

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

**Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií Brno**

**Možnosti uplatnění sociální pedagogiky
a psychologie při řízení lidských zdrojů
v podmínkách
Městské policie hl. m. Prahy.**

Diplomová práce

**Vedoucí diplomové práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**

**Vypracoval:
Bc. Luboš Kožíšek**

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy**“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 1.2. 2010

.....
Bc. Luboš Kožíšek

Poděkování

Děkuji panu **doc. PhDr. Františkovi Vízdalovi, CSc.** za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Brno 1.2. 2010

.....
Bc. Luboš Kožíšek

Obsah

Úvod	5
1 Vymezení cílů diplomové práce, porovnání profese strážníka a sociálního pedagoga	7
1.1 Vymezení cílů diplomové práce	7
1.2 Profese strážníka a sociálního pedagoga	9
2 Personální psychologie a sociální psychologie práce v podmínkách MP hl. m. Prahy	14
2.1 Způsob inzerce volných pracovních míst	14
2.2 Výběrové řízení vzhledem k náročnosti profese strážníka	20
2.3 Psychologické a sociální aspekty při prolongaci strážníka	24
2.4 Vytváření funkčních pracovních kolektivů	26
2.5 Stabilizační zaměstnanecké výhody	30
2.6 Vzdělávání a intelektuální rozvoj strážníků	32
2.7 Využití poznatků sociální pedagogiky ve vzdělávání strážníků	36
3 Osobnost vedoucího pracovníka v podmínkách MP hl. m. Prahy	38
3.1 Osobnost, charakterové vlastnosti a temperament	38
3.2 Význam motivace, komunikace a kontroly v řízení	43
3.3 Odměňování a hodnocení strážníků	49
3.4 Role vedoucího v oblasti uspokojení potřeby seberealizace a profesního růstu strážníků	52
3.5 Vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti	54
4 Navrhované změny personálního řízení u MP hl. m. Prahy	57
5 Průzkum příčin fluktuace strážníků u MP hl. m. Prahy	59
5.1 Analýza a následné vyhodnocení dostupných statistických materiálů	59
5.2 Sondáž – ověření vybraných příčin fluktuace strážníků	66
5.3 Sondáž názorových rozdílů na pracovní pozici strážník žena a strážník muž	72
Závěr	75
Resumé	77
Anotace	78
Seznam použité literatury	80
Seznam příloh	81

Úvod

Úvod do problematiky:

Pracuji u Městské policie hl. m. Prahy od roku 1995. Začínal jsem na nejnižším stupni profesního zařazení. Nyní pracuji ve vedoucí funkci na jednom z patnácti obvodních ředitelství Městské policie hl. m. Prahy a řídím cca 100 strážníků. V diplomové práci se pokusím o využití nejen teoretických znalostí, ale i dlouholetých zkušeností s řízením různě velkých pracovních kolektivů.

Měl jsem možnost sledovat od roku 1995 dynamický rozvoj nové policejní organizace, která vznikla po revolučních událostech v roce 1989 a tak historicky navázala na tradici městské policie v Praze, která sahá až do poloviny osmnáctého století. Od doby **založení Městské policie hl. m. Prahy dne: 11. května 1992** se počet zaměstnanců desetinásobně zvýšil. V době vzniku organizace bylo evidováno 216 zaměstnanců. V současnosti pracuje u Městské policie hl. m. Prahy cca 2 230 zaměstnanců.

V souladu s bezpečnostní politikou Magistrátu hl. m. Prahy pokračuje nárůst zaměstnanců. V rozpočtu¹ hl. m. Prahy v příloze č. 5 je uvedeno u Městské policie hl. m. Prahy nárůst o 125 zaměstnanců v roce 2009. Vycházíme-li z plánovaného stavu 2 250 zaměstnanců k 31. 12. 2008, je ve skutečnosti stav zaměstnanců na konci roku 2008 o 135 zaměstnanců menší oproti plánovanému stavu. Z uvedených údajů lze předpokládat, že k naplnění plánovaných míst strážníků **k 31. 12. 2009 by mělo dojít k navýšení o 260 zaměstnanců**. To znamená více než celkový počet zaměstnanců v prvním roce založení Městské policie hl. m. Prahy.

Ze statistických materiálů, které se mi podařilo shromáždit, je možné předběžně usuzovat, že nábor nových zaměstnanců by se mohl v letošním roce 2009 shodovat s plánovaným počtem 2 375 zaměstnanců. Je zajímavé, že přijímání nových pracovních

¹ Rozpočet hl.m. Prahy. http://magistrat.praha-mesto.cz/78649_Konecny-navrh-rozpocetu-vlastniho-hlavniho-mesta-Prahy-na-rok-2009-dotacni-vztahy-k-mestskym-castem-na-rok-2009-a-rozpocetovy-vyhled-do-roku-2014 (cit. 2009-10-05).

sil významně napomáhá současná hospodářská krize, která je spojena s prohlubující se mírou nezaměstnanosti. Lidé v tíživé životní situaci hledají uplatnění u Městské policie hl. m. Prahy. Domnívám se, že **Městská policie je nyní před složitým úkolem**, který je daleko náročnější než nábor nových pracovníků za současných podmínek na trhu práce. **Stabilizace nových pracovníků v organizaci** bude logicky v nadcházejícím období strategickým úkolem personální politiky Městské policie hl. m. Prahy.

Celková stabilizace pracovních sil u Městské policie hl. m. Prahy je dlouhodobým problémem. Příčin je mnoho. Například mohu uvést těžko ovlivnitelné vysoké procento mimopražských zaměstnanců. Nový problém může nastat se zákonným zpřísněním kvalifikačních předpokladů strážníka. S účinností k 1. 1. 2009 byla schválena novelizace zákona O obecní policii s tím, že se mění kvalifikační předpoklady uchazečů. Cituji § 4 zákona č. 553/91 Sb. v platném znění: „Strážníkem obecní (městské) policie může být občan České republiky, který dosáhl minimálně středního vzdělání s maturitní zkouškou“. Dříve maturita nebyla podmínkou přijetí. Například pracuji na ředitelství, kde 35 % současných zaměstnanců tuto podmínku nesplňuje. Vzniká tak problém s doplněním vzdělání a to nejpozději do 31. 12. 2015, kdy končí zákonná výjimka.

Odstranění některých příčin fluktuace zaměstnanců by přineslo významné zkvalitnění personální práce a v konečné fázi i úsporu finančních prostředků pro organizaci. Zkušenosti a dovednosti některých kvalitních zaměstnanců jsou podle mého názoru ztrátou nevyčíslitelnou.

1 Vymezení cílů diplomové práce, porovnání profese strážníka a sociálního pedagoga

1.1 Vymezení cílů diplomové práce

- Stěžejním cílem diplomové práce je analyzovat pomocí empirického šetření vybrané oblasti současného stavu řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy.
- Pokusit se hledat a navrhnout možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy.
- Dalším dílčím cílem diplomové práce je nalézt právě ty konkrétní problematické oblasti v rámci organizace, kde by využití paradigmatu sociální pedagogiky a psychologie směřovalo k efektivnímu řešení stanoveného problému a napomohlo optimálnímu vývoji.
- Zaměřit se na analýzu příčin odchodů zaměstnanců z organizace a provést důkladnou komparaci s poznatky moderní personalistiky a manažerské psychologie.

Pevně doufám, že dosažení cílů diplomové práce na základě poznatků sociální pedagogiky, psychologie a moderní personalistiky umožní naznačit možnosti zlepšení řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. m. Prahy.

V empirické části diplomové práce, v návaznosti na teoretickou část, vtypovat a rozkrýt některé z důležitých příčin fluktuace zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy. Následné nastínění řešení problému by mělo být ve vzájemné interakci s teoretickou částí.

Cílem empirické části je zjistit a poukázat na některé závažné příčiny, které by v budoucnu mohly způsobit vyšší míru odchodů zaměstnanců od Městské policie hl. m. Prahy.

Z vlastní zkušenosti se domnívám, že obecně je nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců nízké finanční ohodnocení. Nabízí se tedy otázka: **„Je nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců od Městské policie hl. m. Prahy nízké finanční ohodnocení?“**

Osobnostním vývojem člověka se však priority hodnot mění. Naskytá se tak otázka: **„Má délka pracovního poměru zaměstnance vliv na preferování oblastí vedoucí ke stabilizaci zaměstnance?“**

U Městské policie hl. m. Prahy pracuje stále více žen. Nabízí se tedy otázka:

„Je možné vysledovat rozdíly v názorech na pozici strážník u Městské policie hl. m. Prahy mezi strážníkem ženou a mužem?“

Hypotézy:

Nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců u Městské policie hl. m. Prahy je nízké finanční ohodnocení.

U služebně starších zaměstnanců ustupuje finanční ohodnocení do pozadí a jsou více preferovány zdravé mezilidské vztahy na pracovišti.

Strážníci ženy jsou považovány za plnohodnotné strážníky.

1.2 Profese strážníka a sociálního pedagoga

V počátcích městské policie v Praze se práce strážníka nediferencovala. Příčinou byly jednoduché kompetence strážníka. V „porevoluční době“ byly potřeby měst a vesnic především zaměřeny na zachování veřejného pořádku. V této době probíhala transformace státní policie v souladu se společenskými změnami. S městskou policií se v té době do budoucna příliš nepočítalo. Měla spíše vyplnit transformační období. Názory některých politických představitelů dokonce předpokládaly, že po stabilizaci státní policie dojde ke sloučení, či úplnému zrušení obecních policií (ve městě městských policií). Městská (obecní) policie se však začala dynamicky rozvíjet. Výhodou byla nezatíženost minulostí a již samotné základy nové organizace mohly být postaveny na nových demokratických principech. Při utváření „nové“ policie se čerpalo z historických pramenů a to zejména z dob první republiky. Přímé řízení starostou obce (starosta v souladu se zákonem č. 365/91 Sb. o obecní policii, přímo obecní policii řídí, v hl. m. Praze primátor) se ukázalo pro zachování veřejného pořádku velmi vhodné a účinné. Názorový průlom na městskou policii nastal po rozsáhlých moravských a zejména pražských povodních v roce 2002. V krizové situaci prokázala Městská policie hl. m. Prahy svoji vysokou akceschopnost, pružnost a účinnost. Přirozeným vývojem přišly nové úkoly a kompetence, které nutně přinesly i diferenciaci a specializaci v práci strážníků Městské policie hl. m. Prahy. Městská policie je v současné době zvláštním orgánem obce a významným bezpečnostním aparátem pro potřeby měst a obcí.

Některé profesní specializace strážníka jsou velmi blízké profesi sociálního pedagoga a v některých funkcích se dokonce překrývají. Kraus a Poláčková ve své knize *Člověk, prostředí, výchova* uvádějí:² „Hlavní funkce sociálního pedagoga lze v zásadě charakterizovat dvěma oblastmi: činnosti integrační a činnosti rozvojové“.

Činnost integrační jsou podle Krause takové činnosti, které se týkají osob, jež potřebují odbornou pomoc a podporu v těžkých životních situacích. Dále uvádí Kraus: „Jde o osoby, které se nacházejí v krizových situacích, v psychickém, sociálním či

² KRAUS, B. - POLÁČKOVÁ, V. et al. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido, 2001. 34 s. ISBN 80-7315-004-2.

psychosociálním ohrožení a stávají se pro okolí překážkou“. Této **funkci sociálního pedagoga se nejvíce podobá funkce strážníka specialisty okrskáře.**

Území hl. m. Prahy je z pohledu Městské policie hl. m. Prahy rozděleno na Obvodní ředitelství, která se většinou shodují s územím jednotlivých městských částí. Dále se pak člení na menší územní části v rámci obvodu - na okrsky. Za každý jednotlivý okrsek odpovídá nejméně jeden, ve frekventovanějších okrscích i více strážníků. Rozdíl mezi strážníkem hlídkové služby, který plní úkoly na celém území obvodu (např. zajišťuje linku tísňového volání 156) se zásadně liší. **Strážník specialista okrskář je územně odpovědný za svěřený okrsek.** Tato územní odpovědnost se především vyznačuje vynikající znalostí místních poměrů. **Okrskář se nezabývá pouze represí** za protiprávní jednání, **ale jeho úkolem je především protiprávnímu jednání včas předcházet. Zabývá se, totožně jako sociální pedagog pracující na ulici, funkcí profylaktickou, ale také kompenzační.** Vyhledává, nebo jsou mu různým způsobem zprostředkovány sociálně deviantní jevy. Jde do hloubky problémů, a to až k „jádro věci“. **Okrskář pracuje přímo v terénu s klientelou všech věkových skupin.** Poskytuje občanovi odbornou pomoc, nebo aktivně tuto pomoc zprostředkovává. Spolupracuje s institucemi jako např. Ústavem sociální péče, s jednotlivými odbory městských částí, školami všech stupňů, dětskými domovy, domovy pro seniory, Policií ČR, Probační a mediační službou ČR apod.

