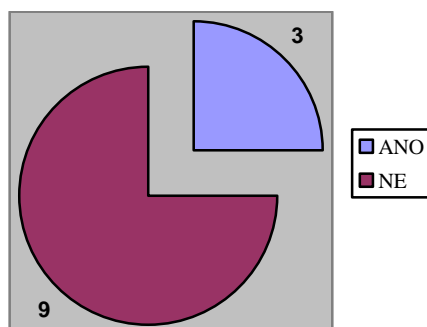
Graf č. 11



U odpovědí respondentů nebylo výrazného názorového proudu k posouzení stavu fluktuace ve vězeňské službě. Celá jedna polovina dotázaných uvedla, že je fluktuace standardní. Jeden respondent nevěděl, co pojem fluktuace znamená, přestože i v jeho organizační jednotce k ní dochází (viz výše uvedený výzkum – není věznice bez fluktuace). Za důležité zjištění považuji tu skutečnost, že 5 personalistů (42%) si myslí, že fluktuace je ve vězeňské službě nežádoucí. Opětovně se potvrzuje, že je nutné hledat určitý způsob řešení a příčin tohoto popisovaného stavu.

Otázka č. 3 - Je ve Vaší věznici zřízena komise řešící odchody příslušníků?

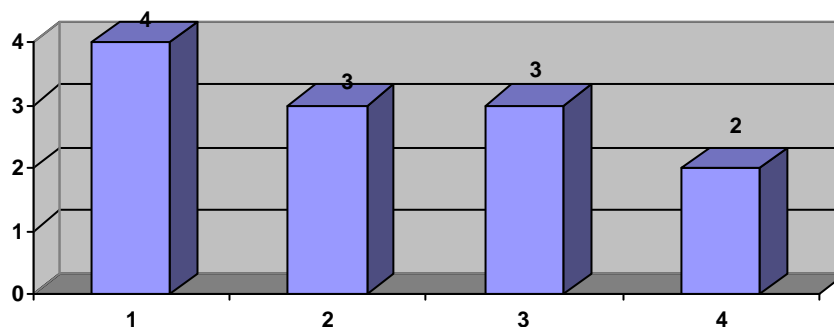
Graf č. 12



Tři čtvrtiny dotázaných respondentů odpovědělo na otázku č. 2 záporně. Tento stav odpovídá i terénnímu zjištění, že se fluktuace a její aspekty týmově nevyhodnocují a následně neřeší. Přesto existuje zbylá jedna čtvrtina organizačních jednotek, kde personalisté uvedli, že v těchto věznicích komise zřízena.

Otázka č. 4 - Kde vidíte příčiny nežádoucí fluktuace, pokud u Vás je (např. firemní kultura, finanční ohodnocení, systém hodnocení, nestálost legislativních předpisů, jiné)?

Graf č. 13



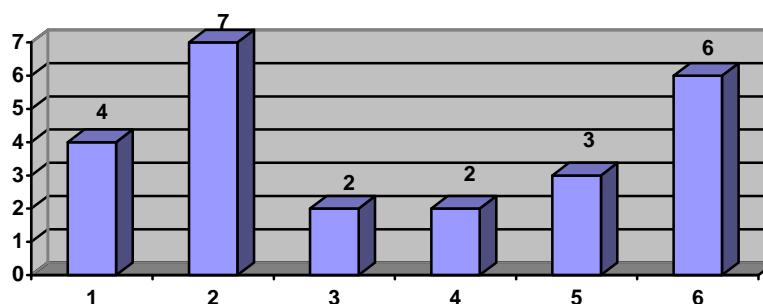
Tab. č. 4

Odpověď varianta č.	Znění odpovědi	Uvedený počet
Odpověď varianta č. 1	Služební zákon č. 361/2003 Sb.	4
Odpověď varianta č. 2	Finanční důvody	3
Odpověď varianta č. 3	Nedůvěra ve stálost legislativních předpisů	3
Odpověď varianta č. 4	Ostatní – firemní kultura, ztráta motivace	2

Odpověďmi respondentů se potvrdila jako největší příčina odchodů výhoda spojená se služebním zákonem č. 361/2003 Sb., a to v 4 případech. V počtu tří respondentů byly uvedeny finanční důvody a nedůvěra ve stálost legislativních předpisů upravujících služební výsluhu. Pro následně zpracovaný projekt jsou nezanedbatelní dva z dotázaných, kteří odpověděli, že důvod odchodu je jiný než finanční. Nedůvěru ve stálost legislativních předpisů, lze totiž spojovat s finanční jistotou.

Otázka č. 5 - Jaký nejčastější důvod uvádějí odcházející příslušníci?

Graf č. 14



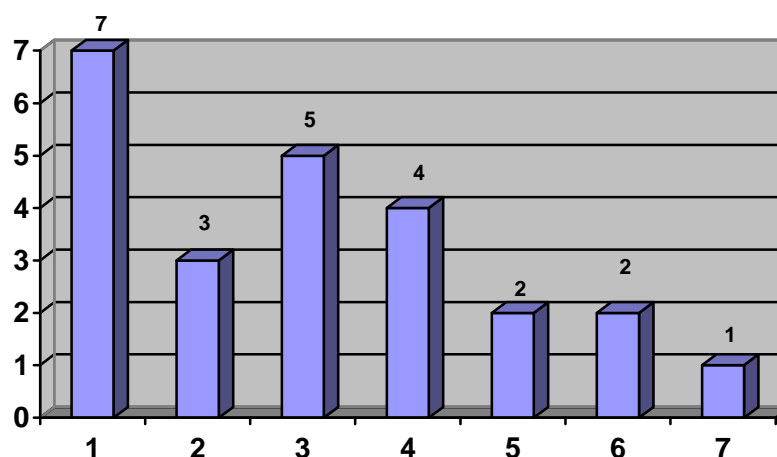
Tab. č. 5

Odpověď varianta č.	Znění odpovědi	Uvedený počet
Odpověď varianta č. 1	Finance	4
Odpověď varianta č. 2	Výsluhové příspěvky	7
Odpověď varianta č. 3	Zdravotní, rodinné důvody	2
Odpověď varianta č. 4	Ostatní	2
Odpověď varianta č. 5	Ztráta motivace	3
Odpověď varianta č. 6	Nespolupracují	6

Respondenti na tuto otázku mohli uvést maximálně dvě odpovědi. Této možnosti využili všichni dotázaní. Opětovně je příčina výsluhových příspěvků uváděna jako nejčastější důvod odchodu příslušníků, a to v 7 případech. Finanční důvody uvedli 4 z dotázaných, zdravotní a rodinné důvody 2 respondenti. Ztráta motivace byla uvedena ve 3 případech. Potvrdila se tvrzení předešlých výzkumníků v oblasti lidských zdrojů a to ta, že odcházející zaměstnanci již na průzkumech ať je to výzkum motivace, firemní kultura atd. „nespolupracují“. Respondenti uvádějí, že jedna čtvrtina příslušníků nespolutracuje (už je pozdě). Pro následné zpracování je odpověď „ostatní důvody“ minimálně využitelná, takto odpověděli dva respondenti.

Otázka č. 6 - Jak byste řešili případnou nežádoucí fluktuaci?

Graf č. 15



Tab. č. 6

Odpověď varianta č.	Znění odpovědi	Počet odpovědí
Odpověď varianta č. 1	Zrušit výsluhu	7
Odpověď varianta č. 2	Více s lidmi mluvit než papírovat	3
Odpověď varianta č. 3	Zvýšit platy	5
Odpověď varianta č. 4	Individuálně	4
Odpověď varianta č. 5	Reagovat na rodinné důvody (bydlení)	2
Odpověď varianta č. 6	Změnit pracovní dobu	2
Odpověď varianta č. 7	Neřešit	1

U otázky č. 6 měli respondenti možnost volné odpovědi a využili maximálně dvě různé eventuality. Pro prováděný výzkum a následné vyhodnocení se jedná o jednu ze zásadních otázek. Jak je z grafu č. 6 a vyhodnocující tabulky zřejmé, dotazovaní využili dané možnosti a všichni uvedli dvě znění odpovědi. Jejich odpovědi lze rozdělit na dva základní proudy:

- konkrétní,
- obecné.

konkrétní – zrušit výsluhu, více s lidmi mluvit, zvýšit platy, reagovat na rodinné důvody, změnit pracovní doby.

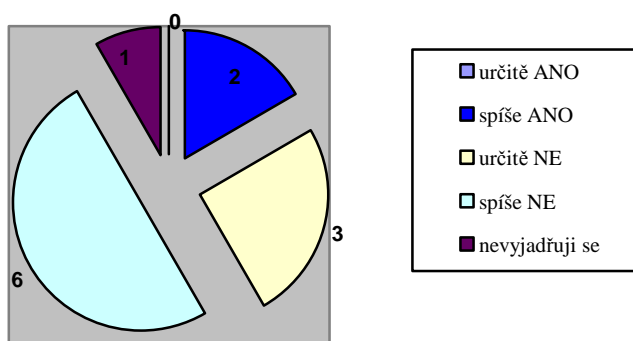
obecné – individuálně, neřešit.