Podle mého názoru **sociální pedagog v profesním zařazení strážníka specialisty okrskáře nachází široké uplatnění.**

Druhou funkci sociálního pedagoga Kraus uvádí jako **činnost rozvojovou**, cituji: „Stojí-li v popředí funkce rozvoje, pak nejde o žádné specifické situace, ale o zajištění žádoucího rozvoje osobnosti ve směru správného životního stylu, hodnotného a užitečného naplnění volného času, což v sobě zahrnuje moment prevence a týká se prakticky celé populace (dětí a mládeže především).“ Této funkci sociálního pedagoga se také blíží práce strážníka specialisty okrskáře. Často jsou organizovány ve spolupráci se školami a dalšími institucemi různé sportovní a společenské akce, na kterých se okrskáři významně podílejí. Podle mého názoru **nejblíže však tomuto pojetí odpovídá činnost strážníků zařazených do celoměstského útvaru prevence kriminality.**

Útvar prevence je jedním ze specializovaných útvarů s celoměstskou působností. Svou činností významně podporuje strážníky specialisty okrskáře působící v terénu po stránce odborné a materiální. Dále organizuje společensko kulturní a sportovní akce většího rozsahu. **Vytváří a uplatňuje v praxi preventivní programy, které jsou určeny pro všechny věkové kategorie počínaje od dětí předškolního věku, až po seniory.** Témata vzdělávacích programů jsou zaměřena na nejproblematictější oblasti bezpečnosti určité věkové skupiny. Např. u seniorů je program zaměřen na prevenci proti podvodníkům, u prvních a druhých tříd ZŠ na dopravní gramotnost, u adolescentů na prevenci závislostí apod.

Pro ujasnění představy o práci útvaru prevence jsem jako praktický příklad do diplomové práce zařadil **nabídku některých preventivních programů Útvaru prevence:**³

Preventivní program pro první třídy ZŠ:

Této věkové kategorii je věnována útvarem prevence MP velká pozornost. Jedná se o cílovou skupinu, u které vhodně volené preventivní aktivity bývají dětmi velmi dobře přijímány. U žáků vybraných prvních ročníků se provádí i preventivní aktivita pro mateřské školy: "Medvídek Brumla ve městě".

Správné chování v určitých situacích, program pro druhé až páté třídy ZŠ:

Témata: Sám doma, sám na ulici. Jak telefonovat, když jsem sám doma. Jak jednat při setkání s cizími lidmi. Jak se chovat, když jsem svědkem trestného činu. Co udělat, když uvidím odhozenou injekční stříkačku. Co dělat, když mi někdo ubližuje. Co dělat, když někdo ubližuje druhým. Jak se chovat v přírodě. Jak být všímavý ke svému okolí.

Výše uvedená témata jsou výkladovou formou prováděna zpravidla dvěma strážníky, kteří se v programu střídají. Preventivní aktivita je prováděna v jednotlivých třídách pražských základních škol. Úvodem je krátce představena Městská policie hl. m. Prahy. **Lektoři ve výkladové části vhodně volenými otázkami, nebo formou**

³ Vzdělávací program pro I. stupeň ZŠ. <http://www.mppraha.cz/prevence/zakladni-skoly-1-stupen/> (cit. 2009-10-05).

hry, zapojují děti do programu. Nejde tedy o přednášku "klasického typu". Je nezbytné se neustále ujíšťovat, zda děti problematiku chápou. Na závěr hodiny je dětem předložen test, který obsahuje otázky týkající se přednášené problematiky. Preventivní aktivita je prováděna na školách zpravidla v rozsahu 45 minut.



Dopravní problematika pro děti I stupně ZŠ:

Témata: Povinnosti chodce na chodníku. Přecházení vozovky na přechodu pro chodce. Přecházení vozovky mimo přechod. Před jakými vozidly nemá chodec přednost. Chůze po silnici, kde není chodník. Povinnosti cyklisty v silničním provozu. Vybavení jízdního kola. Poznávání dopravních značek.

Preventivní aktivita je prováděna v souladu se zákonem o provozu na pozemních komunikacích. Děti v tomto věku si již musí uvědomit, že i jako chodci a cyklisté mají své zákonné povinnosti. **U dětí do deseti let se zaměřujeme především na povinnosti chodců v silničním provozu.** U dětí nad deset let je výuka rozšířena o povinnosti cyklistů v silničním provozu. Metodika pro přípravu chodců i cyklistů je zpracována v souladu s příslušnými normami, forma provedení je přizpůsobena věkovým skupinám. Výklad lektorů je pro lepší názornost provázen ukazováním ilustračních kartiček s modelovými situacemi. Teoretická část se provádí ve třídách na pražských základních školách zpravidla v rozsahu 45 minut. Na závěr teoretické výuky je dětem předložen test z povinností chodce a cyklisty.

Praktická část výuky malých cyklistů je prováděna v letním období na dětském mobilním dopravním hřišti Městské policie hl. m. Prahy, které je instalováno

ve venkovních prostorách školy. Děti si osvojují základní návyky a dovednosti, potřebné pro pohyb v silničním provozu. Součástí skupiny je strážník preventista, který se zaměřuje na vysvětlování zásad první pomoci v souvislosti s úrazy chodců a cyklistů. Tato forma preventivní aktivity je prováděna ve čtvrtých a pátých třídách základních škol.

Dlouhodobé vzdělávání seniorů v oblasti prevence kriminality:

Městská policie hl. m. Prahy připravila pro seniory rozsáhlý vzdělávací cyklus v oblasti prevence kriminality. Účastníci průběžně získávají praktické informace, jak významně přispět k osobnímu bezpečí i k ochraně osob a majetku ve svém bezprostředním okolí. Absolventi získají osvědčení o absolvování kurzu a budou i nadále pravidelně jednou ročně zváni na semináře, kde se budou moci seznámit s novými informacemi v oblasti prevence kriminality. Rovněž se mohou podělit o své vlastní zkušenosti s ostatními absolventy.

Preventivní projekt „Mosty“:

Byl zahájen v roce 2000 Městskou policií v Ústí nad Labem. Postupně se do projektu zapojili také strážníci z Plzně, Jablonce nad Nisou a Českých Budějovic. Pražská městská policie se připojila v roce 2004 a společně s ostatními připravuje preventivně výchovné programy pro děti a mládež ze sociálně slabých rodin a rodin s málo podnětným prostředím. Strážníci z městských policií se těmito skupinám celoročně věnují. Přípravují pro ně mnoho zajímavých a tématicky zaměřených programů, jejichž cílem je změna určitých nevhodných návyků v chování, posílení sebevědomí, ale také například zvykání si na povinnosti, režim, organizaci činnosti či aktivní využití volného času. Děti, které spolupracují, jsou odměněny týdenním pobytem v přírodě se zajištěným celodenním programem.

Z uvedených příkladů je zřejmé, že pedagogické vzdělání je pro strážníky útvaru prevence nutností a obor sociální pedagogika výhodou. Důkazem je i skutečnost, že v čele tohoto útvaru působí absolventka magisterského studia oboru sociální pedagogika.

2 Personální psychologie a sociální psychologie **práce v podmínkách MP hl. m. Prahy**

2.1 Způsob inzerce volných pracovních míst

Městská policie hl. m. Prahy je v tomto směru specifickou organizací. Nový pracovník (čekatel) se po úspěšném náboru musí nejprve stát „plnohodnotným strážníkem“. Předpokladem je absolvování tříměsíčního přípravného kurzu v Institutu vzdělávání Městské policie hl. m. Prahy a poté složení zkoušky před komisí Ministerstva vnitra. **Úspěšným složením této zkoušky získává na tři roky osvědčení strážníka. Pak může být zařazen na volnou pozici v organizaci.** Osvědčení strážníka se musí každé tři roky obnovovat. O tomto problému směrem ke stávajícím strážníkům bude pojednáno v samostatné podkapitole.

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů v souvislosti se získáváním pracovníků uvádí výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:⁴

Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů (nábor):

- **Výhody:** Škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku. Zpravidla je levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky.
- **Nevýhody:** Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce). Adaptace a orientace pracovníků je delší. Mohou vzniknout nepřijemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítí kvalifikováni či oprávněni získat obsazené místo.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 121, 122 s. ISBN 80-7261-033-3.

V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy v souvislosti s vnějšími zdroji můžeme získávání nových pracovníků ještě rozdělit na dvě etapy:

Etapa před osvědčením:

- Nábor uchazečů
- Uchazeči, kteří splňují zákonné předpoklady (věk, vzdělání atd.) jsou pozváni k fyzickým a psychologickým testům
- Ke vstupní zdravotní prohlídce
- Absolvování přípravného kurzu - kognitivní a fyzicko-motorické dovednosti, získání zbrojního průkazu atd.
- Složení zkoušky před komisí Ministerstva vnitra k získání osvědčení strážníka

Etapa po získání osvědčení:

- Seznámení s volnými pozicemi v rámci organizace
- Výběr nového pracovního zařazení na konkrétní pracovní pozici v rámci organizace
- Zapracování na konkrétní pracovní pozici

Způsoby náborové inzerce:

- internetová inzerce
- informace od zaměstnance MP
- náborové billboardy
- náborové plakáty
- tisková inzerce
- televize
- úřady práce

Koubek v souvislosti s náborem mimo jiné uvádí:⁵ „**Mnohé organizace mají sklon prezentovat nabízené zaměstnání v podobě co nejpríznivější. Získají tak možná více zájemců, založí si však mnohé problémy do budoucna. Proto se doporučuje**

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 141 s. ISBN 80-7261-033-3.

realistická prezentace nabízeného místa.“ Podle mého názoru je tento problém aktuální i u Městské policie hl. m. Prahy. Uvedu některé konkrétní příklady:

Na internetových stránkách Městské policie hl. m. Prahy je uvedena průměrná mzda strážníka po zařazení do výkonu služby, cituji:⁶ „Po vyřazení do výkonu služby pak činí průměrný plat 23.000 - 25.500 Kč, dle započtené předchozí praxe, funkčního zařazení a pracovních výsledků. Dále příspěvek na bydlení ve výši cca 2.000,- Kč nebo finanční dotace na ubytování zajišťované MP“. Učinil jsem výpočet průměrné mzdy u 83 strážníků skutečně zařazených do výkonu služby na Obvodním ředitelství Městské policie Prahy 5 k 15. 7. 2009. Průměrný plat těchto strážníků činí 22 090 Kč hrubého. Z toho nejnižší plat u začínajícího strážníka činí 18 070 Kč hrubého a nejvyšší u strážníka s dlouholetou praxí těsně před důchodovým věkem 26 330 Kč. hrubého. Z uvedených propočtů se domnívám, že plat vyčíslený na internetových stránkách je vyčíslen i s platem managementu. Inzerovanou výši platu po vyřazení do výkonu služby může strážník dosáhnout pouze výjimečně a to za podmínek dlouholeté praxe např. u Policie ČR, která se u městské policie započítává v plné výši.

Na náborových billboardech, plakátech a reklamě v televizi se nejčastěji objevují následující klíčová slova: “Adrenalin, nebezpečí, profesionalita, zábava atd.“ Z pohledu reklamy jsou k samotnému upoutání tato slova asi v pořádku. Co dnes zajímá většinu mladých lidí? Touha po silném prožitku: „Zábava, adrenalin, nebezpečí atd.“ Záměrem Městské policie hl. m. Prahy je oslovit mladou generaci. Ale proč za každou cenu? Podle mého názoru by seriózní reklama měla evokovat základní představu o policejní práci. Je známo, že prvotní představa je z psychologického hlediska velmi silná a evokuje určitá očekávání. Nereálné očekávání vyvolává pocit zklamání a nedůvěry. Uvedená slova spíše zavádějí k představě obsažené v kriminálních akčních filmech. Policejní práce není jen nastolení veřejného pořádku za cenu nutné represe, ale především pokorná služba slušnému občanovi. Pomoc v nouzi v kritické životní situaci. Připomíná spíše současné „paradigmata sociální pedagogiky“. V tomto případě pokládám za šťastnější reklamní slogan Policie České republiky: „Pomáhat a chránit“. Je potřeba si uvědomit rizika spojená s přijetím uchazeče s nereálnou představou o svém budoucím povolání. V konečném důsledku může vést i k ukončení pracovního poměru.

⁶ Internetové stránky MP Praha. <http://www.mppraha.cz/nabor/ohodnoceni/> (cit. 2009-10-11).

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů v souvislosti se získáváním pracovníků uvádí **výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, cituji:**⁷

- **Výhody:** Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče. Uchazeč lépe zná organizaci. Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců. Lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.
- **Nevýhody:** Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

Rozmíst'ování pracovníků z vnitřních zdrojů u Městské policie hl. m. Prahy můžeme pracovně rozdělit na:

- Rozmíst'ování absolventů po přípravném kurzu na výkonné útvary
- Povyšování pracovníků na řídicí funkce

Rozmíst'ování absolventů po přípravném kurzu na výkonné útvary:

Dříve byli noví strážníci direktivně rozmíst'ováni na výkonné útvary. Nyní jsou touto formou přidělováni pouze ti, kteří neuplatní žádost o přidělení na určitý útvar. Domnívám se, že možnost podání žádosti novým strážníkem pro přidělení na konkrétní volnou pozici, je krok správným směrem. Není však koncepčně dořešena druhá stránka věci. Jedná se o umožnění liniovým vedoucím z výkonných útvarů inzerovat volná pracovní místa a hledat vhodného kandidáta na volnou pozici. Oslovit nezařazené strážníky například formou výběrového řízení, besedy, dnem otevřených dveří, řízenou praxí přímo na volné pozici pod supervizí zkušeného kolegy atd. Důvodem je

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 121 s. ISBN 80-7261-033-3.

pravděpodobně dlouhodobý dostatek volných tabulkových míst na místo strážníka hlídkové služby nebo okrskáře na výkonných útvarech. Jedná se o základní pracovní pozice u Městské policie hl. m. Prahy, které jsou na první pohled stejné (finanční ohodnocení, náplň práce atd.). Opak je však pravdou a rozdíly jsou značné. Na výkonných útvarech se uplatňují různé přístupy k řízení, strážník se dostává do rozdílného pracovního prostředí, jiné aglomerace (centrum velkoměsta, sídliště, okrajové části venkovského typu atd.). Vlastní práce strážníka na ulici vyžaduje odlišné pracovní přístupy. Z těchto důvodů se domnívám, že **inzerce volných pracovních míst se specifickými podmínkami je na místě a přispěla by k uplatnění specifických zvláštností osobnosti každého pracovníka.** V současné době pravidelné inzerování volných míst u Městské policie hl. m. Prahy chybí.