Pro zpracování a využitelnost při tvorbě projektu jsou přínosnější odpovědi konkrétní. Zrušit výsluhové nároky by volilo 7 respondentů, více s lidmi mluvit 3, zvýšit platy 5, reagovat na rodinné důvody 2, změna pracovní doby 2 respondenti. Zajímavé a poměrně vysoké procento bylo shledáno u změny pracovní doby. Domnívám se, že je v silách organizace docílit u vytypovaných zaměstnanců požadované změny.

Vyhodnocení obecných odpovědí – individuálně uvedli 4, neřešit 1 z dotázaných. Tyto odpovědi jsou z hlediska vyhodnocení bezvýznamné.

Otázka č. 7 - Jak hodnotíte v praxi kariérní řád – je naplňován?

Graf č. 16



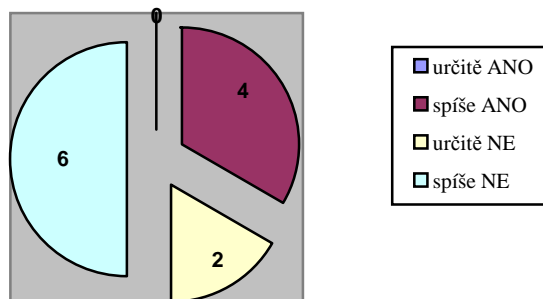
Tab. č. 7

Odpověď varianta č.	Znění odpovědi	Uvedený počet
Odpověď varianta č. 1	Určitě ano	0
Odpověď varianta č. 2	Spíše ano	2
Odpověď varianta č. 3	Určitě ne	3
Odpověď varianta č. 4	Spíše ne	6
Odpověď varianta č. 5	Nevyjadřuji se	1

I přes skutečnost, že personalisté jsou garanty naplňování kariérního řádu, ani jeden nevedl, že je v praxi kariérní řád naplňován. Kariérní řád a jeho pravidla jsou velkou neznámou. Z tohoto důvodu uvedly tři čtvrtiny respondentů, že k naplňování spíše a určitě nedochází. Kariérní postup je zpravidla ovlivněn jinými faktory, než je míra celoživotního vzdělávání, délka praxe či schopnosti. Většinou je vybírán příslušník, který se nejlépe identifikuje s nadřízeným. Jen ten je vybrán do jeho týmu (tyto úvahy nepochází z dílny zpracovatele, ale z terénních poznatků na základě neformálních rozhovorů). Na druhé straně musíme konstatovat, že vzdělání na určité funkce je dáno příslušnou legislativou.

Otázka č. 8 - Věříte Vy sami ve stálost a neměnnost legislativních předpisů upravujících výsluhové příspěvky?

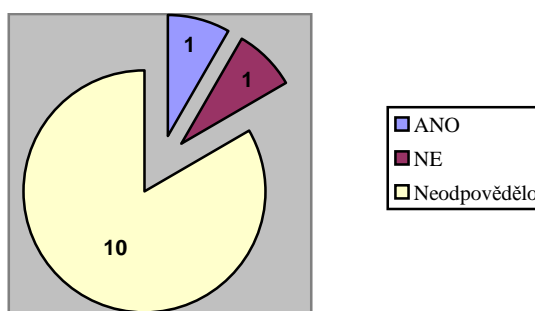
Graf č.17



Důvěra ve stálost a neměnnost legislativních předpisů upravujících výsluhové příspěvky je na „bodě mrazu“. Dva respondenti odpověděli, že určitě nevěří ve stálost, polovina spíše nevěří a třetina spíše věří. Žádný z dotazovaných nevedl, že s určitostí věří ve stálost a neměnnost. Pochybnosti dotázaných personalistů plně korespondují s názorem odcházejících příslušníků, kteří mají obavy z legislativních změn ohrožující jejich současnou jistotu.

Otázka č. 9 - Prováděli jste určité dotazníkové šetření (výstupní rozhovor) ve vztahu k odchodům příslušníků?

Graf č.18

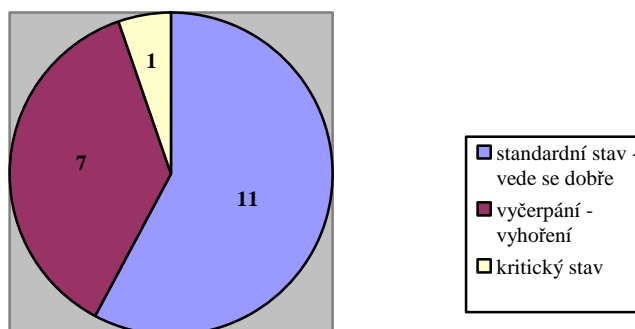


Na tuto otázku neodpovědělo 10 respondentů. Důvodem však nebylo to, že by otázku nerozuměli či neznali odpověď. Již v předvýzkumu se odpovědi bránili, a to z jednoho důvodu, dotazníkové šetření ve věznici neprováděli. Přesto nemůžeme z hlediska objektivního výzkumu s tímto procentem počítat. Můžeme však počítat s procentuálním výsledkem těch respondentů, kteří uvedli, že dotazníkové či jiné šetření provedli. Kladně odpověděl 1 respondent. Z hlediska požadované personální stabilizace

a k nutnému zjištění důvodů odchodu zkušených a pro organizaci klíčových zaměstnanců, je toto procento alarmující.

Dotazník č. 3 (test míry vyčerpání) a následné vyhodnocení – určeno pro odcházející příslušníky

Graf č.19



Vzhledem k návratnosti dotazníku, a to 29,2%, je výsledek tohoto testu použit pouze jako doplňující. Přesto lze jednoznačně potvrdit, že syndrom vyhoření je jedním z důvodů odchodu příslušníků VS ČR. Sedm (36,8%) respondentů patří do skupiny „vyčerpání a vyhoření“ a měli by proti tomu bezodkladně něco udělat. Jeden respondent se nachází v akutní krizi a nutně potřebujete pomoc. Více jak jedna polovina (57,9%) dotázaných příslušníků si vede dobře. Jednoznačně se potvrzuje, že v řadách příslušníků existují jedinci se syndromem vyhoření.

Zpracování dat a výpočet míry odchodů příslušníků VS ČR

Vzhledem ke snaze získat co nejobektivnější obraz o aspektech fluktuace příslušníků vězeňské služby je vhodné a zásadní porovnat jednotlivé věznice dle ukazatele intenzity odchodů. Způsob výpočtu a využitý vzorec je nejčastěji využívanou metodou. Je lehce pochopitelná a vzorec není složitý. Pro účely diplomové práce lze pomocí tohoto ukazatele určit věznice s nejvyšší a nejnižší mírou odchodů. Dle doporučení odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů a při srovnání se zeměmi Evropské unie byla stanovena jako nežádoucí fluktuace VS ČR fluktuační spirála překračující 10% ročně (viz. kapitola nezdravá a zdravá fluktuace).

Míra odchodů pracovníků je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. Při výpočtu bylo postupováno dle níže uvedeného vzorce.

Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli

----- **X 100**

Průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Při výpočtu bylo vycházeno z dat poskytnutých Generálním ředitelstvím VS ČR, a to z přehledu fluktuace příslušníků v letech 2007 a 2008 (přijetí a ukončení služebního poměru). Použity byly také statistické údaje přepočtu příslušníků ve vězeňské službě k 31. prosince roku 2007 a 2008 (viz příloha č. 4,5). Níže uvedené tabulky (č. 8 a 9) nám poskytují požadovaný přehled odchodů a přijetí příslušníků. Z těchto údajů byla vypočtena míra odchodů v jednotlivých věznicích.