Důležitým stabilizačním prvkem je poskytnout novému zaměstnanci dostatek informací včetně přivítání na novém pracovišti nejvyšším vedoucím (ředitelem Obvodního ředitelství). Některé organizace mají vypracovaný vstupní informační balíček pro nového zaměstnance.

Při vrůstání nového pracovníka do pracovního kolektivu je nutná zvýšená péče a pomoc přímého nadřízeného. Jay a Templer ve Velké knize manažerských dovedností uvádějí:⁸ „Průzkum ukázal, že se lidé rozhodují, zda v nějaké společnosti zůstanou nebo odejdou, v prvních dvou týdnech po začátku nového zaměstnání“. Ze studia psychologie a potažmo sociální pedagogiky je známo, že každá změna prostředí vyvolává stresovou situaci. Úkolem vedoucího je pomoci novému zaměstnanci se s touto situací co nejrychleji vyrovnat. **Každé prostředí má dvě stránky. Stránku materiální a stránku osobnostně vztahovou.** V našem případě materiální stránka (zvládnutí počítačové techniky, nutné administrativní návyky atd.) je pro adaptaci nového strážníka méně problematická. **Daleko komplikovanější** je druhá stránka prostředí a to **jsou mezilidské vztahy.** V mezilidských vztazích probíhá vzájemná interakce (vzájemné působení). Úspěšné začlenění nového pracovníka nezáleží jen na tomto pracovníkovi samotném. Musí dojít také k akceptaci (k přijetí) dosavadními pracovníky. Významnou roli zde zaujímá přímý nadřízený, který má za úkol pomoci novému pracovníkovi zaujmout optimální pozici v pracovním

⁸ JAY, R. – TEMPLER, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 181 s. ISBN 80-247-1279-2.

kolektivu. **Zvládnutí složky osobnostně vztahové vede ke stabilizaci a spokojenosti pracovníka v novém zaměstnání.**

Povyšování pracovníků na řídicí funkce:

Povyšování pracovníků provázané s pravidelným hodnocením a plánovaný kariérový růst je významným motivačním prvkem pro pracovní výkonnost a stabilizaci zaměstnance. V knize Psychologie pro ekonomy a manažery jsou uvedeny motivátory podle Herzberga:⁹ „K motivátorům (satisfaktorům) podle Herzberga patří zvláště dosahovaný výkon, uznání poskytované vedením (vedoucím), odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané pracovní činnosti a možnost postupu v pracovních funkcích“. V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy je zřízen fond „kádrových rezerv“, který je však velmi formální. Není personálním oddělením nastíněna koncepce řízení kariérového růstu, která by zavazovala řídicí pracovníky k plnění jasné strategie.

V současné době záleží především na prozíravosti konkrétního vedoucího pracovníka, jestli na svém úseku řídí kariérový růst podřízených pracovníků. **Takto koncipovaný přístup je značně komplikovaný, jak uvádí Branham:¹⁰ „Vedoucí se brání představě aktivního budování kariéry svých zaměstnanců, protože oni sami nikdy žádnou podporu v tomto směru od nikoho nepoznali“.**

V této oblasti navrhuji vypracování personálním oddělením strategického plánu kariérového růstu zaměstnanců. Pravidla ke konkrétní vedoucí pozici (délka praxe, výsledek hodnocení, požadované odborné předpoklady, dosažené vzdělání apod.) Do strategického plánu pevně zakotvit povinnosti pro personalisty a vedoucí pracovníky. Zajistit seznámení všech zaměstnanců se stanovenými pravidly. Vyžadovat dodržování stanovených kritérií v celopodnikovém měřítku. Inzerovat volné pozice v rámci Městské policie hl. m. Prahy. Výběr pracovníků nečinit nahodile, ale například průhledným výběrovým řízením podle stanovených pravidel ke konkrétní volné pozici.

⁹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 177 s. ISBN 80-247-1706-9.

¹⁰ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 204 s. ISBN 80-251-0223-7.

2.2 Výběrové řízení vzhledem k náročnosti profese strážníka

Vstupní předpoklady uchazeče o místo strážníka:

- Občan České republiky, starší 21 let
- Minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Zdravotní způsobilost (tělesná i duševní)
- Bezúhonnost a spolehlivost (uchazeč nesmí být soudně trestán)
- Úspěšné testy tělesné a duševní způsobilosti k výkonu práce strážníka
- Úspěšná vstupní lékařská prohlídka
- Dodání všech vstupních administrativních podkladů

Účast v přijímacím řízení není pro uchazeče důvodem k rozvázání pracovního poměru s dosavadním zaměstnavatelem. **Pokud uchazeč úspěšně absolvuje přijímací řízení, může s ním být sjednán pracovní poměr.** Zaměstnavatel si však vyhrazuje právo vybrat si své zaměstnance. První tři měsíce strážník čekatel absolvuje teoretickou přípravu a služební výcvik v útvaru vzdělávání MP. Po úspěšném složení závěrečných zkoušek získává „Osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů strážníka“.

Testování fyzické způsobilosti:

- test č. 1: člunkový běh čtyřikrát 10m
- test č. 2: cvičební sestava s tyčí
- test č. 3: klik - vzpor ležmo opakovaně
- test č. 4: leh sed opakovaně
- test č. 5: běh na 12 minut

Testování fyzické způsobilosti je v porovnání s kognitivní složkou jednodušší. Testování je rozděleno do jednotlivých disciplín, kde je testována obratnost, rychlost a vytrvalost uchazeče. Ke každé disciplíně jsou určeny časové limity, které zohledňují věkovou kategorii uchazeče. **V případě neúspěchu lze výběrové řízení opakovat.**

Testování duševní způsobilosti:

Testování kognitivní složky způsobilosti uchazečů o místo strážníka **provádějí** u Městské policie hl. m. Prahy **renomovaní psychologové**. Speciální psychologické vyšetření je zárukou míry pravděpodobnosti správného rozhodnutí o přijetí uchazeče k městské policii. Součástí výběrového řízení je hodnocení osobnosti uchazeče a predikce uplatnění v žebříčku pracovních míst u městské policie. **V konečném posudku jsou charakterizovány kladné a záporné vlastnosti osobnosti s predikcí vhodnosti uplatnění u organizace.** Výsledné hodnocení pro personální oddělení je doporučení, doporučení s výhradou a nedoporučení. Další rozhodnutí o přijetí je na vedoucím personálního oddělení, potažmo na řediteli Městské policie hl. m. Prahy.

Psychologické vyšetření uchazeče se skládá z baterie testů, které jsou pro nepсихologa utajeny. Z vlastní zkušenosti si pamatuji na osobnostní dotazník, test inteligence, test na představitost, prostorovou orientaci, pozornost, paměť, kresbu stromu („Baumtest“) a další testy. Závěrem testování je pohovor s psychologem.

Při posuzování uchazečů vedle psychické způsobilosti rozeznáváme ještě pracovní způsobilost. Mikuláščík v knize *Manažerská psychologie* uvádí, cituji:¹¹ „Každá tato oblast má však svá specifika, takže nelze obecně užívat stejnou baterii metod pro všechny tyto skupiny pracovníků. **Musí se vycházet z nároků práce, z popisů pracovní činnosti (pozitivních i negativních). Jinak může dojít k omylu, který může snížit kompetentnost psychologie** při doporučování rozhodnutí ve výběrovém řízení“.

V praxi se využívá psychologického vyšetření, které diagnostikuje současný psychický stav jedince s určitou predikcí do budoucna vzhledem k profesi strážníka. **Vytváří se tak psychologické doporučení pro přijetí či nepřijetí uchazeče. Tím využití získaných informací převážně končí a spis se založí.** Domnívám se, že je škoda získané informace o uchazeči dále nevyužívat po jeho přijetí k Městské policii hl. m. Prahy. Ze vstupního vyšetření uchazeče můžeme například zjistit míru inteligence, předpoklady organizačních schopností, emoční vyrovnanost a nevyrovnanost, míru sebereflexe, komunikativnost, míru důvěry v lidi atd. Tyto poznatky by mohly být

¹¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Grada Publishing,a.s., 2007. 304 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

cennou prvotní informací pro liniové vedoucí pracovníky při rozmisťování strážníků na volnou pozici. Na druhé straně personalista či podnikový psycholog může přizpůsobit odbornou diagnostiku požadavkům praxe a využít tak cenné odborné znalosti liniového pracovníka. Úzká spolupráce personalisty, podnikového psychologa a liniového vedoucího by mohla být pro obě strany prospěšná.

U pracovní způsobilosti je předmětem zkoumání pracovní vztah k profesi, co od nového pracovního zařazení uchazeč očekává, dosavadní praxe, motivy, které dotyčného vedou k volbě povolání strážníka atd. **Domnívám se, že pracovní způsobilost by měla být v souladu s požadavky konkrétní pracovní pozice a tak výběr vhodného kandidáta vyžaduje opět úzkou spolupráci personalisty, podnikového psychologa a liniového vedoucího.**

Shrnutí zjištěných poznatků a návrh řešení:

Dlouhodobý vysoký počet volných pracovních míst u Městské policie hl. m. Prahy a dlouholeté úsilí o každého vhodného uchazeče způsobil, příliš jednostranné zaměření náborového oddělení na vnější nábor pracovních sil. **Přijímání a odmítání uchazečů doslova jak na „běžícím pásu“ zapříčinilo určité stereotypy** ve smyslu odděleného pracoviště na příjem uchazečů. Domnívám se, že s psychologickými poznatky o přijatých uchazečích se v konečném důsledku plýtvá. Zejména v neefektivním využívání získaných poznatků z výběrového řízení. **Informace jsou většinou v praxi využívány jen k vlastnímu výběrovému řízení. Chybí další koncepční postup směrem k vedoucím pracovníkům** na všech stupních řízení. Linioví vedoucí (manažeři) při personálním rozhodování nemají dostatek důležitých informací **pro rozmisťování na konkrétní volné pracovní pozice** a musí se příliš spoléhat na vlastní intuici. **Navrhuji vytvoření koncepce přenosu informací z výběrového řízení až k liniovým vedoucím**, kteří inzerují konkrétní volnou pracovní pozici a naopak. K vypracování vzájemné interakční koncepce je kompetentní personální oddělení. **Personální oddělení by mělo fungovat jako služba pro liniové vedoucí.** Následnou činností personálního oddělení by měla být odborná supervize ve prospěch liniových vedoucích. **Naopak linioví vedoucí by měli personálnímu oddělení poskytovat informace pro koncepční rozhodování.**

Armstrong ve své knize *Personální management* uvádí, cituji:¹² „Víme, že personální manažeři pomáhají zformulovat personální politiku a praxi. Často jí řídí a vykonávají, a tak se zabývají širokou škálou událostí. Avšak při každodenní činnosti dělají většinu personálních rozhodnutí linioví manažeři, a proto je pojetí partnerství vhodným přístupem“.

Příprava k získání osvědčení strážníka:

V rámci studia budoucí strážníci musí zvládnout po teoretické i praktické stránce následující oblasti, viz. tabulka č. 1:

Tabulka č. 1

Ústava České republiky	Listina základních práv a svobod
Zákon o obecní policii	Zákon o Policii České republiky
Zákon o obcích	Trestní zákon a trestní řád
Zákon o přestupcích	Správní řád
Živnostenský zákon	Zákon o střelných zbraních a střelivu
Dopravní služba	Základy kriminalistiky
Aplikovaná psychologie	Základy první pomoci
Vyhlášky hlavního města Prahy	Interní předpisy
Fyzická příprava	Taktická příprava
Střelecká příprava	

Z uvedeného výčtu oblastí v tabulce č. 1, které musí za tři měsíce budoucí strážníci (čekatelé) zvládnout je zřejmá vysoká náročnost. Předpokladem úspěchu je nasazení a v určitém směru i odříkání. Je důležité, aby byl předem uchazeč na náročnost získání osvědčení předem upozorněn. Předcházíme tak zklamání z mylného očekávání.

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 115, 116 s. ISBN 80-71-69-614-5.

2.3 Psychologické a sociální aspekty při prolongaci strážníka

Získání Osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů strážníka je upraveno zákonem č. 553/1991 Sb. v platném znění, cituji § 4e odst. 1.:¹³ „Osvědčení vydává ministerstvo strážníkovi na dobu 3 let, pokud úspěšně vykonal zkoušku“.

V případě neúspěchu je možné ještě zkoušku dvakrát opakovat a pak následuje v nejhorším případě propuštění zaměstnance z důvodu nesplnění zákonem stanovených kvalifikačních předpokladů. **U dlouholetých pracovníků, kteří již několikrát zkoušky absolvovali, jsou tyto prolongace demotivující.** Zejména u zaměstnanců ve věku 50 let a výše je vidina **nebezpečí ztráty zaměstnání a to opakovaně každé tři roky velmi tíživou situací.** Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že je nutné k úspěšnému složení zkoušky ovládat **stále více vědomostí, které jsou potřebné pouze ke zkoušce samotné. Není brán dostatečný ohled na profesní specializaci u Městské policie hl. m. Prahy.**

Na základě zkušenosti s průběhem prolongačních zkoušek můžeme logicky klást následující otázky: **„Nebylo by lépe prolongační zkoušku k získání osvědčení skládat pouze jednou a ušetřený čas věnovat specializovanému vzdělávání podle konkrétního pracovního zařazení“?** „Proč nemotivovat zaměstnance určitou zaměstnaneckou výhodou směrem ke vzdělávání pro potřeby konkrétního pracovního zařazení“? „Proč ušetřený čas věnovaný „biflováním“ ke zkoušce nevyužít ke specializačnímu zdokonalovacímu výcviku podle požadavků praxe“?