Tab.č. 8 Přehled o fluktuaci příslušníků, evidenční počty k 31. prosinci 2007

	organizační články	služební poměr	Konec služebního poměru (SP)		přeložení	
		přijetí	skončení	konec SP	příchod	odchod
	Vězeňské služby	od	od	31.12.2007	od	od
		1.1.2007	1.1.2007	24.00 hod	1.1.2007	1.1.2007
1	Bělušice	11	14	6	0	1
2	Brno	28	24	13	5	11
3	Břeclav	2	5	0	2	0
4	České Budějovice	15	16	6	1	1
5	Drahonice	3	6	2	0	0
6	Heřmanice	11	11	4	2	2
7	Horní Slavkov	17	11	5	0	1
8	Hradec Králové	13	16	2	3	2
9	Jiřice	16	28	3	0	1
10	Karviná	0	0	4	0	0
11	Kuřim	18	20	4	0	0
12	Kynšperk	11	1	2	0	1
13	Liberec	15	15	9	0	0
14	Litoměřice	3	13	3	4	2
15	Mírov	10	17	16	0	0
16	Nové Sedlo	4	3	4	3	1
17	Odolov	3	2	1	0	0
18	Olomouc	17	14	2	1	1
19	Opava	1	5	6	3	1
20	Oráčov	5	11	4	0	0
21	Ostrava	10	14	9	4	1
22	Ostrov	18	20	26	3	0
23	Pardubice	9	7	6	3	1
24	Plzeň	42	44	3	1	1
25	Praha - Pankrác	42	57	12	12	13
26	Praha - Ruzyně	21	49	20	12	9
27	Příbram	16	16	6	1	3
28	Brno - Rapotice	1	1	2	5	2
29	Rýnovice	17	26	10	1	4
30	Stráž pod Ralskem	11	19	6	0	1
31	Světlá nad Sázavou	8	4	1	1	2
32	Teplice	0	2	1	1	0
33	Valdice	9	16	20	2	4
34	Vinařice	21	18	26	0	2
35	Všehrdy	10	18	3	1	1
36	Znojmo	1	5	0	4	1
37	celkem	439	548	247	75	70

Tab. č. 9 Přehled o fluktuaci příslušníků, evidenční počty k 31. prosinci 2008

	organizační články	služební poměr	Konec služebního poměru (SP)		přeložení		
			přijetí	skončení	konec SP	příchod	odchod
			od	od	31.12.2008	od	od
	Věžeňské služby	1.1.2008	1.1.2008	24.00 hod	1.1.2008	1.1.2008	
1	Bělušice	18	15	3	7	2	
2	Brno	63	33	7	3	16	
3	Břeclav	3	2	1	0	1	
4	České Budějovice	14	13	2	2	1	
5	Drahonice	6	3	1	1	0	
6	Heřmanice	21	16	2	3	4	
7	Horní Slavkov	23	16	1	2	5	
8	Hradec Králové	26	20	2	10	11	
9	Jiřice	24	24	4	0	2	
10	Karviná	7	8	0	3	3	
11	Kuřim	18	13	0	0	4	
12	Kynšperk	21	3	0	7	2	
13	Liberec	19	15	3	2	2	
14	Litoměřice	24	22	1	2	2	
15	Mírov	39	11	2	0	2	
16	Nové Sedlo	13	10	2	1	1	
17	Odolov	4	6	0	1	0	
18	Olomouc	18	21	3	7	3	
19	Opava	5	6	0	1	0	
20	Oráčov	18	7	0	3	2	
21	Ostrava	28	28	3	5	3	
22	Ostrov	30	29	4	3	3	
23	Pardubice	8	8	2	6	1	
24	Plzeň	29	27	5	1	0	
25	Praha - Pankrác	62	63	12	25	8	
26	Praha - Ruzyně	36	50	9	28	24	
27	Příbram	24	14	4	0	4	
28	Brno - Rapotice	30	8	0	15	1	
29	Rýnovice	30	14	0	0	4	
30	Stráž pod Ralskem	54	38	1	1	4	
31	Světlá nad Sázavou	10	7	0	0	1	
32	Teplice	12	10	1	0	1	
33	Valdice	24	15	2	3	2	
34	Vinařice	29	33	0	1	3	
35	Všehrady	19	5	1	1	4	
36	Znojmo	3	1	0	0	1	
37	celkem	812	614	78	144	127	

Na základě použitého vzorce jsme zjistili míru odchodů v jednotlivých věznicích ČR a to v letech 2007 a 2008. Červeně jsou označeny věznice, ve které byla zjištěna nežádoucí fluktuace.

Tab. č.10 Míra odchodů příslušníků v roce 2007
(červeně označeny věznice s disfunkční fluktuací)

Organizační jednotka	Počet odchodů	Početní stav příslušníků	Míra odchodů
Rýnovice	36	143	25,2
Všehrady	21	102	20,6
Vinařice	44	219	20,1
Jiřice	31	157	19,7
Praha – Ruzyně	69	358	19,2
Mírov	33	175	18,9
Kuřim	24	143	16,8
Ostrov	46	282	16,3
Praha – Pankrác	69	429	16,0
Oráčov	15	102	14,7
Bělušice	20	137	14,6
Drahonice	8	55	14,5
Plzeň	47	324	14,5
Příbram	22	154	14,3
Valdice	36	251	14,3
Liberec	24	176	13,6
Stráž pod Ralskem	25	184	13,6
České Budějovice	22	191	11,5
Pardubice	13	135	9,6
Heřmanice	15	172	8,7
Horní Slavkov	16	185	8,6
Brno	37	434	8,5
Brno - Rapotice	3	40	7,5
Litoměřice	16	216	7,4
Hradec Králové	18	256	7,0
Olomouc	16	238	6,7
Opava	11	164	6,7
Nové Sedlo	7	105	6,6
Ostrava	23	348	6,6
Břeclav	5	80	6,2
Světlá nad Sázavou	5	91	5,5
Znojmo	5	92	5,4
Karviná	4	81	4,9
Odolov	3	66	4,5
Teplice	3	96	3,1
Kynšperk	3	117	2,6

Tab. č.11 Míra odchodů příslušníků v roce 2008
(červeně označeny věznice s disfunkční fluktuací)

Organizační jednotka	Počet odchodů	Početní stav příslušníků	Míra odchodů
Stráž pod Ralskem	39	191	20,4
Jiřice	28	152	18,4
Praha - Pankrác	75	416	18,0
Vinařice	33	187	17,6
Praha - Ruzyně	59	385	15,3
Bělušice	18	139	13
Ostrov	33	256	12,9
Příbram	18	151	11,9
Teplice	11	95	11,6
Nové Sedlo	12	105	11,4
Brno - Rapotice	8	74	10,8
Litoměřice	23	214	10,7
Heřmanice	18	173	10,4
Liberec	18	173	10,4
Olomouc	24	237	10,1
Karviná	8	80	10
Plzeň	32	323	9,9
Rýnovice	14	145	9,6
Odolov	6	64	9,4
Horní Slavkov	17	183	9,3
Kuřim	13	140	9,3
Brno	40	435	9,2
Ostrava	31	340	9,1
Hradec Králové	22	256	8,6
České Budějovice	15	185	8,1
Pardubice	10	134	7,4
Světlá nad Sázavou	7	97	7,2
Mírov	13	183	7,1
Valdice	17	240	7,1
Drahonice	4	57	7
Oráčov	7	110	6,4
Všehrady	6	111	5,4
Opava	6	158	3,8
Břeclav	3	80	3,7
Kynšperk	3	136	2,2
Znojmo	1	93	1,1

Při výpočtech dat z roků 2007 a 2008 jsem dospěl k výše uvedeným skutečnostem. Nejvyšší míra odchodů je především v pražských věznicích či v blízkosti hlavního města. Jedná se např. o Věznici Jiřice a Věznici Vinařice. Z hlediska specifík odchodů příslušníků vězeňské služby a prováděných studií je stanovena hranice žádoucí

fluktuace u VS ČR pod 10% ročně. Je zřejmé, že nejvyšší počet příslušníků, kteří často mění své pracovní místo, je v regionech, kde je trh práce s nejvyšší poptávkou po pracovní síle.

7.3 Shrnutí - potvrzení či vyvrácení hypotéz

Výsledky vlastního šetření, lze pro účely potvrzení či vyvrácení hypotéz, uvést takto:

Hypotéza 1:

Předpokládám, že finanční jistota výsluhových nároků je nejčastější příčina odchodů příslušníků z VS ČR.

Výzkumem a provedeným šetřením byla hypotéza potvrzena. Odpovědi, jak vzorku příslušníků, tak personalistů, byly zcela jednotné a jako hlavní příčinu odchodů příslušníků z VS ČR uvedli výsluhové nároky. U příslušníků to bylo v 49% a personalisté ji uvedli v 29%. V obou případech se jednalo o nejvyšší procentuální výslednost, co se týče příčiny odchodu.

Je zřejmé, že výsluhové nároky jsou pro VS ČR z finančního hlediska a personální stabilizace kontraproduktivní.

Hypotéza 2:

Předpokládám, že ve VS ČR dochází z hlediska personální stability k nežádoucí fluktuaci.

Hypotéza byla potvrzena, výzkumný vzorek personalistů označil ve 41,6% fluktuaci jako nežádoucí. Důležité byly i odpovědi odcházejících příslušníků, kdy bylo zjištěno, že tito opouští řady VS ČR v produktivním věku po 10 letech služby, což lze pokládat za optimální služební věk. Na základě zpracovaného průzkumu se nežádoucí fluktuace pohybuje v organizačních jednotkách nad 10%. V roce 2007 překročilo stanovenou hranici únosnosti 50% věznic. V roce 2008 došlo k určitému poklesu a hranice byla překročena ve 41,6%.

Hypotéza 3:

Předpokládám, že syndrom vyhoření je jedním z důvodů odchodů příslušníků VS ČR.

Po vyhodnocení odpovědí respondentů z řad příslušníků i personalistů lze hypotézu jednoznačně potvrdit. Na otázku, jaké jsou důvody odchodů, odpovědělo 14,7% vzorku

příslušníků „prostě mě to nebaví“, což ukazuje určitým způsobem na syndrom vyhoření. Při provedeném testu míry vyčerpání 36,8% respondentů odcházejících příslušníků patřilo do skupiny jedinců, kteří prožívají vyčerpání nebo vyhoření. Vzhledem k pouhé 29% návratnosti dotazníků (na problematiku vyhoření) se otevřela otázka, zda právě příslušníci, kteří nespolečně pracovali, nebyli jedinci trpícími syndromem vyhoření.

Hypotéza 4:

Předpokládám, že se u odcházejících příslušníků neprovádí žádoucí rozhovor či jiné šetření sloužící k analýze příčin odchodů zaměstnanců.

Oba výzkumné vzorky respondentů potvrdily předpoklad uvedený v hypotéze, že se u odcházejících příslušníků neprovádí žádoucí rozhovor či jiné šetření, sloužící k analýze příčin odchodů zaměstnanců. V 65,5% příslušníků uvedlo, že s nimi nikdo nemluvil o důvodech jejich odchodu. Také personalisté potvrdili, že pouze 8,3% z nich provedlo šetření spojené s mírou fluktuace.

8. Vytvoření projektu „RESTART“

Z výsledků empirické části je patrné, že za nežádoucími aspekty flukтуаční spirály vedoucí k odchodům příslušníků, za kterými stojí především otázka výsluhových nároků spojených s existenčními jistotami peněz jako takových. Tzv. „renta“ a její výhody jsou pro další život v současné době nejistot a nestability neoddiskutovatelné. Souhlasím s názory respondentů, že pevnost a neměnnost legislativních předpisů upravujících výsluhový příspěvek a odchodné, je velice nestálá. Společenská a ekonomická situace a právní vědomí příslušníků vězeňské služby, a nebojím se říci i příslušníků Policie České republiky, dávají zelenou vzniku různých neopodstatněných spekulací, fám a mylných výkladů. Na základě výsledků a zjištění v empirické části diplomové práce jsem zpracoval metodiku a postupy projektu řešícího nežádoucí flukтуаční spirálu ve Vězeňské službě České republiky. Projekt jsem nazval „RESTART“ ve smyslu znovu zažehnutí odcházejícího zaměstnance z vězeňské služby s cílem jeho setrvání v řadách organizace. Z hlediska možné změny a smysluplnosti projektu „RESTART“ se musíme na organizačních jednotkách respektive ve Věznici Příbram, zaměřit především na důvody, které lze řešit. Nedělejme si iluze, že jsme schopni v rámci věznice vyřešit finanční (platové tarify) a legislativní problematiku. Naším úkolem je s lidskými zdroji jako nejdůležitějším článkem organizace mluvit.

Domnívám se, že k fluktuaci lze přistupovat nejen reaktivně (viz. mnou zpracovaný projekt), ale i dlouhodobě. Spokojenost zaměstnanců je důležité sledovat průběžně. Zjištění důvodů odchodů a jejich řešení je žádanou prevencí problémů, které by mohly vést k nežádoucí fluktuaci příslušníků.

8.1 Výchozí stav ve věznicích České republiky

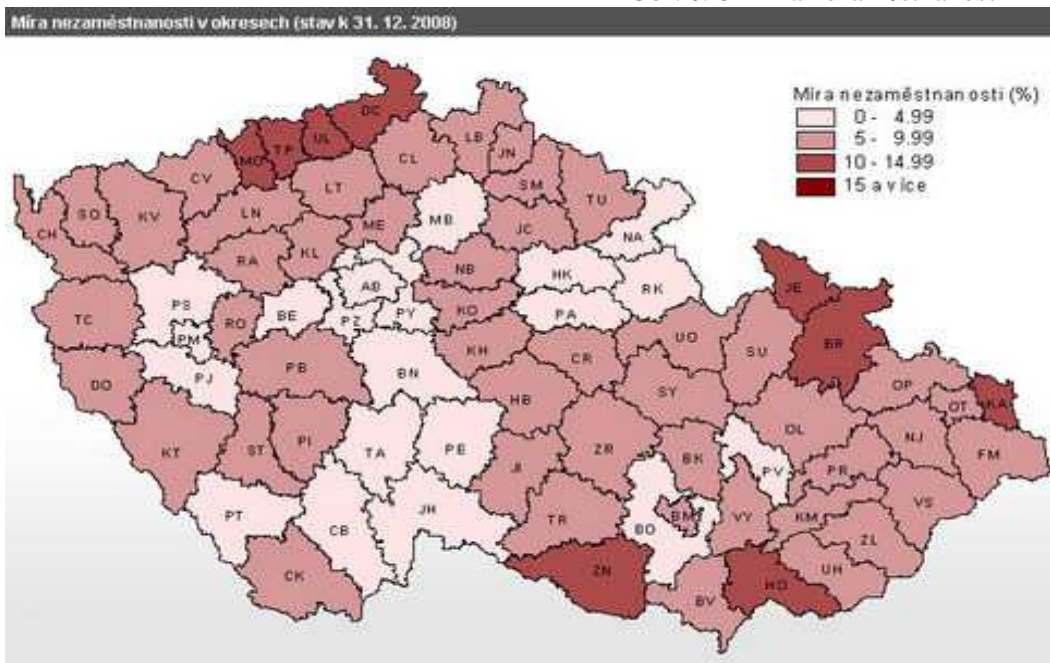
Průzkum míry odchodů příslušníků v letech 2007 a 2008 nám ukázal komplexní stav a míru fluktuace ve věznicích VSČR. Lze konstatovat, že nikdo z odpovědných zaměstnanců podrobněji neřeší zda je fluktuace žádoucí či nežádoucí. Každá organizace by si měla určit hranici, kdy jsou odchody nežádoucí. VS ČR tuto hranici nestanovila. Jsem přesvědčen, že prvotním spouštěcím mechanismem fluktuační spirály jsou tzv. nepřírozené odchody. Odchody příslušníků jsou z celkového hlediska nejdůležitějším aspektem fluktuace příslušníků vězeňské služby. Na základě zpracovaného průzkumu se nežádoucí fluktuace pohybuje ve věznicích nad 10%. V roce 2007 překročilo stanovenou hranici únosnosti 50% věznic. V roce 2008 došlo k určitému poklesu a hranice byla překročena ve 41,6%. Je pravdou, že existují věznice, kde míra odchodů činila v dvouletém průzkumu pod 5%. Věznice, ve kterých je hranice překročena, jsou především v dislokaci větších měst. Jsou to např. Praha – Ruzyně, Praha – Pankrác, Jiřice, Vinařice, ale i Stráž pod Ralskem. Potvrzuje se zde tvrzení z teoretické části práce, že stupeň fluktuace také velmi záleží na daném regionu, a to v přímé souvislosti na nabídce pracovních míst. Nejvyšší počet zaměstnanců, kteří často mění své pracovní místo, je v regionech, ve kterých je trh práce s nejvyšší poptávkou po pracovní síle (viz. obrázky č. 7, 8 a graf č. 20).

Porovnání míry odchodů a míry nezaměstnanosti v české republice v roce 2008
 ve vztahu k dislokaci věznic

Obr. č. 7 Rozmístění věznic v ČR¹



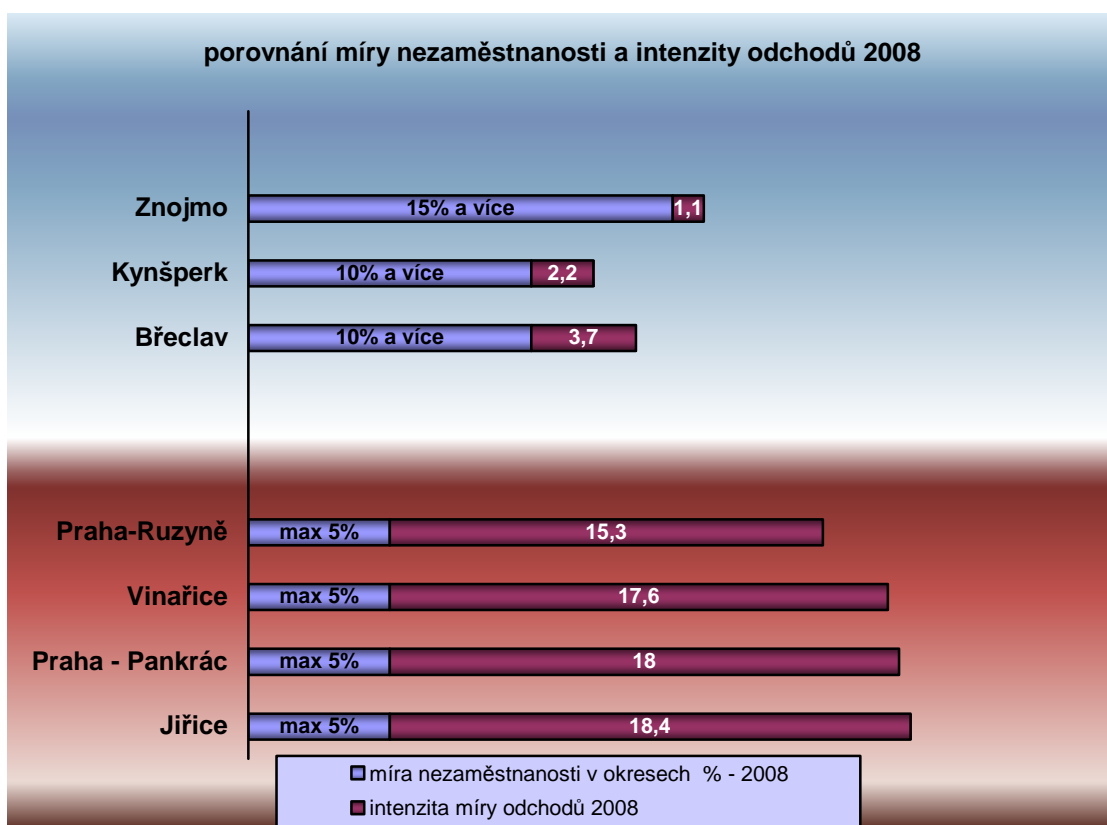
Obr. č. 8 Míra nezaměstnanosti²



¹ <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/organizacni-struktura-2/>