Další nesoulad spatřuji v pracovně právním vztahu. Zaměstnanec (strážník) má sice uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, ale v konečném důsledku u městské policie je pracovní poměr na „dobu určitou“, a to vždy jen do další prolongace (na tři roky). V případě, že strážník u zkoušky k prodloužení osvědčení neuspěje, nedosahuje odborné způsobilosti k výkonu práce strážníka. **V případě ztráty odborné způsobilosti může zaměstnavatel se zaměstnancem rozvázat pracovní**

¹³ Zákon ČNR č.553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů, (cit. 2009-10-06).

poměr. Takové podmínky nenajdeme u žádné obdobné bezpečnostní složky v České republice.

Obecní (městská) policie na Slovensku byla vybudována na totožných základech jako obecní (městská) policie v ČR. Logicky můžeme položit otázku: „Jaká je zákonná úprava na Slovensku“? **Slováci od prolongací k obnově osvědčení upustili** a v zákoně se již neobjevuje. Dokonce slovenský zákon nahrazuje v určitých případech tuto zkoušku k získání osvědčení doložením vysvědčení ze střední školy obor bezpečnostní služba, nebo vysokoškolským diplomem v oboru bezpečnostní služba. U nás se žádné dosažené vzdělání nedá uplatnit. K ujasnění podmínek na Slovensku, cituji zákon SNR č. 564/1991 Zb. O obecnej polícii, §25 odst. 5.:¹⁴ „**Ministerstvo vydá osvedčenie o odbornej spôsobilosti príslušníka obecnej polície:** Príslušníkovi obecnej polície bezprostredne po úspešnom vykonaní skúšky alebo na základe písomnej žiadosti príslušníkovi obecnej polície, ktorý získal odbornú spôsobilosť podľa odseku 3; **k žiadosti príslušník obecnej polície priloží osvedčený odpis alebo osvedčenú kópiu vysvedčenia o záverečnej skúške v študijnom odbore bezpečnostná služba alebo, ak ide o absolventa vysokej školy, osvedčený odpis alebo osvedčenú kópiu vysokoškolského diplomu v študijnom odbore bezpečnostná služba**“.

Jeden z příkladů praxe:

Strážník okrskář pracoval na okrsku Praha Lochkov cca devět let. Patřil k nejlepším okrskářům ředitelství Prahy 5. Starosta **městské části Lochkov práci tohoto okrskáře hodnotil výborně.** Překážkou byla čtvrtá prolongace k získání osvědčení strážníka. Předcházející zkoušky vždy složil bez problémů. **Čtvrtou prolongaci se mu nepodařilo složit.** Po psychické stránce neunesl neúspěch a místo toho, aby šel na opravný termín zkoušky, **podal sám výpověď z pracovního poměru.**

Domnívám se, že uvedená problematika nepřispívá k celkové stabilizaci zaměstnanců městské policie. Obdobnou zákonem stanovenou permanentní prolongací osvědčení jsem nenalezl u žádné profese. Například maturitní zkoušku, vysokoškolský diplom skládáme pouze jednou. Změna podmínek k získání osvědčení strážníka však předpokládá politickou vůli zákonodárců a ta v současné době není.

¹⁴ Zákon SNR č. 564/1991 Zb., o obecnej polícii, ve znění pozdějších předpisů, (cit. 2009-10-06).

2.4 Vytváření funkčních pracovních kolektivů

V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy jsou pracovní skupiny stanoveny organizační strukturou. Pro potřeby diplomové práce se budu zabývat pracovními skupinami na výkonných útvarech obvodních ředitelství. Jedná se o směny hlídkové služby a pracoviště okrskářů, kteří pracují na ulici.

Skupiny můžeme dělit podle různých kritérií:

- Podle velikosti: malé (2-15 lidí) a velké skupiny
- Podle míry intimity: primární (skupina intimního charakteru), sekundární (náhodné vztahy)
- Podle míry formálnosti: neformální (vzniká spontánně), formální (je stanovena zvenčí)
- Podle členství atd.

Pracovní skupina podle Mikulášťka, cituji:¹⁵ „Pracovní skupina je specifickým příkladem malé sekundární a formální skupiny. Formální a sekundární proto, že je sestavena institucionální cestou a určena k plnění záměrů a cílů firmy. Ale v takové skupině se mohou vytvářet citové vazby mezi členy, vztahy závislosti a koheze“.

Pracovní skupina je velmi důležitým základem fungující organizace. Musíme si uvědomit, že **pracovní kolektiv jedinci zprostředkovává uspokojení důležitých potřeb**. Jako jsou **interpersonální vztahy, uspokojení s identifikací se skupinou, potřeba seberealizace, uznání, pocitu profesní sounáležitosti a hrlosti, lojalita vůči podniku** atd. Pro pracovníka je pracovní skupina důležitou součástí každodenního života.

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Grada Publishing,a.s., 2007. 292 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

V každé pracovní skupině postupně vykrystalizuje systém neformálních pozic a rolí:

- Neformální vedoucí (dominantní osoba)
- Pomocníci (aktivisté)
- Souputníci (závislí jedinci)
- Pasivní jedinci
- Periferní jedinci (stojící na okraji skupiny)

Další členění může být například podle míry popularity na populární, oblíbené, akceptované, trpěné, outsideři apod.

V praxi můžeme pozorovat, že **totožné pracovní skupiny**, u kterých není rozdíl ve vstupních kritériích (počet členů, pracovní podmínky, stejné vedení vrcholového managementu apod.) **vykazují rozdílné pracovní výsledky**. Dále je možné pozorovat **rozdíly** v celkovém **klimatu** jednotlivých pracovních skupin. Například se jedná o **spokojenost a nespokojenost zaměstnanců, soudržnost pracovní skupiny, loajalita k vedení podniku, pracovní nasazení** atd. V uvedeném kontextu se vše významně promítá do celkové výše spokojenosti zaměstnance a potažmo do počtů odchodů zaměstnanců z pracovní skupiny.

Dobře fungující pracovní kolektiv se vyznačuje korektními mezilidskými vztahy, vysokou kohezivitou pracovní skupiny, loajalitou, odpovídající pracovní výkonností. Členové pracovní skupiny aktivně uplatňují vlastní pracovní postupy, které problém řeší. V opačném případě jsou uplatňovány postupy s cílem se problému spíše vyhnout. **Fungující pracovní skupina nečeká na striktní příkazy shora, ale generuje vlastní postupy řešení sama z vlastního potenciálu**. Optimálně jsou využívány individuální zvláštnosti každé osobnosti, vědomosti, schopnosti a dovednosti všech členů pracovní skupiny.

Důležitým strukturálním prvkem v pracovní skupině je **optimální ustanovení profesních pozic a rolí, které by měly být v souladu s formálními pracovními rolemi** (například formální vedoucí je v pracovní skupině uznáván jako skutečný vůdce, soulad oficiálního s „veřejným míněním“). Autonomie skupiny se vyznačuje

zodpovědností za výsledky práce, stanovuje si své interní postupy, pravidla, normy chování atd.

Pracovní skupina se přirozeně vyvíjí a **v optimálním případě může i** v podmínkách městské policie **přerůst v pracovní tým**. Týmová práce je vysokým stupněm spolupráce. Vyznačuje se autonomií, sebeřízením, každý člen má své místo podle skutečných individuálních zvláštností. Pozice a role v pracovní skupině se mění v závislosti na cílech zadaných úkolů. Pauknerová v knize *Psychologie pro ekonomy a manažery* uvádí:¹⁶ „Neformální postavení (pozice) jedince ve skupině je určováno jeho osobnostní kvalitou (vědomostmi, sociálně – psychologickými rysy a dovednostmi, charakterovými vlastnostmi, temperamentovými rysy), sociálním složením skupiny, způsobem (stylem řízení činnosti dané skupiny, situačními vlivy)“.

V moderní personalistice se stále více prosazují nové směry organizačního rozvoje pro řízení lidských zdrojů. Existuje silná orientace na polyvalenci. Polyvalence zahrnuje následující úkoly:

- Uspokojování rozvojových potřeb zaměstnanců
- Kontrolu kvality, organizaci a řízení času, řízení vztahů
- Adaptování člověka na cíle organizace, práce se stává posláním
- Týmová práce se stává prioritní formou vnitřní organizace (stále více zaměstnanců pracuje ve skupinách)

S výše uvedenými úkoly se Městská policie hl. m. Prahy podle mého názoru v celku vyrovnává. Nejzávažnější problém přetrvává v týmové práci. V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy se můžeme setkat s prvky týmové práce u některých pracovních skupin, které vznikly individuální prozíravostí šikovného vedoucího, nebo dlouhodobým přirozeným pozitivním výběrem („krystalizací“) členů pracovní skupiny. Týmová práce není systematicky prosazována jako priorita vnitřní organizace. Řešení této situace navrhuje Koubek, cituji:¹⁷ „Řešení spočívá v pečlivém výběru pracovníků používajícím validní kritéria a metody výběru i v pečlivém psychologickém posuzování

¹⁶ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1706-9.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 316 s. ISBN 80-7261-033-3.

pracovníků při vytváření týmů tak, aby z hlediska svých osobních charakteristik měli šanci vytvořit mezi sebou pozitivní vztahy a přátelské a kooperativní prostředí v týmu“.

Návrh postupu při sestavení týmu u MP hl. m. Prahy:

- Prosazování týmové práce zařadit do strategických plánů organizace (podpora nejvyššího managementu)
- Vzdělávání vedoucích pracovníků se zaměřením na vytváření a vedení autonomní pracovní skupiny (koučování)
- Řízené sestavování pracovních skupin. Výběr nového pracovníka do týmu činit ve spolupráci s podnikovým psychologem
- Umožnit vedoucímu pracovní skupiny aktivní podíl na výběru nového zaměstnance do „svého“ týmu
- Pohyblivou složku mzdy postupně koncipovat na výkon týmu (přidělení finančního obnosu podle splněných stanovených cílů, rozdělení prostředků na jednotlivce se učiní podle vnitřních pravidel pracovní skupiny, které si pracovní skupina sama vytvořila). Předpokladem je vysoce autonomní tým!

Východiskem pro změnu navrhuji **zakládání polyvalentních skupin, které se vyznačují přítomností vedoucího, který má za úkol pracovní skupinu vést a pomáhat těm spolupracovníkům, kteří pomoc potřebují. Postupně přecházet a co nejvíce využívat styl řízení založený na koučování.** John Whitmore k této problematice mimo jiné uvádí, cituji:¹⁸ „Společnosti zjistily, že **koučování je styl managementu typický pro transformovanou podnikovou kulturu** a že kultura v organizaci se mění průběžně tak, jak se při řízení postupně přechází od příkazování ke koučování. Nadřízení **nepřikazují, ale vytvářejí podmínky pro zvládnutí pracovních úkolů a poskytují podřízeným potřebnou podporu.** Obviňování uvolňuje cestu férovému posouzení a hodnocení. Místo vnějších motivačních faktorů nastupuje schopnost motivovat sám sebe. Tak, jak se vytvářejí týmy, mizí ochranné bariéry. Změny nevyvolávají obavy, ale jsou vítány. Šéf se stává zákazníkem, kterému je možné s potěšením vyhovět“. Konečným navrhovaným cílem v podmínkách Městské policie

¹⁸ WHITMORE, J. *Koučování*. 3. doplněné a přepracované vyd. Praha: Management Press, 2009. 40 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

hl. m. Prahy je postupné utváření autonomních pracovních týmů a využívání nového stylu řízení - transpersonálního koučování.

2.5 Stabilizační zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se stále více využívají u většiny firem. Důvodem je soutěž o pracovní sílu na trhu práce a představují pro zaměstnance nezdánitelný příjem na rozdíl od platů. **Nejsou obvykle vázány na pracovní výkon. Poskytují se zaměstnanci organizace za to, že je jejím zaměstnancem.** Můžeme je rozdělit do skupin. Zaměstnanecké výhody ze zákona (zdravotní a sociální pojištění), zaměstnanecké výhody smluvní, nebo zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci sám od sebe (dobrovolně).

Smluvní zaměstnanecké výhody jsou většinou předmětem kolektivního vyjednávání a jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě.

Zaměstnanecké výhody smluvní a dobrovolné:

- Výhody sociální povahy (pojištění, půjčky, atd.)
- Výhody ve vztahu k práci (stravenky, podpora vzdělávání atd.)
- Výhody v souvislosti s pracovním postavením (placený telefon, reprezentační náklady atd.)

Z důvodu zvýšení motivačního efektu vznikají soubory zaměstnaneckých výhod, které jsou zveřejněny. Zaměstnanec si z nabídky volí nejpřitažlivější z poskytovaných výhod. Na některé výhody jsou vytvořena pravidla nároku. Například po odpracování pěti let má nárok na stabilizační příspěvek atd.

Domnívám se, že možnost volby zaměstnance v uplatnění zaměstnanecké výhody podporuje efektivní využití výhod. Zaměstnanec je vtažen do samotného procesu udělení výhody. Tím má přirozený zájem i o splnění stanovených kritérií.

Svobodná volba zároveň evokuje odpovědnost a je v konečném důsledku významným motivačním a stabilizačním prvkem.

Stabilizační výhody u Městské policie hl. m. Prahy:

- Ubytování mimopražských zaměstnanců
- Bezplatné výstrojní náležitosti
- Fyzická příprava jako součást pracovní doby
- Kvalitní preventivní lékařská péče
- Bezplatné očkování proti sezónní chřipce a očkování proti žloutence
- Týden dovolené nad zákonnou normou (Zákon č. 262/2006 Sb.)
- Odměny při životních výročích
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dětskou rekreaci
- Příspěvek na penzijní a životní připojištění
- Příspěvek na bydlení
- Možnost využití Sportovního klubu MP
- Možnost přidělení bytu v Praze
- Možnost studia při zaměstnání
- Vstupenky zdarma na různé sportovní a kulturní akce
- Zdarma doprava po hlavním městě Praze
- Nabídka výhodné rekreace v rekreačních zařízeních Magistrátu hl. m. Prahy

Z uvedeného výčtu zaměstnaneckých výhod je zřejmé, že Městská policie hl. m. Prahy intenzivně uplatňuje stabilizační výhody v praxi. Ke zvýšení odborné zdatnosti a intelektuálního růstu a stabilizace zaměstnanců **navrhují doplnění zaměstnaneckých výhod o zavedení personálního rozvojového fondu** pro všechny zaměstnance. Z tohoto fondu by bylo každému zaměstnanci podle jeho individuálního výběru ročně vypláceno určité množství finančních prostředků, které by mohly být použity na jakoukoli s prací a profesí spojenou studijní činnost (odborná literatura, vzdělávací semináře, jazykové kurzy, školné, atd.). **Náhrada školného by umožnila zaměstnancům zúčastnit se i vysokoškolských kurzů.** Obor Sociální pedagogika by mohl být jednou z preferovaných vzdělávacích aktivit strážníka.

2.6 Vzdělávání a intelektuální rozvoj strážníků

Náročnost profese strážníka vyžaduje celoživotní vzdělávání a intelektuální rozvoj. Strážník pracující na ulici je vystaven stresovým situacím, neustálé komunikaci s neznámými lidmi, bezprostřednímu řešení a organizování vzniklé situace. Uplatňuje v praxi zákonné prostředky a odhaluje protiprávní jednání. **Předpokladem úspěšného zvládnutí profese jsou nezbytné vědomosti, dovednosti a psychická odolnost.**

V praxi uplatňuje strážník znalosti práva převážně z následujících oblastí:

- Zákon o obecní policii
- Listina základních práv a svobod a Ústavní právo České republiky
- Zákon o obcích a příslušná nařízení a vyhlášky hl. m. Prahy
- Zákon o Policii České republiky,
- Zákon o provozu na pozemních komunikacích
- Trestní zákon a trestní řád
- Zákon o přestupcích, Živnostenský zákon a Správní řád
- Zákon o zbraních a střelivu
- Další zákony podle problematiky, se kterou se v praxi setká

K uplatňování teoretických znalostí jsou nezbytné dovednosti, například:

- Taktické dovednosti (vstup do neznámého objektu, zastavování vozidel atd.)
- Základní kriminalistické postupy (zajištění místa trestného činu, stop atd.)
- Techniky sebeobrany (práce s obuškem, pouty, odváděcí páky atd.)
- Základy aplikované psychologie, asertivní techniky atd.
- Základy první pomoci, ovládání resuscitačního přístroje atd.
- Řízení služebního vozidla, škola smyku atd.
- Další potřebné dovednosti

Z uvedeného výčtu je zřejmá náročnost teoretické i praktické přípravy strážníka. **Převážnou většinu výukových programů zabezpečuje v podmínkách Městské**

policie hl. m. Prahy specializovaný Útvar vzdělávání Městské policie hl. m. Prahy. O problematice interního vzdělávání bylo již pojednáno v předcházející podkapitole Sociální aspekty při prolongaci strážníka.

Některé vysoce specializované oblasti jsou strážníkům zprostředkovány formou kurzů u externích vzdělávacích organizací. Například se jedná o zdravotnický kurz, kurz asertivity, jízda v extrémních podmínkách, mediální výcvik, jízda na služebním koni, atd. Městská policie hl. m. Prahy také podporuje profesní rozvoj formou studia na středních a vysokých školách tím, že poskytuje placená studijní volna. Podmínkou je možnost uplatnění studijního oboru v profesním růstu strážníka. Sociální pedagogika je jedním z uznávaných oborů. „Sociální pedagog strážník“ získané vědomosti plně uplatňuje v praxi.

V oblasti duševní hygieny Městská policie hl. m. Prahy pořádá pro strážníky sportovní a kulturní akce. Zabezpečuje vstupenky do kin, muzeí, divadel atd. Ve svém volnu může strážník navštěvovat Sportovní klub Městské policie hl. m. Prahy, který se skládá z různých sportovních odvětví. Například kopaná (pořádá vnitropodnikovou ligu), nohejbal, odbíjená, jezdeckví, různé bojové sporty.

Domnívám se, že **vzdělávání strážníků zabezpečované Městskou policií hl. m. Prahy je na velmi dobré úrovni.** Vědomosti a dovednosti strážníka však nejsou nikdy konečné. Musíme si uvědomit, že se vše rychle mění. Strážník musí být připraven na neustálé změny v právní problematice a na další měnící se podmínky v současném moderním světě (přistěhovalectví, bezdomovectví, prostituce, drogová problematika, agresivita, projevy extremismu, měnící se rodina atd.). **Celoživotní vzdělávání je pro strážníka nutností.**

Sebevzdělávání:

Sebevzdělávání můžeme charakterizovat jako učení sebe sama. Jedná se o aktivní a tvořivý proces osvojování vědomostí, dovedností, způsobů chování, zdravého životního stylu apod. Každý je vybaven jinými schopnostmi učit se. Tyto rozdíly jsou způsobeny vlastnostmi osobnosti, věkem, kapacitou IQ, studijními návyky atd. Nakonečný v knize *Základy psychologie* uvádí, cituji:¹⁹ „V tomto smyslu je

¹⁹ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 393 s. ISBN 80-200-0689-3.

záměrné učení více či méně vnitřně a vnějšně organizované osvojování si vědomostí, dovedností a návyků (autoregulace učení se, samoučení a učení řízené učiteli, lektory a trenéry)“. **Vědomosti** jsou osvojené a subjektivně zpracované poznatky. Člověk osvojením vědomostí se naučil něco nového, co před tím neuměl a může to použít v praxi. **Dovednosti** jsou na sebe navazující zautomatizované úkony, které procvičováním získáme určitou dispozici (předpoklad, pohotovost k určitému chování). Dovednosti můžeme členit na intelektové, senzomotorické, motorické, sociální a komunikační. **Návyky** jsou opakováním získaná náklonnost k vykonávání nějaké činnosti v dané situaci nebo na daný podnět. Jsou více zautomatizované než dovednosti. **Způsoby chování** - jedná se o osvojená pravidla chování v určitých situacích. **Vlastnosti osobnosti** - s hotovými vlastnostmi osobnosti **se člověk nenarodí, osvojuje si je v průběhu života**. Zejména pod vlivem výchovy a sebevýchovy (socializace) se vrozené dispozice potlačí či rozvinou (člověk se narodí pouze s vlohami - dispozicemi). Tak, jak se člověk v rozmanitých situacích chová, usuzujeme na jeho vlastnosti osobnosti (líný, pracovitý apod.).

Mezi lidmi jsou rozdíly ve schopnosti učit se. Rozdíly jsou způsobeny vlastnostmi osobnosti, věkem, kapacitou IQ, studijními návyky atd. Důležitým předpokladem učení je paměť. **Paměť a učení jsou psychické procesy, které spolu úzce souvisejí.** Bez schopnosti uchovávat, organizovat a používat zkušenost, by nebylo učení možné. Nejčastěji dělíme paměť na krátkodobou (primární) a dlouhodobou (sekundární). **Krátkodobá paměť** je paměť daného okamžiku, kde dochází ke krátkodobému uchování. Pomyslně si můžeme představit pracovní plochu pro řešení daného okamžiku. **Ztrátě z krátkodobé paměti můžeme zabránit opakováním a navozením zakódování do dlouhodobé paměti.**

Předpoklady efektivního učení:

- Kladný postoj k učení, zaujetí obsahem učení a očekávání úspěchů při učení
- Motivace učení – motivovaný se učí snadněji než nemotivovaný (musíme chtít si učivo osvojit a vynaložit také patřičné úsilí)
- Opakování učiva je nezbytným předpokladem osvojení (po 1 hodině, po 24 hodinách, po třech a sedmi dnech)

- Aktivita učícího se a uvědomování si toho, čemu se učíme, včetně uvědomění si toho, proč se tomu učíme, jaký smysl má pro nás to, co se učíme
- Zaměření na pochopení učiva a ne pouze na slovní zapamatování
- Volit vyhovující strategii (každému vyhovuje něco jiného např. barevné zvýrazňování textu, čtení nahlas apod., dále je důležité plánování odpočinku)
- Přeorganizovat učební materiál tak, aby se nám co nejlépe osvojoval.

Na závěr této kapitoly uvedu jako příklad jednu z metod učení, kterou jsem si osvojil. Domnívám se, že by mohla napomoci i strážníkům v profesní přípravě.

Metoda PQRST:²⁰ Zkratky jsou vytvořeny z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých kroků této metody:

- **Preview** – překlad. Podstatou je vytvoření představy o tom, co máme prostudovat. První rychlé čtení.
- **Question** – otázka. Druhou etapou této metody je kladení otázek. Již při čtení jednotlivých oddílů každé kapitoly je možno si nadpis přeformulovat do otázky, na kterou byste rádi při čtení textu našli odpověď. Také při čtení každého odstavce si pokládáme otázku (či více otázek) a hledáme odpovědi.
- **Read** - čtení. Druhé pomalé čtení se zaměřuje na pochopení učiva. Můžeme přistoupit při čtení i ke grafickému zvýraznění hlavní a vedlejší myšlenky. Znázornění by nemělo překročit 10-15 % textu. Je možné si také udělat logickou osnovu, nebo vyjádřit logicky uspořádanými hesly obsahující hlavní a vedlejší myšlenky a vztahy mezi nimi. Při tomto čtení přemýšlíme a uvědomujeme si souvislosti učiva se svými vědomostmi a zkušenostmi. Čím více nalezneme souvislostí, tím lépe si nové poznatky zapamatujeme.
- **Self-recitation** – opakování, formou reprodukce vlastními slovy. Po druhém pomalém čtení je nutné ihned přistoupit k reprodukci učiva vlastními slovy při zavřené učebnici. Nejčastější chybou je opakované pasivní čtení, které není tak efektivní jako popisovaná reprodukce vlastními slovy. Po vlastní reprodukci je nutná kontrola reprodukování. Při kontrole je nutné si uvědomit, co bylo reprodukováno nepřesně nebo, co bylo zapomenuto a při tomto třetím čtení je

²⁰ Internetové stránky - metoda PQRST.
http://web.uni.utb.cz/cs/docs/Metoda_PQRST.doc?PHPSESSID=8f9dc30a5268c16b3ab1dd07d8791295
(cit. 2009-11-20).

nutno věnovat zvýšenou pozornost těmto částem učiva. Takto postupujeme až do úplného osvojení. Teprve po osvojení přistupujeme k dalším částem učiva.

- **Test** – zkouška. Po nastudování celé kapitoly se necháte přezkoušet z celé látky.

2.7 Využití poznatků sociální pedagogiky ve vzdělávání strážníků

Noví zaměstnanci přicházejí k Městské policii hl. m. Prahy s různým profesním vzděláním. Jediným předpokladem pro přijetí uchazeče o místo strážníka je v této oblasti maturitní zkouška. Odlišná je i vlastní představa uchazeče o práci strážníka. **Zejména mladí lidé přicházejí často se zkreslenou představou o policejní práci,** která je deformována především hromadnými sdělovacími prostředky (filmem a televizí). Jsme přesyceni kriminálními filmy, kde filmový hrdina nakonec zneškodní každého zlosyna a při pronásledování pachatele může beztrestně zdemolovat vše, co mu stojí v cestě. Skutečnost je ale jiná. Musíme si uvědomit, **že policejní práce není jen represe** (za porušení práva odpovídající a přiměřený trest), nebo jakýsi nástroj v rukou mocných (tak jak byla zneužívána zejména v totalitním režimu). **Policejní práce je především služba lidem.** Policii, tedy i městskou policii si lidé platí. Protislužbou očekávají ochranu, pomoc, klid a bezpečí. S příchodem demokratických změn se otevřel prostor pro jiné chápání policie. Aby byla policie jinak chápána než v minulosti (v totalitním režimu), musí tomu odpovídat i pojetí výuky a výchovy strážníků. Ten, kdo chce skutečně být strážníkem, musí brát své povolání spíše jako poslání.