² <http://aktualne.centrum.cz/>

Graf č.20 Nezaměstnanost a intenzita odchodů



Na odchodech se podílí mnoho faktorů. My se však budeme držet výsledků vycházejících z empirické části. Zjištěné výsledky výrazně ovlivnila změna související s účinností nového Zákona č. 361/2003 Sb. ve znění pozdějších předpisů, a s tím spojeného konce platnosti přechodného období předchozího zákona upravujícího výsluhové náležitosti příslušníků. Z průřezu všech organizačních jednotek, kde respondenti byli samotní příslušníci, lze říci, že nejvýznamnějším důvodem odchodu je oblast finančních jistot. U 54% respondentů je důvodem odchodu současná legislativa upravující výsluhové nároky a s tím spojené finanční jistoty. Jednoznačně lze říci, že přístup státu v umožnění výsluhových náležitostí se negativně odráží na nežádoucí fluktuaci. VS ČR se těmito zákonnými normami „připravují“ o zkušené, produktivní příslušníky. Náš stát a také Slovenská republika jsou jedinými zeměmi, které mají tyto zákonem garantované výhody. Z odpovědí respondentů z řad personalistů jsou tyto náležitosti kontraproduktivní. Lékařskou terminologií by se dalo říci, že příčinou nemoci zvané nežádoucí fluktuace je „vir“ zvaný legislativní předpisy upravující výsluhové nároky odcházejících příslušníků. Současná praxe, při které civilní zaměstnanec vězeňské služby pobírá souběžně s platem výsluhový příspěvek, je z mého pohledu nepochopitelná.

V pomyslném žebříčku obsadily druhé místo „osobní důvody“ (rodinné důvody, služební podmínky, syndrom vyhoření – prostě mě to nebaví, špatný kolektiv), a to v 36%. Tyto důvody se vesměs potvrdily i v provedeném šetření v řadách personalistů. Průzkum nám ověřil teorii, že komunikace mezi příslušníky a odpovědnými zaměstnanci (manažery) je nedostatečná a je původcem nezanedbatelného počtu odchodů z řad příslušníků VS ČR. Je ovlivněna rychlým tempem, vysokým pracovním zatížením a občas i neschopností funkcionářů organizačních jednotek komunikovat s lidmi na dostatečné a profesionální úrovni. Ve většině případů chybí zpětná vazba. Ve vězeňské službě není věznice, ve které by bylo provedeno určité šetření, které by odhalilo možné důvody nežádoucího stavu a došlo by k pojmenování aspektů fluktuace. Tato absence zpětné vazby pomáhá demotivovat zaměstnance a zhoršuje atmosféru uvnitř organizace. Vždyť i samotní příslušníci potvrzují v 65,5%, že s nimi nikdo z řad funkcionářů při podání žádosti o rozvázání služebního poměru důvody odchodu neprojednává. Lze konstatovat, že se jedná o systémovou chybu, čímž ztrácíme, jako organizace, poměrně slušnou šanci na určení důvodu nežádoucích odchodů a stanovení případných řešení vedoucích k eliminaci či nápravě.

8.2 Přípravná fáze projektu

Projekt „RESTART“ řeší již případy, kdy prevence (dlouhodobý průzkum spokojenosti zaměstnanců) selhala a je již nutná „komplikovaná operace“. Odchod zkušeného perspektivního příslušníka vidím jako prohru personální práce organizace a právě z tohoto důvodu se snažím o vypracování krajního řešení. Dovolím si nesouhlasit s názorem Armstronga, že „cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, proč lidé odcházejí, nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali.“ Z praxe a provedeného výzkumu je neoddiskutovatelné, že existují případy, kdy vhodná konzultace a uspokojení potřeb (pro organizaci perspektivního příslušníka) přinese žádoucí výsledek. Příslušník ve vězeňské službě zůstane, jelikož je přesvědčen, že se rozhodl správně.

Jednotlivé fáze vytvoření projektu.

1. vytvoření týmu – anti-fluktuační komise,
2. stanovení náplně činností jednotlivých členů komise,
3. fáze realizace,
4. vyhodnocení činnosti.

8. 2. 1 Vytvoření anti -fluktuačního týmu

Prvotním krokem je vytvořit tým složený z odborníků věznice, kteří mají k danému tématu co říci, respektive budou konzultovat se zaměstnanci důvody a příčiny jejich odchodu. Na ně tým bude reagovat a nenásilnou formou, prostřednictvím konzultací, se pokusí udržet schopného a zkušeného příslušníka v řadách vězeňské služby.

Na základě výsledků provedeného výzkumu se tým bude zpravidla věnovat a řešit následující důvody odchodů:

- důvěra ve zkreslené ničím nepodložené spekulace (změna legislativy),
- syndrom vyhoření,
- ztrátu motivace,
- změna pracovní doby.

Členové týmu:

Právník věznice

Jak uvedl jeden z respondentů, cituji: „Mám zprávy od člověka z Ministerstva spravedlnosti, že renty (výsluhové příspěvky) se budou v měsíci lednu 2010 rušit. Není na co čekat, odcházím do civilu.“ A právě zde by měl nastoupit člověk kompetentní, znalý práva a legislativních předpisů, který je schopen s určitou dávkou respektu sdělit těmto příslušníkům se „zaručenými zprávami“ následující: *Chlapi, tuto změnu zákonného předpisu nelze takto rychle uskutečnit. Je určitý legislativní proces změny zákona a ten trvá delší dobu. Ze dne na den nikdo zákon nezmění. Neodcházejte proto z našich řad, vyčkejte a nevěřte těmto spekulacím. Z důvodu nutnosti odborného výkladu je nutno zařadit do uvedeného týmu právníka věznice.*

Vedoucí oddělení vězeňské a justiční stráže, vedoucí oddělení výkonu trestu

Jelikož jsou odcházející příslušníci zařazeni především v oddělení výkonu trestu ve funkcích dozorců a v oddělení vězeňské a justiční stráže ve funkci strážný, je nezbytné

zařadit do týmu právě vedoucí těchto dvou oddělení. Motivace, změna pracovní doby, mimořádné hodnocení výkonu služby a spokojenost příslušníků, lze s těmito funkcionáři řešit. Například zvýšení motivace příslušníků lze dosáhnout i za pomoci organizačních změn. Plánovité střídání služebních míst může pomoci i při eliminaci syndromu vyhoření. Je to organizační řešení, které umožňuje funkcionářům, aby v situačně volených časových intervalech střídali stanoviště, která jsou z hlediska strukturální skladby vzájemně podobná, která však ve svém celku vytváří pro příslušníky větší rozmanitost a pestrost práce. V konkrétním případě to znamená, že je příslušník velen na různá stanoviště.

Psycholog věznice

Sdělení respondentů o svém pocitu vyhoření nám dává jasný signál, že v týmu by neměl chybět ani psycholog věznice. Stal by se garantem intenzivní podpory duševního zdraví. Různými technikami např. využitím existenciální psychoterapie by přispěl k vyřešení problémů spojených především s pocitem vyčerpání. Nezbytnou součástí by byly konkrétní konzultace a rozhovory s příslušníky, kteří se pro odchod rozhodli. Jeho cílem by bylo v krátké době pomoc zrevidovat rezervy, ambice a žebříček hodnot příslušníka a tím dosáhnout odbourání příčin možných problémů.

Vedoucí personálního oddělení

Z hlediska strategie plánování lidských zdrojů je nutné zařadit do komise vedoucího personálního oddělení či referátu. Personální práce a strategie plánování a řízení lidských zdrojů je hlavní činností personalisty. Z tohoto důvodu by bylo vhodné personalistu stanovit předsedou či vedoucím anti-fluktuačního týmu.

Všemi příslušníky uznávaný služebně starší kolega

Kopírováním myšlenky Peer programu by došlo k posílení týmu o zkušeného, uznávaného příslušníka Věznice Příbram, který je schopen přesvědčit odcházející příslušníky o jejich setrvání v řadách VS ČR. Ať je to již jeho samotným příkladem či patřičnými argumenty ovlivňující jejich postoj.