Ke zvládnutí profese strážníka nestačí jen zvládnout veškeré potřebné teoretické vědomosti, ale **strážník musí být také vychováván k altruistickému chování. Do popředí zájmu se tak dostává výchova k pomáhání, lidumilství, nestrannosti, profesionalitě a schopnosti posouzení protiprávního jednání z hlediska společenské nebezpečnosti (protiprávnosti).** Ve výchově strážníků se používají nejen **metody** přímého působení instruktora na strážníka, ale především **nepřímého působení instruktora (vedoucího) tak, aby strážník co nejméně pocíťoval, že je**

vychováván. Je využíváno prostředí, situace, animace, osobního příkladu aj. V tomto kontextu vychovávání se dostáváme velmi blízko k sociálně pedagogických metodám uplatňujícím sociálně výchovné působení, jak uvádí Kraus v Sociální pedagogice II., cituji:²¹ „Jedná se o takové metody, kdy vliv vychovatele není bezprostřední a přímočarý směrem k vychovávanému (např. vysvětlování, vytýkání chyb apod.), ale využitím okolností, prostředí, vlivů z okolí se snaží vychovatel na danou osobnost zapůsobit. Tedy naplňují tyto postupy a princip, kdy vychovávaný co nejméně pociťuje, že je vychováván“.

Určitá profesní podobnost sociálního pedagoga a strážníka evokuje reálnou možnost zařazení sociální pedagogiky do výuky strážníků. Studium sociální pedagogiky by strážníci získali ucelený soubor vědomostí napříč společenskými a jinými vědami využitelnými v praxi strážníka. Výhodou výuky sociální pedagogiky pro strážníky by byl především její multidisciplinární charakter. Hlavním cílem výuky sociální pedagogiky pro strážníky by bylo získání vědomostí a dovedností, které by napomohly strážníkovi v práci na ulici a to směrem k celé populaci, která se nějakým způsobem nedokáže vyrovnat s rychle se měnícím současným světem. Takto koncipovaná výuka strážníků by byla v souladu se současným paradigmatem sociální pedagogiky. **Výuka sociální pedagogiky na Institutu vzdělávání Městské policie hl. m. Prahy by podle mého názoru napomohla k požadovanému chování strážníků na ulici.**

²¹ KRAUS, B. *Sociální pedagogika II.* Brno, 2007. 20 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

3 Osobnost vedoucího pracovníka v podmínkách MP hl. m. Prahy

3.1 Osobnost, charakterové vlastnosti a temperament

Vedoucí pracovník by měl být vyrovnanou osobností, která dokáže adekvátně vstupovat do situací. Dobře komunikovat s lidmi, spravedlivě hodnotit a kontrolovat pracovní výkon, řídit a podporovat zdravé mezilidské vztahy atd.

Osobnost je:

V lidovém jazyce se osobností rozumí výrazný, vynikající jedinec, který disponuje určitým charismatem (rysem osobní přitažlivosti a kouzla).

Z psychologického hlediska je osobnost hypotetický konstrukt, jak uvádí Nakonečný:²² „Hlavním důvodem k vytvoření tohoto konstruktů je prostý fakt, že na tutéž situaci různí lidé reagují různě, což znamená, že jejich reakce nevyvolává jen situace sama, ale interindividuálně odlišný vztah k situaci, tedy nějaké odlišné vnitřní uspořádání, rozdílné individuální dispozice. Dalším důležitým důvodem je fakt, že duševní život člověka, ačkoli má řadu dílčích funkcí, tvoří jednotně fungující celek“. V literatuře můžeme nalézt velké množství definic osobnosti. Pro potřeby diplomové práce cituji jednu z definic, kterou jsem si v rámci studia osvojil:²³ **„Osobnost je organizovaný a integrovaný celek duševního života člověka, v němž je integrována biologická, sociální a psychologická stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností, která je vlastní pouze jednomu člověku a kterou se odlišuje od ostatních lidí.“** Osobností se člověk nerodí, ale stává se jí především v průběhu života. Velmi důležité období na utváření osobnosti je rané dětství. Velký význam má vzájemná důvěra rodičů a dítěte, pocit bezpečí, kohezivita

²² NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 498 s. ISBN 80-200-0608-3.

²³ VÍZDAL, F. *Technika poznávání osobnosti*. Brno, 2005. 4 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

rodiny, přiměřené a velmi citlivě aplikované pochvaly a tresty atd. V knize *Poruchy osobnosti* Praško uvádí, cituji:²⁴ „Zejména podmínky v prvních čtyřech letech života utvářejí osobnost člověka velmi podstatně“. Člověk se narodí s určitými vrozenými dispozicemi (vlohy, velmi intenzivní vlohy označujeme jako nadání) a vlivem prostředí, ve kterém žije, výchovou, životními situacemi, učením a dalšími vlivy je utvářena jedinečná a neopakovatelná osobnost. **Vedoucí pracovník svým způsobem ovlivňuje životy ostatních lidí. Měl by se vyznačovat vysoce kultivovanou osobností a kladnými charakterovými vlastnostmi.**

Charakter (povaha):

Charakter vyjadřuje, cituji podle Mikuláščíka:²⁵ „Vztah člověka ke skutečnosti. Tento vztah má aspekty společenské a etické. Eysenck spatřuje podstatu charakteru ve vůli a v utlumování pudových tendencí“. Podle charakterových vlastností usuzujeme, jaký člověk je.

Výběr důležitých charakterových vlastností osobnosti, které by měl vedoucí u Městské policie hl. m. Prahy mít:

- Přiměřená sebejistota, sebekritičnost, aspirační úroveň, skromnost, rozhodnost, odvaha, vůle a vztah ke svobodě
- Svědomitost, smysl pro povinnost, pracovitost a smysl pro spolupráci, důkladnost a iniciativa
- Smysl pro pravdu a spravedlnost, estetické cítění, hledání a nalézání náplně a smysluplnosti života
- Smysl pro etické chování

Rozdíly mezi vedoucím mužem a ženou:

U Městské policie hl. m. Prahy pracuje ve vedoucích funkcích stále více žen. Je všeobecně známá deklarace o rovnoprávném postavení muže a ženy v dnešní společnosti. Ve skutečnosti jsou však ženy stále v některých případech znevýhodněny.

²⁴ PRAŠKO, J. a kol. *Poruchy osobnosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 25 s. ISBN 978-80-7367-558-5.

²⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 121 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Příčinou budou zřejmě přetrvávající stereotypy v rodinné výchově a biologické zvláštnosti. Ženy jsou tradičně vychovávány k větší závislosti a tím trpí nižší sebedůvěrou.

Stereotypy muže a ženy podle Morgana:²⁶

Tabulka č. 2

Stereotyp muže:	Stereotyp ženy:
logický	intuitivní
racionální	emocionální
agresivní	submisivní
uživatelský	empatická
strategický	spontánní
nezávislý	pečovatelská
soutěživý	spolupracující
„vedoucí, který rozhoduje“	„loajální podporovatelka, která následuje“

Z tabulky č. 2 je patrné, že tradiční stereotypy muže a ženy jsou protichůdné. Žena je protipólem muže a naopak. Zřejmě se jedná o zachování určité rovnováhy. **Pokud má ale žena sebedůvěru srovnatelnou s mužem, dovede lépe využívat svých silných stránek a mnohem lépe působit na sociální prostředí.** Dovede získat respekt a jistotu ve svém postavení. Ženy mají ve srovnání s muži řadu výhod. Vyznačují se lepší pamětí a jejich vnímání a myšlení je celostní. Jsou komunikativnější a citlivě vnímají řeč těla. Dovedou trpělivě naslouchat a uvědomit si příčiny, proč komunikace vážne. Dokáží se vyhnout přímé konfrontaci při útočném jednání. Žena ve vedoucí funkci uplatňuje chování, které vychází z její přirozené role matky. V roli matky musí žena také organizovat, chápat, naslouchat a řešit konflikty. Intuitivní přístup ženy je výhodný pro uplatnění vyšší míry seberealizace, tvůrčí aktivitu a týmovou práci.

Temperament:

Pojem temperament, cituji podle Mikuláščíka: ²⁷ „Pojem temperament zahrnuje ty vlastnosti osobnosti, které určují formu a průběh duševních jevů jako doprovod

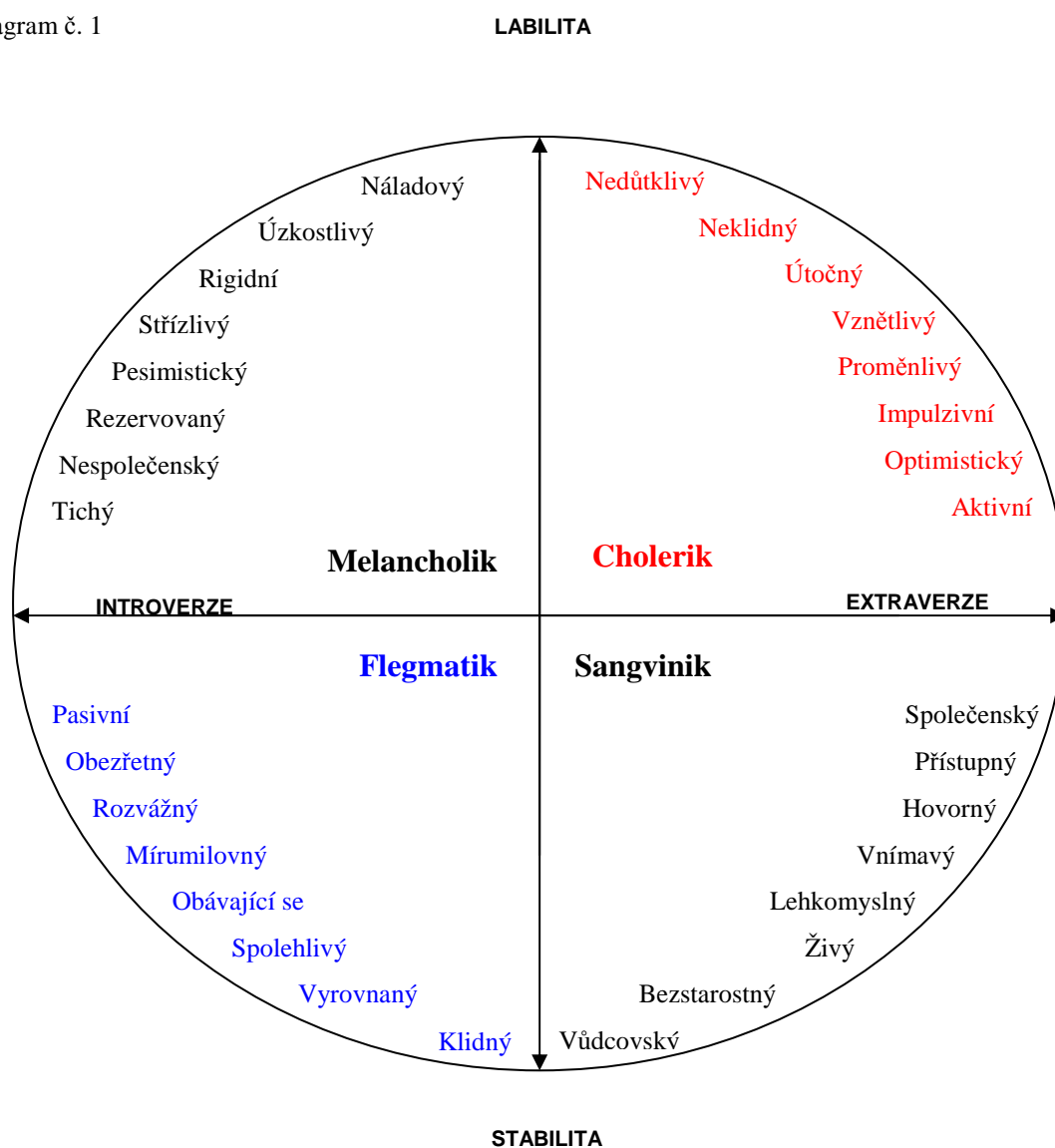
²⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 131 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

²⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

chování, ale také jako formu a průběh chování samotného. Temperament nezahrnuje zážitkové obsahy, vyjadřuje pouze duševní dynamiku“. **Temperamentové vlastnosti jsou vrozené a dají se v průběhu života ovlivnit jen minimálně. Umocňují jedinečnost každé osobnosti.** Temperament se výrazně projevuje svým vlivem na ostatní složky osobnosti. Například **introvert a flegmatik je vytrvalejší než extrovert nebo sangvinik. Extroverti a cholericci se zase dovedou snadno nadchnout pro novou věc a v případě monotónní práce si ji zpestřují. Tím jsou ale méně produktivní.** Pro snadnější pochopení vlivu temperamentu na složky osobnosti uvádím kvadratické porovnání temperamentu.

Eysenckovy faktory osobnosti:²⁸

Diagram č. 1



²⁸ PRAŠKO, J. a kol. *Poruchy osobnosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 24 s. ISBN 978-80-7367-558-5.

V diagramu č. 1 je znázorněno kvadratické porovnání temperamentu v pojetí Hippokratově a Jungově. Dále jsou zde umístěny charakterové vlastnosti. Čím více se nachází člověk ke středu kruhu, tím méně jsou výrazné charakterové vlastnosti. Čím je výraznější temperament, tím více se člověk nachází na periferii kruhu.

Vedoucí pracovník by se měl naučit přizpůsobovat své chování rozdílným situacím a odlišným lidem. V případě, že by bez ohledu na člověka, se kterým jedná a při dalších okolnostech jednal totožně, bylo by jeho jednání strnulé a jen v málo případech úspěšné. Pro harmonické vztahy jsou vždy lepší temperameny komplementární. Jakési prolínání dominance a submise („zlatá střední cesta“).

Vedoucí, který chce být úspěšnou osobností, musí být svým způsobem přirozeným vůdcem a to předpokládá určité charisma. Umět ovlivňovat jednání pracovníků ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváření atmosféry spokojenosti, pohody, spolupráce a podporovat rozvoj pracovníků. Důležité je akceptovat své podřízené, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, dobře se orientovat v řešení problémů, dobře organizovat, kontrolovat (zpětná vazba) a být připraven na organizační změny. **Výhodou pro vedoucího je postupný kariérový růst od nejnižší pozice k nejvyšší a tím získání potřebných zkušeností, dovedností a celkového profesního nadhledu. Měl by být pro podřízené pracovníky vzorem. Předpokladem je poznání sebe sama.** Jak poznávat sám sebe, uvádí Vízdal:²⁹

Při sebepoznávání byste si měli položit přinejmenším tyto otázky:

- Čeho jsem až doposud dosáhl a čemu za to vděčím?
- Kdy se mi něčeho nepodařilo dosáhnout a jaké byly příčiny mého neúspěchu?
- Jaké jsou mé silné stránky (přednosti) a jaké jsou mé nedostatky?
- Jaké vlastnosti, zlozvyky apod. bych u sebe potřeboval změnit?
- Jsem odborníkem na svém místě nebo mám ve své kvalifikaci ještě nějaké mezery?
- Jsem dobrým organizátorem?
- Jsem také vůdčí osobností, kterou ostatní uznávají jako svého přirozeného (neformálního) vůdce?

²⁹ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno, 2007. 45 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

Dobrý a schopný vedoucí vládne sebereflexí. Prostřednictvím pravidelného sebezpoznání a poznávání jiných odhaluje své slabé stránky. Čím lépe poznává sám sebe, tím snadněji poznává lidi kolem sebe. Schopný a prozíravý vedoucí **usiluje o sebezdokonalování a pracuje na odstranění slabých stránek.** Dokáže odhalit manipulační jednání zvenčí („pochlebovači“), uplatňuje sebekritičnost a je schopen přijímat upřímnou kritiku svých podřízených a nejbližších spolupracovníků. Dodržování slušného chování ke svým podřízeným je samozřejmostí. **Jedná s podřízenými jako s partnery v určité pozici. Vedoucí na svém místě je významným stabilizačním prvkem.**

3.2 Význam motivace, komunikace a kontroly v řízení

Smyslem řízení pracovníků je dosahování podnikových cílů. V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy je ústředním cílem veřejný pořádek a bezpečí občanů hlavního m. Prahy. Vedoucí pracovník má řadu prostředků, které uplatňuje v dosahování cílů (komunikuje, motivuje pracovníky, uplatňuje různé styly řízení apod.).

Cílem **motivování pracovníků je ztotožnění individuálních cílů pracovníka s cíly organizace.** Prostředkem je správná komunikace a kontrola, která znamená pro vedoucího pracovníka zpětnou vazbu k ověření správnosti zvolené strategie řízení. Ověřuje žádoucí či nežádoucí směr k dosažení stanoveného pracovního cíle. V případě odchýlení od požadovaného stavu vedoucí mění a upravuje řídicí akty.

Tradiční styly řízení jak uvádí Biňovec:³⁰

- **Byrokratický styl řízení:** Vedoucí pracovník svou autoritu opírá o nařízení „shora“, rozpracovává příkazy, ukládá úkoly podřízeným a sleduje jejich plnění.

³⁰ BIŇOVEC, K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2001. 101, 102 s. ISBN 80-7168-742-2.

- Autoritativní styl řízení: Vedoucí pracovník je jakoby jediná autorita, která všemu rozumí, minimálně se radí s podřízenými a drží se formálního postupu. Vztah je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování.
- Partnerský (demokratický) styl řízení: Vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ale ponechává si prostor pro vlastní rozhodnutí. Podřízené orientuje na dlouhodobější zaměření jejich činnosti a ponechává jim prostor pro vlastní iniciativní jednání.
- Liberální styl řízení: Vedoucí činnost podřízených ovlivňuje minimálně, řadu rozhodnutí ponechává na nich. Vyhýbá se nepopulárním opatřením (např. ukládání sankcí).

Poněkud netradičním stylem řízení je koučování:

Tradiční styly řízení se v **podmínkách Městské policie hl. m. Prahy** uplatňují a u různých vedoucích se více či méně prolínají. **O koučování většinou chybí všeobecné povědomí vedoucích pracovníků.** Naproti tomu se v moderní personalistice stále více úspěšně uplatňuje nový styl řízení, který využívá poznatky z vedení vrcholových sportovců kouči (trenéry). Transformováním do managementu vznikla metoda rozvoje osobnosti a zvyšování výkonnosti transpersonálním koučováním.

Tradiční způsob řízení je založen na příkazování a poučování. Příkazování a poučování bývá efektivní při dosahování krátkodobých cílů („hašení požárů“). **Naproti tomu koučování** prostřednictvím vhodně položených otázek sleduje vnitřní přijetí a ztotožnění pracovníka s pracovním cílem. **Je účinné při dosahování dlouhodobých cílů.** Evokuje vnitřní potenciál pracovníka. Správné koučování se projevuje dlouhodobým zlepšováním výkonu a celkovým rozvojem pracovníka. Koučování podle mého názoru principiálně připomíná výchovné metody, které používá Sociální pedagogika. **Koučovaný se musí s pracovními cíly vnitřně ztotožnit, přijmout je za své a kouč volí takové postupy, aby koučovaný co nejméně pociťoval, že je veden. Vnitřní ztotožnění znamená vysokou úroveň motivace a přirozené maximální využití individuálních možností člověka.** Koučování je zjednodušeně pomoc při zlepšování vnímání reality (měli bychom vědět, co se kolem

nás děje a vnímat sebe sama – co prožíváme) a přijetí vlastní odpovědnosti na základě svobodné volby. Whitmore v knize *Koučování* uvádí, cituji:³¹ „Koučování vede k samostatnosti a soběstačnosti, vytváří a zvyšuje důvěru ve vlastní schopnosti a soběstačnosti za své jednání. Koučovat není totéž, jako hodit člověka do vody a čekat, že se naučí plavat“. Whitmore dále uvádí, cituji:³² „Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost, pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucena nebo máme pocit, že bychom ji měli mít, jestliže ji někdo od nás očekává nebo nám ji „udělí“ a my ji plně nepřijmeme za svou, podávaný výkon se nezlepší. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby“. **Nejčastější chybou některých vedoucích u Městské policie hl. m. Prahy je vynuocování odpovědnosti bez poskytnutí svobodné volby. Pro lepší pochopení uvedu jednoduchou modelovou situaci z praxe:**

Dozorčí obvodu vydá radiostanicí příkaz hlídce strážníků v terénu:

- **V prvním případě:** „Okamžitě vyřešte špatně parkujícího řidiče v ulici té a té, automobil poznávací značky...“!
- **V druhém případě:** „Dostal jsem informaci, že v ulici té a té řidiči nedodržují pravidla k parkování vozidel, která hlídka je nejbližší a věc prověří“?

V prvním případě dozorčí potlačuje možnost volby a tak si může být jist, že strážník vyřeší jen označené vozidlo, tím splní úkol a odejde po svém. V této situaci nejde o koučování, ale o příkaz („hašení požáru“)

V druhém případě se hlídka sama ozve a svobodně převezme odpovědnost. Dozorčí si může být jist, že strážníci prověří celou problematickou oblast a s největší pravděpodobností i při další směně lokalitu sami prověří a nebudou čekat na další pokyn nadřízeného (strážníci v hlídce sami a svobodně přijímají odpovědnost).

³¹ WHITMORE, J. *Koučování*. 3. doplněné a přepracované vyd. Praha: Management Press, 2009. 46 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

³² WHITMORE, J. *Koučování*. 3. doplněné a přepracované vyd. Praha: Management Press, 2009. 49 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Motivace se skládá ze tří složek:³³

- Směr: co se osoba snaží dělat
- Úsilí: jak moc se osoba snaží
- Přetrvávání: jak dlouho se osoba snaží

Lidé jsou obvykle motivováni k tomu, aby něco dělali. Daná osoba se může také usilovně a dlouhodobě snažit vyhnout práci. To je rovněž motivované chování. Proto bychom vždy měli pamatovat na složku „směr“, který by měl být v souladu s cíly organizace. **Motivace není jedinou důležitou determinantou pracovního výkonu. Dalšími faktory jsou schopnosti, kvalita zařazení, koordinace členů týmu atd.**

Nejnámější teorií potřeb je teorie Abrahama Maslowa, která se obecně zabývá lidským fungováním. Maslow pojmenoval pět tříd lidských potřeb.³⁴

Teorie Abrahama Maslowa:

- Fyziologické potřeby (potřeba jídla, pití, sexu, dýchání, spánek, vylučování tj. nejzákladnější biologické potřeby)
- Potřeba bezpečí (potřeba fyzického a psychického bezpečí)
- Potřeba sounáležitosti (potřeba cítit sounáležitost s jinými lidmi a skupinami lidí)
- Potřeba úcty (potřeba cítit se respektován a uznáván sebou samým a významnými lidmi)
- Potřeba seberealizace (potřeba naplnit svůj potenciál, rozvíjet a vyjádřit své schopnosti)

Maslow tvrdil, že je-li jedna potřeba naplněna v určitém adekvátním rozsahu, nejdůležitější pro naše chování se stane potřeba stojící v hierarchii o jeden stupeň výše.

³³ ARNOLD, J. – SILVESTER, J. – PATTERSON, F. – ROBERTSON, I. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 302 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

³⁴ ARNOLD, J. – SILVESTER, J. – PATTERSON, F. – ROBERTSON, I. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 304, 305 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

Teorie Herzbergova:³⁵

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

- **Satisfactory (motivátory)**, ty považoval za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu. **Mohou to být například odpovědnost, samostatná práce (práce jako výzva), uznání, rostoucí výkon, růst finanční, znalostní, kvalifikační** apod.
- **Dissatisfactory**, ty v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Může to být například **mzda, pracovní podmínky, stanovená pravidla, vztahy ke spolupracovníkům, vztahy s nadřízeným, způsob vedení** apod.

Nejdůležitějším poznatkem této teorie je, že vedoucí může zvyšovat výkonnost a motivaci pracovníků prostřednictvím satisfaktorů. Vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst, kde jsou obsaženy motivační faktory, které povzbuzují pocit odpovědnosti pracovníků, usnadňují jejich rozvoj (finanční, profesní apod.), zvyšují jejich uznání apod. Herzberg věřil, že vysokou míru uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu, umožňující osobní růst a rozvoj, odpovídající mzdu, pracovní podmínky apod.

Přístupy k motivaci založené na „zdravém rozumu“:³⁶

- **Teorie X:** Lidem nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto potřebují kontrolu a motivaci za pomoci finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takovéto kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v konfliktu s cíly organizace.
- **Teorie Y:** Lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Vidí za hranice bezprostředních okolností a dokáží se přizpůsobit novým okolnostem. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti a je-li podle toho s nimi zacházeno, pracují pro dobro organizace.

³⁵ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 176, 177 s. ISBN 80-247-1706-9.

³⁶ ARNOLD, J. – SILVESTER, J. – PATTERSON, F. – ROBERTSON, I. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 303 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

- **Sociální přístup:** Chování lidí je nejvíce ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitosti člověka v práci. Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí často více než na finanční pobídku.

Úspěšně vést lidi znamená znát jejich názory a potřeby, vhodně je ovlivňovat (motivovat) a tím vytvářet harmonii mezi jejich zájmy a cíly organizace. Motivace je určitý způsob chování, kterým vyrovnáváme fyzický či duševní nedostatek (potřebu). Tímto jednáním se snažíme o kompenzaci a uspokojení potřeby. Nakonečný v knize *Základy psychologie* se mimo jiné zabývá i silou motivace. Vysoká intenzita deformuje pravděpodobnost dosažení cíle (uspokojení nedostatku), cituji:³⁷ „Silná motivace může také deformovat subjektivní odhad pravděpodobnosti dosažení cíle: např. muž strádající dlouhodobou sexuální abstinencí se může pokusit získat ke styku i ženu, u níž je málo pravděpodobné, že by jeho touhám vyhověla“. Když uvedenou citaci převedeme do pracovních vztahů, můžeme analogicky pozorovat, že dlouhodobé úsilí pracovníka, které není v přiměřené době uspokojeno, vede k rezignaci a ztrátě motivace. **Při motivaci pracovníků si musíme dávat pozor na obtížnost stanovených pracovních cílů, které nesmí být nereálné, nebo dosažitelné s minimálním úsilím. Vedoucí musí brát při stanovení pracovních cílů zřetel na individuální schopnosti a zvláštnosti pracovníka.**

Z vlastní praxe mohu potvrdit, že tak jak **neexistuje jeden správný styl řízení** (demokratický, autoritativní, byrokratický, liberální, koučování), **není jediná správná teorie motivace. Lidé jsou jedineční a na každého platí něco jiného.** Vstupujeme do jiných situací, kterými jsme ovlivňováni. Zásadním prvkem pro vedoucího je komunikace a podle poznání konkrétního člověka uplatňování v praxi různých teorií. Pracovníkovi by mělo být poskytnuto dostatek informací, proč tuto práci dělá, jaký má smysl a co se tím sleduje. **Lidé musí vědět, co mají dělat, jak to mají dělat a musí chtít to dělat. V případě, že se pracovník s úkolem ztotožní, dosahuje požadované výkonnosti i kvality.** U liniových vedoucích má velký význam i přesvědčování osobním příkladem. Čím více vezme úkol pracovník za svůj, tím je méně nutná kontrola. Žádoucí je konečné vlastní uspokojení pracovníka z dobře vykonané práce.

³⁷ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*, 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 458 s. ISBN 80-200-0689-3.