Do anti-fluktuačního týmu v rámci projektu „RESTART“ byl zařazen také autor diplomové práce, a to jako koordinátor, který se v problematice aspektů fluktuace na

základě svého výzkumu dokáže orientovat. Je schopen reagovat na „porodní bolesti“ projektu a dokáže je organizačně řešit.

8.3 Fáze ověření účinnosti projektu

Projekt „RESTART“ byl realizován ve Věznici Příbram od března 2009 a byl vyhodnocen k 1. lednu 2010. Byl zaměřen na skupinu příslušníků, kteří se rozhodli pro odchod z VS ČR. Signálem pro začlenění do této skupiny bylo, když příslušník požádal personální oddělení o tiskopis o ukončení služebního poměru. V hodnoceném období bylo těchto žádostí podáno 47. S touto skupinou byl proveden soubor reaktivních intervencí, jejichž cílem bylo udržet pro organizaci klíčové a perspektivní zaměstnance. Personální oddělení ve spolupráci s vedoucím vězeňské a justiční stráže a vedoucím výkonu trestu provedlo nezbytnou selekci. Do projektu bylo zařazeno 28 příslušníků. S nimi anti-fluktuační tým pracoval, a to s jasným cílem, udržet je v řadách příslušníků. Z hlediska vyhodnocení lze konstatovat, že se tento cíl podařil u 9 z 28, což činí 32%. Zde se potvrzuje, že i tvořivé úsilí týmu může být spojeno s určitým neúspěchem.

Z hlediska objektivit si musíme jako tým přiznat, že nedokážeme potvrdit, zda by nedošlo k tzv. „stažení výpovědi“ i bez realizace tohoto projektu. Výslednou 32% úspěšnost můžeme považovat pouze za orientační. Dále musíme konstatovat i to, že fluktuace v roce 2009 byla ve Věznici Příbram oproti předcházejícím rokům celkově vyšší o 7,6%. Činila 18,7%, přičemž odešlo 30 příslušníků, kdy počet příslušníků ve věznici byl 160.

Významnou skutečností, která ovlivnila míru odchodů a spustila tak disfunkční fluktuační spirálu, je konec přechodného období a neplatnost zákona č. 186/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů. V roce 2009 měli příslušníci poslední možnost odejít dle výše uvedeného zákona po 10 letech výkonu služby z VS ČR.

Pokud chci hodnotit činnost anti-fluktuačního týmu, mohu konstatovat následující. Tým shromáždil a prověřil všechna data, která podpořila jeho postup, pracoval pružně, věděl přesně co chce, věřil ve svoji věc. S příslušníky jednal individuálně, dynamicky, nenásilnou formou. Snažil se jednotlivá „sezení“ podřídit aktuálním potřebám, které by eliminovaly důvody jejich odchodů. Věřím, že nedostatečné zvládnutí míry odchodů při realizaci projektu nesníží motivaci a angažovanost lidí v týmu. Projekt má svůj smysl a jeho výslednost byla ve značné míře ovlivněna legislativní změnou.

Vyhodnocení a závěr

V závěrečném hodnocení se pokusím shrnout výsledky provedeného výzkumného šetření a následné realizace pilotního projektu „RESTART“ ve Věznici Příbram. Zpracovaná diplomová práce přinesla nové konkrétní poznatky o aspektech fluktuace příslušníků VS ČR. V první řadě byla formulována míra odchodů příslušníků v jednotlivých věznicích. Z hlediska požadované personální stabilizace bylo velice důležité zjištění týkající se nejdůležitějších aspektů fluktuace, které podmiňují odchody příslušníků. Základní předpoklad, že to jsou aspekty jako výsluhové nároky, stres, motivace a potřeba existenčních jistot se potvrdil. Hypotézy, které byly zpracovány na základě určité znalosti problematiky a zpracovaného projektu diplomové práce, byly potvrzeny (verifikovány). Jako autora mě nejvíce mrzí nezdar v části výzkumu, která se týkala syndromu vyhoření. Především jde o nižší počet vyplněných dotazníků (test míry vyčerpání). Zpracování tématu diplomové práce bylo z celkového kontextu důležité. Přispěla svým zjištěním k pojmenování problematiky fluktuace ve vězeňské službě. Do současné doby nebyla podobná studie v popisovaném sociálním prostředí provedena. Pokud bude výzkum někdy pokračovat, měl by se ubírat cestou zapojení většího počtu věznic. Příslušní zaměstnanci vězeňské služby z řad top managementu by měli konkrétně popsat a pojmenovat, do jaké míry je pro VS ČR fluktuace žádoucí.

Výzkum a jeho výsledky jednoznačně potvrdil předpoklad, že pro příslušníky jsou výsluhové nároky tím nejdůležitějším důvodem jejich odchodu z řad VS ČR. Nabízí se otázka do jaké míry je toto systémové řešení výhodné pro organizaci a stát. Nebylo by pro vězeňskou službu výhodnější, aby vhodní a klíčoví příslušníci kvůli financím zůstávali, než odcházeli. Nebylo by vhodnější zrušit výsluhové příspěvky, to jsou otázky pro další výzkum, který by mohl navázat na tuto práci.

Dále je nutné konstatovat, že i přes skutečnost, že se projekt RESTART ukázal jako smysluplný a v žádném případě by neměl být ukončen, nelze jeho výsledky přeceňovat. V době ekonomické a hospodářské krize můžeme sledovat, že fluktuace a s tím spojená míra odchodů, závratně klesá. Jednoduše řečeno, není třeba projektu (řešící nežádoucí fluktuaci), pokud je krize. „Krize se rovná lék na nemoc zvanou fluktuace“. Lidé se bojí nezaměstnanosti, nedostatku financí a práce si jednoduše váží. Pokud bychom chtěli vyhodnotit účinnost projektu, je nutné provést hodnocení v delším časovém období, než tomu bylo v této diplomové práci. Jedná se především o hodnocení projektu v tzv. „standardní době“, kdy se neprojevují určité vlivy, které působí na vypovídající hodnotu

účinnosti. Narážím zde na tzv. přechodné období uvedeného v zákoně, které ovlivnilo konečné hodnocení.

Diplomová práce z pohledu sociální pedagogiky zkoumala síť vztahů, pozic a rolí člověka v prostředí vězeňské služby. Myšlenka reaktivního přístupu k řešení nežádoucí flukтуаční spirály by mohla být inspirativní i pro jiné věznice, které se s tímto problémem potýkají. Zjištěné výsledky by mohly změnit filosofii personální práce s důrazem na eliminaci nežádoucí fluktuace nejen ve Věznici Příbram, ale v rámci celé vězeňské služby. Věřím, že diplomová práce a mnou zpracovaný projekt jsou prvním krokem k řešení tak závažného problému, jakým je nežádoucí fluktuace v prostředí Vězeňské služby České republiky.

Resumé

Diplomová práce se zabývá „Aspekty fluktuace příslušníků Vězeňské služby České republiky.“ Lze ji rozdělit do tří základních částí.

V první části práce jsem se věnoval základním teoretickým poznatkům z oblasti personální práce a její úloze v organizaci. Osvětlil jsem historický vývoj personalistiky v České republice s důrazem na personální řízení. Vzhledem k rozsáhlé problematice došlo k výkladu pojmů, analýze literárních pramenů, které se vztahují k řešení fluktuace zaměstnanců. Z hlediska čtenáře se jedná o méně zajímavou část, ale z důvodu uvedení do základní problematiky nezbytnou.

Druhá část je věnována výzkumu. Jsou zde uvedeny výsledky průzkumného šetření provedeného ve Vězeňské službě České republiky. Při průzkumu byl kladen důraz na dotazníkové šetření, které bylo doplněno poznatky ze zúčastněného pozorování a neformálních rozhovorů. Šetření bylo zaměřené na specifické aspekty fluktuace respektive na odchody příslušníků. Jelikož vyšší míra odchodů je tím spouštěcím mechanismem pro nežádoucí flukтуаční spirálu. V této části došlo na základě výsledků průzkumu k potvrzení všech stanovených hypotéz.

Třetí část v celkovém kontextu popisuje vytvoření projektu „RESTART“. Tento byl realizován na základě výsledku šetření ve Věznici Příbram. Následně byla vyhodnocena jeho efektivita.

Diplomová práce potvrdila a zároveň přinesla několik poznatků. Jedná se o konkrétní zjištění týkající se důvodů a příčin odchodů příslušníků (spokojenosti zaměstnanců) Dále došlo k pojmenování fluktuace ve vězeňské službě, jako něco nežádoucího a disfunkčního. Vždyť každá druhá věznice v roce 2007 vykazovala nežádoucí fluktuaci a v roce 2008 to bylo v 41,6% případech.

Anotace

Diplomová práce „Aspekty fluktuace příslušníků Vězeňské služby České republiky“ se zabývá aspekty a hodnocením fluktuace příslušníků VS ČR. První část je věnována hledáním příčin ovlivňujících odchody příslušníků z organizace. Zabývá se specifickými aspekty, které se v tomto sociálním prostředí vyskytují a vedou k nežádoucí fluktuaci. Ve druhé části je na základě těchto zjištění zpracován a ve Věznici Příbram realizován pilotní projekt RESTART, jehož cílem je formou reaktivní retence snížit disfunkční fluktuaci a udržet si pro organizaci zkušené a klíčové příslušníky. Empirická část je dále věnována ověření pracovních tvrzení (hypotéz), které byly stanoveny na základě zjištěných poznatků.

Anotation

This thesis „Aspects of employees turnover in Prison service of Czech republic“ deal with aspects and evaluation of employees turnover in Prison service of Czech republic. First part follow the causes of employees departures from establishment. This thesis deals with aspects incident in this social environment and make for undesirable fluctuation. In second part, based on this findings was made and in State prison Příbram realized project RESTART. The object of this project is to reduce fluctuation and keep skilled and key employees in establishment by the help of reactive retention. Empirical part deals with working hypothesis verification, determinate following findings observation.

Klíčová slova

Fluktuace, příslušník, legislativa, výsluhové nároky, aspekty, vězeňská služba, odchod, zaměstnanec.

Keywords

job hopping, officer, legislation, entitlement to pension, prison service, vacation, employee

Použitá literatura

- ARMSTRONG M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Viktoria Publishing, a.s., 1995, ISBN 80-85865-66-1
- ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 80-7175-010-7
- ČÍŽKOVÁ J. *Přehled sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001, ISBN 80-244-0150-9
- FOUSEK L., *Psychologie v bezpečnostních sborech*. ed. MICHALÍK D., Praha: Oddělení psychologie Ope MV ČR, 2009, ISBN 978-80-7312-060-3
- HAWKINS P., SHOHEET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. České vydání: Translation HARTLOVÁ H., Praha: Portál s.r.o. 2004, ISBN 80-7178-715-9
- JAY R., TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1279-2
- KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 1997, ISBN 80-85943-51-4
- KUBIAS S., *Úvod do managementu*. Liberec: Technická univerzita, 1999, ISBN 80-7169-600-5
- PAVLÁK a kol., *Kapitoly z personálního managementu*. Stráž pod Ralskem: Institut vzdělávání VSČR, 2002
- VÁGNEROVÁ M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál s.r.o., 2004, ISBN 80-7178-802-3

Odkazový a poznámkový aparát

<http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi/>

<http://zrcadlo.blogspot.com/maslowova-pyramida/>

<http://www.personall.cz/Fluktuace/>

<http://cs.wikipedia.org/>

<http://respekt.ihned.cz/>

VAŠINA L. *Závěrečná zpráva výzkumného projektu*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009

GREGAR A., *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008

Zákonné normy

Zákon č. 186/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů - *o služebním poměru příslušníků
Policie České republiky*

Zákon č. 361/2003 Sb. ve znění pozdějších předpisů - *o služebním poměru příslušníků
bezpečnostních sborů*

Seznam příloh

1. Dotazník č. 1 – určen pro odcházející příslušníky
2. Dotazník č. 2 – určen pro personalisty
3. Dotazník č. 3 – míra vyčerpanosti
4. Přepočtené počty příslušníků ve Vězeňské službě k 31. prosince 2007
5. Přepočtené počty příslušníků ve Vězeňské službě k 31. prosince 2008

Příloha č. 1

Vážená paní, vážený pane

Jmenuji se Martin Kuba a jsem studentem UTB Zlín a IMS Brno, studijní obor Sociální pedagogika. Dovoluji si Vás požádat o dobrovolné vyplnění anonymního dotazníku zaměřeného na problematiku aspektů fluktuace příslušníků VS ČR. Tyto údaje budou použity pouze v rámci zpracování diplomové práce. Prosím nemějte obavy, že budou výsledky jakkoli využity proti Vaší věznici či proti Vaší osobě.

Dotazník

Hodící se zaškrtněte
(zakroužkujte, doplňte)

otázka č. 1

Jste muž žena

otázka č. 2

Kolik je Vám let?

- nad 18 let
- nad 30 let
- nad 40 let
- nad 50 let

otázka č. 3

Jaké máte vzdělání?

Vzdělání: základní střední střední s maturitou vysokoškolské

otázka č. 4

Jakou funkci (pracovní pozici) zastáváte?

otázka č. 5

Po jaká době jste se rozhodl(a) pro odchod z vězeňské služby?

- do 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 - 30 let
- 31 – více

otázka č. 6

Z jakého důvodu odcházíte (uved'te max. jednu z možností)?

- Finanční
- Jistota výsluhových příspěvků
- Rodinné důvody
- Služební (pracovní podmínky)
- Kolektiv
- Vyhoření už mě to prostě nebaví
- Vzdělával(a) jste se v oboru v kterém jste pracoval (a)
- Jiné

otázka č. 7

Myslíte si, že opouštíte životní jistoty?

určitě ano , spíše ano , určitě ne , spíše ne , nevím

otázka č. 8

Zůstal/a by jste ve vězeňské službě (jako příslušník) - pokud ano za jakých podmínek?

určitě ano , spíše ano , určitě ne , spíše ne ,

Pokud ano jaké?

Uved'te max. dvě podmínky:

otázka č. 9.

Řešil s Vámi někdo z funkcionářů Váš odchod ze služebního poměru?

ano , ne ,

Děkuji všem co dotazník vyplnili.

Příloha č. 2

Vážená paní, vážený pane

Jmenuji se Martin Kuba a jsem studentem UTB Zlín a IMS Brno, studijní obor Sociální pedagogika. Dovoluji si Vás požádat o dobrovolné vyplnění anonymního dotazníku zaměřeného na problematiku aspektů fluktuace příslušníků VS ČR. Tyto údaje budou použity pouze v rámci zpracování diplomové práce. Prosím nemějte obavy, že budou výsledky jakkoli využity proti Vaší věznici či proti Vaší osobě.

DOTAZNÍK

určen pro personalisty VS ČR – fluktuace

1. Název věznice

2. Dle Vašeho názoru je fluktuace ve vězeňské službě České republiky:
hodící se zaškrtněte

standardní
nežádoucí
žádná

3. Je ve Vaší věznici zřízena komise řešící odchody příslušníků?
hodící se zaškrtněte

ano
ne

4. Kde vidíte příčiny nežádoucí fluktuace, pokud u Vás je (např. firemní kultura, finanční ohodnocení, systém hodnocení, nestálost legislativních předpisů, jiné)?
Uveďte pouze 1 variantu.

5. Jaký nejčastější důvod uvádějí odcházející příslušníci?
Možno uvést max. 2 odpovědi.

6. Jak by jste řešili případnou nežádoucí fluktuaci?
Možno uvést max. 2 odpovědi.

7. Jak hodnotíte v praxi kariérní řád – je naplňován?

hodící zaškrtněte

určitě ne
spíše ne
určitě ano
spíše ano
nevyjadřuji se

8. Věříte Vy sami ve stálost a neměnnost legislativních předpisů upravující výsluhové příspěvky?

hodící zaškrtněte

určitě ne
spíše ne
určitě ano
spíše ano

9. Prováděli jste určité dotazníkové šetření ve vztahu k odchodům příslušníků?

hodící zaškrtněte

ano
ne

Děkuji Vám za vyplnění.

Příloha č. 3

Vážená paní, vážený pane

Jmenuji se Martin Kuba a jsem studentem UTB Zlín a IMS Brno, studijní obor Sociální pedagogika. Dovoluji si Vás požádat o dobrovolné vyplnění anonymního testu míry vyčerpání zaměřeného na problematiku syndromu vyhoření. Tyto údaje budou použity pouze v rámci zpracování diplomové práce. Prosím nemějte obavy, že budou výsledky jakkoli využity proti Vaší osobě. I Vy sami se po vyplnění tohoto testu dozvíte, jak jste na tom s mírou vyčerpání.

Test míry vyčerpání

Odpovíte-li na níže uvedené otázky, můžete si vypočítat míru Vašeho vyčerpání či vyhoření.

Odpovězte podle následující škály: **1 – nikdy, 2 – jednou či dvakrát, 3 – zřídka, 4 – někdy, 5 – často, 6 – převážně, 7 – stále.**

1. jsem unavený/á
2. cítím se sklíčeně
3. mám „dobrý den“
4. jsem tělesně vyčerpaný/á
5. jsem emocionálně vyčerpaný/á
6. jsem šťastný/á
7. jsem vyřízený/á
8. jsem vyhořelý/á
9. jsem nešťastný/á
10. cítím se přepracovaný/á
11. cítím se jako v pasti
12. cítím se bezcenný/á
13. cítím se vyčerpaný
14. trápím se
15. jsem rozzlobený/á nebo zklamaný/á z ostatních
16. cítím se slabý/á a bezmocný/á
17. cítím se odmítaný/á
18. jsem optimistický/á
19. jsem činorodý – resp. výkonný/á
20. mám strach

Sečtete hodnoty, které jste uvedli u následujících otázek: 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, $A = \dots$

Dále sečtete hodnoty těchto otázek: 3, 6, 19, 20, $B = \dots$

Odečtete B od 32, tzn. $32 - B = C$. Sečtete $A + C = D$. Vydělte D číslem 21 a vyjde Vám míra Vašeho vyčerpání či vyhoření.

Výsledky:

Pokud Vám vyjde hodnota mezi 2 a 3, vede se Vám dobře.

Leží-li vypočítaná hodnota mezi 3 a 4, prožíváte vyčerpání či vyhoření a měli byste proti tomu bezodkladně něco udělat.

Pokud je hodnota, která Vám vyšla, vyšší než 5, nacházíte se v akutní krizi a nutně potřebujete pomoc.

Děkuji Vám

Příloha č. 4 Přepočtené počty příslušníků ve Vězeňské službě k 31. prosince 2007
Generální ředitelství VS ČR odbor personální.

Přepočtené počty příslušníků ve Vězeňské službě k 31. prosince 2007										
organizační		vězeňská stráž		justiční stráž				příslušníci celkem		
	články	plán.	skut.	rozdíl	plán.	skut.	rozdíl	plán.	skut.	rozdíl
	Vězeňské služby	počet	přep.	sl. 1- sl. 2	počet	přep.	sl. 4 - sl. 5	počet	přep.	sl. 7- sl. 8
1	Bělušice	143,0	137,000	6,000	0	0	0	143,00	137,000	6,000
2	Brno	285,0	283,000	2,000	152	151	1	437,00	434,000	3,000
3	Břeclav	69,0	69,000	0,000	11	11	0	80,00	80,000	0,000
4	České Budějovice	117,0	115,000	2,000	79	76	3	196,00	191,000	5,000
5	Drahonice	58,0	55,000	3,000	0	0	0	58,00	55,000	3,000
6	Hefmanice	173,0	172,000	1,000	0	0	0	173,00	172,000	1,000
7	Horní Slavkov	190,0	185,000	5,000	0	0	0	190,00	185,000	5,000
8	Hradec Králové	144,0	135,000	9,000	124	121	3	268,00	256,000	12,000
9	Jiřice	180,0	157,000	23,000	0	0	0	180,00	157,000	23,000
10	Karviná	81,0	81,000	0,000	0	0	0	81,00	81,000	0,000
11	Kuřim	147,0	143,000	4,000	0	0	0	147,00	143,000	4,000
12	Kynšperk	113,0	117,000	-4,000	0	0	0	113,00	117,000	-4,000
13	Liberec	133,0	131,000	2,000	47	45	2	180,00	176,000	4,000
14	Litoměřice	155,0	148,000	7,000	69	68	1	224,00	216,000	8,000
15	Mírov	183,0	175,000	8,000	0	0	0	183,00	175,000	8,000
16	Nové Sedlo	106,0	105,000	1,000	0	0	0	106,00	105,000	1,000
17	Odolov	66,0	66,000	0,000	0	0	0	66,00	66,000	0,000
18	Olomouc	137,0	135,000	2,000	109	103	6	246,00	238,000	8,000
19	Opava	166,0	164,000	2,000	0	0	0	166,00	164,000	2,000
20	Oráčov	109,0	102,000	7,000	0	0	0	109,00	102,000	7,000
21	Ostrava	235,0	234,000	1,000	112	114	-2	347,00	348,000	-1,000
22	Ostrov	258,0	255,533	2,467	26	26	0	284,00	281,533	2,467
23	Pardubice	136,0	135,000	1,000	0	0	0	136,00	135,000	1,000
24	Plzeň	279,0	262,500	16,500	68	61	7	347,00	323,500	23,500
25	Praha - Pankrác	328,0	280,933	47,067	155	148	7	483,00	428,933	54,067
26	Praha - Ruzyně	271,0	239,000	32,000	140	119	21	411,00	358,000	53,000
27	Příbram	158,0	154,000	4,000	0	0	0	158,00	154,000	4,000
28	Rapotice	61,0	40,000	21,000	0	0	0	61,00	40,000	21,000
29	Rýnovice	163,0	143,000	20,000	0	0	0	163,00	143,000	20,000
30	Stráž pod Ralskem	191,0	184,000	7,000	0	0	0	191,00	184,000	7,000
31	Světlá nad Sázavou	91,0	91,000	0,000	0	0	0	91,00	91,000	0,000
32	Teplice	82,0	82,000	0,000	15	14	1	97,00	96,000	1,000
33	Valdice	267,0	251,000	16,000	0	0	0	267,00	251,000	16,000
34	Vinařice	224,0	219,000	5,000	0	0	0	224,00	219,000	5,000
35	Všehrdy	117,0	102,000	15,000	0	0	0	117,00	102,000	15,000
36	Znojmo	85,0	84,000	1,000	8	8	0	93,00	92,000	1,000
	celkem	5701,0	5431,966	269,034	1115	1065	50	6816	6496,966	319,034

Příloha č. 5 Přepočtené počty příslušníků ve Vězeňské službě k 31. prosince 2008
Generální ředitelství VS ČR odbor personální.

Přepočtené počty příslušníků a občanských zaměstnanců ve Vězeňské službě k 31. prosinci 2008										
	organizační	vězeňská stráž			justiční stráž			příslušníci celkem		
	články	plán.	skut.	rozdíl	plán.	skut.	rozdíl	plán.	skut.	rozdíl
	Vězeňské služby	počet	přep.	sl. 1- sl. 2	počet	přep.	sl. 4 - sl. 5	počet	přep.	sl. 7- sl. 8
1	Bělušice	143	139,000	4,000	0	0	0	143,00	139,000	4,000
2	Brno	291	285,000	6,000	152	150	2	443,00	435,000	8,000
3	Břeclav	69	69,000	0,000	11	11	0	80,00	80,000	0,000
4	České Budějovice	114	108,000	6,000	79	77	2	193,00	185,000	8,000
5	Drahonice	58	57,000	1,000	0	0	0	58,00	57,000	1,000
6	Heřmanice	173	173,000	0,000	0	0	0	173,00	173,000	0,000
7	Horní Slavkov	194	181,000	13,000	0	0	0	194,00	181,000	13,000
8	Hradec Králové	142	132,000	10,000	131	125	6	273,00	257,000	16,000
9	Jiřice	167	151,000	16,000	0	0	0	167,00	151,000	16,000
10	Karviná	81	80,000	1,000	0	0	0	81,00	80,000	1,000
11	Kuřim	145	140,000	5,000	0	0	0	145,00	140,000	5,000
12	Kynšperk	144	135,000	9,000	0	0	0	144,00	135,000	9,000
13	Liberec	133	127,000	6,000	49	47	2	182,00	174,000	8,000
14	Litoměřice	153	147,000	6,000	67	67	0	220,00	214,000	6,000
15	Mírov	184	183,000	1,000	0	0	0	184,00	183,000	1,000
16	Nové Sedlo	106	103,660	2,340	0	0	0	106,00	103,660	2,340
17	Odolov	66	66,000	0,000	0	0	0	66,00	66,000	0,000
18	Olomouc	136	132,000	4,000	108	105	3	244,00	237,000	7,000
19	Opava	158	158,000	0,000	0	0	0	158,00	158,000	0,000
20	Oráčov	113	110,000	3,000	0	0	0	113,00	110,000	3,000
21	Ostrava	232	230,000	2,000	111	110	1	343,00	340,000	3,000
22	Ostrov	239	229,000	10,000	25	25	0	264,00	254,000	10,000
23	Pardubice	140	135,000	5,000	0	0	0	140,00	135,000	5,000
24	Plzeň	273	258,000	15,000	67	65	2	340,00	323,000	17,000
25	Praha-Pankrác	313	287,933	25,067	142	127	15	455,00	414,933	40,067
26	Praha-Ruzyně	246	222,000	24,000	126	104	22	372,00	326,000	46,000
27	Příbram	158	151,000	7,000	0	0	0	158,00	151,000	7,000
28	Rapotice	104	74,000	30,000	0	0	0	104,00	74,000	30,000
29	Rýnovice	158	145,000	13,000	0	0	0	158,00	145,000	13,000
30	Stráž pod Ralskem	191	191,000	0,000	0	0	0	191,00	191,000	0,000
31	Světlá nad Sázavou	99	99,000	0,000	0	0	0	99,00	99,000	0,000
32	Teplice	81	81,000	0,000	15	14	1	96,00	95,000	1,000
33	Valdice	255	240,000	15,000	0	0	0	255,00	240,000	15,000
34	Vinařice	211	188,000	23,000	0	0	0	211,00	188,000	23,000
35	Všehrady	117	111,000	6,000	0	0	0	117,00	111,000	6,000
36	Znojmo	85	85,000	0,000	8	8	0	93,00	93,000	0,000
37	celkem	5672	5403	268	1091	1035	56	6763	6438	324