3.3 Odměňování a hodnocení strážníků

Odměňování strážníků se řídí stupnicí platových tarifů. Podle započtené praxe a konkrétního pracovního místa je stanoven platový stupeň a platová třída. Další složkou mzdy jsou systemizovaná místa s příplatkem za vedení. Zvláštní příplatky jsou strážníkovi poskytovány za směnnost, riziko spojené se zabezpečováním místních záležitostí veřejného pořádku. **Osobní příplatek je nenárokovou složkou mzdy** a lze ho novému zaměstnanci zpravidla poskytnout za čtyři měsíce po vzniku jeho pracovního poměru. Podmínkou poskytnutí osobního příplatku je dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků, nebo plní-li pracovník větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Osobní příplatek se může poskytnout zaměstnanci, až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. **Další nenárokovou složkou jsou mimořádné odměny a to měsíční a čtvrtletní.** Odměny jsou vypláceny za předpokladu, že to možnosti organizace umožňují. Finanční ohodnocení je motivujícím prvkem v případě, že je vnímáno jako spravedlivé ve vztahu k vynaloženému úsilí pracovníka.

Pro potřeby diplomové práce se budu zabývat pouze nenárokovými složkami mzdy, které nemusí být vypláceny plošně. Předpokladem motivování strážníků je spravedlivé rozdělení nenárokové složky mzdy podle předem známých pravidel na základě pracovního hodnocení. **U Městské policie hl. m. Prahy není jednotná koncepce pro hodnocení pracovníka. Záleží tak na samotném vedoucím pracovníkovi, jaká kritéria pro hodnocení sám stanoví.** V krajním případě dokonce hodnotit nemusí. Gregar k této problematice uvádí, cituji:³⁸ „Na provádění pracovního hodnocení se podílejí jak vedoucí pracovníci, tak personální útvar. **Personální útvar je zodpovědný za přípravu kvalitní metodiky pracovního hodnocení, za důkladné proškolení hodnotitelů a dobrou informovanost zaměstnanců**“. Domnívám se, že hodnocení pracovníků je pro vedoucího pracovníka nezbytné. Ve své praxi vyžadují pravidelné hodnocení přímých nadřízených. Nejvíce se mi osvědčila forma hodnotícího pohovoru se strážníkem. Na základě vyhodnocení pohovorů činím veškeré změny

³⁸ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno, 2008. 64 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

v profesním růstu a zvyšování, nebo snižování osobního příplatku, či udělení mimořádné odměny.

Chyby při pracovním hodnocení a charakteristika úspěšného hodnocení:³⁹

- Špatný výběr kritérií
- Přílišná shovívavost hodnotitele
- Haló efekt
- Tendence hodnotit podle subjektivních měřítek
- Osobní sympatie a antipatie, alibismus
- Nedodržení metodického postupu ze strany hodnotitele

K vyloučení chyb při pracovním hodnocení vedou tyto přístupy:

- Dobrá metodická příprava pracovního hodnocení
- Proškolení hodnotitelů o metodice hodnocení
- Dobrá informovanost zaměstnanců

Praxe podniků,

ve kterých je systém pracovního hodnocení úspěšně zvládnut a tvoří významnou součást personálního řízení, ukazuje, že pracovní hodnocení má zpravidla tyto charakteristiky:

- Hodnocení je vedeno formou hodnotících pohovorů s důrazem na stanovení cílů pro další hodnotící období
- Závěry pracovního hodnocení nemají přímou vazbu na základní mzdu, ale jen na pobídkovou složku mzdy
- Závěry pracovního hodnocení mají přímou návaznost na pracovní postup a rozvoj kariéry pracovníků
- Metodické postupy pracovního hodnocení v minimální míře používají systémy bodového hodnocení pracovníků

³⁹ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno, 2007. 64 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

Příklad hodnotícího pohovoru:

Úspěšnost hodnotícího pohovoru závisí především na důkladné přípravě, která zpravidla zabere nejvíce času. Obsahuje sestavení hodnotících kritérií, vyhodnocení dosažených pracovních výsledků, informací o pracovníkovi, přípravu scénáře, předem připravené otázky apod. Vycházíme z předešlého hodnocení, ale nesmíme být předcházejícím hodnocením ovlivněni („pozor na škatulkování“). Musíme dbát na co nejvyšší objektivnost (pozor na takzvané haló efekty a atribuci). Veškeré poznatky musí být objektivně podložené a to na základě faktů.

Dalším důležitým faktorem je výběr místa hodnotícího pohovoru. Hodnocený by se měl cítit jako partner. Hodnotící pohovor zahajujeme přivítáním, podáním ruky a poděkováním za věnovaný čas. Z počátku se snažíme volit neutrální otázky: „O dotyčném jsem například věděl, že je chovatelem okrasného ptactva, a tak jsme prohodili pár slov o problematice ptačí chřipky“. Dojde k uvolnění počátečního napětí a k nastolení přirozené vzájemné komunikace.

Nesmíme zapomenout na vytvoření prostoru pro sebehodnocení hodnoceného. Hodnotící pohovor nevedeme jednostranně, ale snažíme se o dialog. Cílem by měla být vzájemná shoda a uzavření pomyslné vzájemné dohody směrem do budoucnosti. Vyhýbáme se jakékoli manipulaci. Jednáme dostatečně razantně, ale korektně se vzájemnou úctou. Dbáme na dostatečný časový prostor pro samotné hodnocení (záměrně nezkracujeme ani neprodlužujeme). Neděláme urychlené závěry a vytvoříme prostor pro ověření nových skutečností, které jsme se v průběhu hodnotícího pohovoru dozvěděli. V případě, že zjistíme nové skutečnosti, které si potřebujeme ověřit, můžeme se dohodnout na pokračování rozhovoru ve vzájemně stanoveném termínu. Snažíme se vcítit do pocitů a situace hodnoceného. Na závěr hledáme konsenzus a ujasňujeme vytyčené cíle do budoucnosti. Rozcházíme se podáním ruky.

Navrhované opatření:

V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy **navrhují, aby personální útvar vypracoval metodiku hodnocení strážníků specialistů hlídkové služby, specialistů okrskářů a vedoucích pracovníků. Dále zajistil proškolení hodnotitelů a následnou informovanost pracovníků.**

3.4 Role vedoucího v oblasti uspokojování potřeby seberealizace a profesního růstu strážníků

Základními principy pro řízení lidských zdrojů jsou efektivní využití schopností lidských zdrojů a rozvoj lidských zdrojů. **Nejčastější chybou některých vedoucích u Městské policie hl. m. Prahy je podceňování schopností podřízených a spolupracovníků.** Neochota přenášet informace a zodpovědnosti na nižší úroveň. Nesprávné udržování podřízených v nevědomosti vlivem nedostatečné komunikace.

V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy není role vedoucího v oblasti seberealizace a profesního růstu zaměstnanců nijak koncepčně ustanovena. Domnívám se, že **vedoucí by měli být personálním útvarem vedeni a školeni, aby byli schopni aktivně vytvářet podmínky k seberealizaci zaměstnanců a podporovat profesní růst strážníků.** Odpovědný vedoucí si vychovává schopné spolupracovníky a svého nástupce.

Delegování pravomoci a pověřování zaměstnanců specifickými úkoly (obohacování práce) **pokládám za velmi důležitou metodu v oblasti seberealizace zaměstnanců a přípravy k profesnímu růstu** (další příprava k profesnímu růstu je profesní vzdělávání, sebevzdělávání atd.).

Z vlastní praxe mohu potvrdit, že delegování pravomocí je v prvopočátku obtížné. Vyžaduje zvýšenou kontrolu a trpělivost ze strany vedoucího. Odpovědnost za výsledek stále zůstává na vedoucím pracovníkovi, který úkol či pravomoc delegoval. Konečné výsledky však mnohonásobně převyšují počáteční úsilí. Podřízený pracovník se učí odpovědnosti (určité důležitosti, pocitu důvěry). **V novém úkolu realizuje své schopnosti a dovednosti, musí uplatnit kreativitu. Je motivován něčím novým a prezentací svých schopností (chce se ukázat nadřízenému „v dobrém světle“).** Delegováním pravomocí, zastupováním pracovníka v době jeho nepřítomnosti, stáží, rotací pracovníka na různých pracovištích apod. zvyšujeme motivaci a také efektivně testujeme schopnosti a dovednosti svých podřízených. Tímto způsobem můžeme vychovávat budoucí vedoucí pracovníky. O přenesení širší odpovědnosti na pracovníka

ve vztahu k oddanosti píše Walton, cituji:⁴⁰ „Pracovníci reagují lépe a kreativněji nikoliv tehdy, když jsou přísně řízeni a kontrolováni managementem, umíst'ování na úzce definovaná pracovní místa a je s nimi jednáno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak tehdy, když je jim poskytnuta širší odpovědnost a pravomoci, jsou povzbuzováni k tomu, aby přispívali ke společnému dílu, a pomáhá se jim při dosahování uspokojení z práce“.

Závěrečné shrnutí:

Vedoucí pracovník by měl schopnosti svých podřízených pracovníků dobře znát a efektivně je také využívat k dosažení cílů organizace. Významným zdrojem informací může být i hodnotící pohovor (viz. předcházející podkapitola), průběžné pozorování, názory jiných lidí, kontrola apod. **Vedoucí by měl dále zaměstnancům zdůrazňovat důležitost učení pro intelektuální rozvoj a kariérový růst.** V knize Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí svého vedoucího, je v tomto kontextu uvedeno, cituji:⁴¹ „**Vedoucí by měli zaměstnancům dát najevo, že jejich organizace je centrem učení.** Poskytování zdrojů a povzbuzování zaměstnanců v soustavném zlepšování jejich dovedností pomůže přitáhnout a udržet si oddanou pracovní sílu“.

Významným stabilizačním prvkem je uspokojování potřeby seberealizace, učení a profesního růstu zaměstnance. Toho je možné také dosáhnout kvalitním koučováním. Proto navrhuji, v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy vytvořit a uplatňovat **vzdělávací program, jejímž obsahem by byla metoda transpersonálního koučování.** Vzdelávací program by byl především zařazen **do výuky vedoucích pracovníků.**

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 318 s. ISBN 80-200-0689-3.

⁴¹ BRUCE, L. KATCHER. – SNYDER, A. *Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí svého vedoucího*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 97 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

3.5 Vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti

Základem **zdravých mezilidských vztahů na pracovišti** je správná **komunikace**. Komunikaci můžeme rozdělit na horizontální mezi zaměstnanci a spolupracovníky, dále na vertikální mezi vedoucím a zaměstnanci a naopak. Při komunikaci dochází ke vzájemné interakci (vzájemnému ovlivňování). Zdravá komunikace se vyznačuje vzájemnou otevřeností. **Zaměstnanci nesmí mít strach sdělovat vedoucímu své postoje a názory**. Cituji z knihy Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí:⁴² „Vedoucí se musejí vědomě zkoušet ptát na názory a potom pozorně poslouchat. Méně mluvejte, více naslouchejte. Takovým jednáním se zvyšuje pravděpodobnost, že vaši přímí podřízení budou otevření novým myšlenkám. Rovněž soustavně děkujte svým zaměstnancům za jejich rady. Když je to vhodné, řekněte jim, že jejich připomínky byly vyslyšeny a oceněny“. Vedoucí musí být k zaměstnancům upřímný a poskytovat zaměstnancům dostatek nezkreslených informací zejména o svých pracovních cílech a záměrech. Při komunikaci je nutné vyhnout se předsudkům a jakékoli manipulaci v jednání. Jednáme **s podřízeným jako s partnerem**. Uplatňujeme individuální přístup ke každému zaměstnanci podle jeho zvláštností a schopností. Například znalost zvláštností mužů a žen vyžaduje diferencovaný přístup. Muži si nejvíce cení u svého nadřízeného odbornou zdatnost, demokratický přístup a podporu rozvoje jejich samostatného myšlení. Naopak ženy si nejvíce cení spravedlnosti, zdvořilosti a přátelskosti.

Být spravedlivým vedoucím je velmi obtížné. Obtížnost spatřuji v názorových rozdílech lidí. Co jednomu připadá spravedlivé, může druhý pokládat za nespravedlivé. Z vlastní praxe vím, že **většina rozporů je zapříčiněna špatnou komunikací a nesprávným posuzováním druhých lidí (atribucí)**. Pro správné a spravedlivé rozhodování je důležitá neustálá snaha vedoucího o odstranění nepřesností, které komunikace přináší. **Každá zprostředkovaná zpráva je i nevědomě deformována zprostředkovatelem (komunikační šum „tichá pošta“)**. Také příjemce zprávy ji může špatně pochopit a jinak dále prezentovat. **Proto je nutné, aby vedoucí neustále**

⁴² BRUCE, L. KATCHER. – SNYDER, A. *Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí svého vedoucího*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 33 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

vysvětloval své názory, postoje, rozhodnutí a ověřoval správnost zpráv, které jsou mu sdělovány (zpětná vazba). Nečinil unáhlené závěry a vždy vyslyšel i druhou stranu. V případě, že je nutné rozhodnout okamžitě, není na místě zastavit ověřování faktů. **V případě zjištění nespravedlivého rozhodnutí je na místě náprava a omluva.** Omluva vedoucího a včasná náprava chybného rozhodnutí posiluje přirozenou autoritu vedoucího. **Velkou chybou u některých vedoucích je, že když již rozhodnou, nejsou ochotni přiznat chybu a učinit nápravu.** Domnívají se, že by byla snížena jejich autorita. Podle mého názoru tím, že nepřiznají svoji chybu a neučiní adekvátní nápravu, nezabrání snížení přirozené autority. Tímto jednáním dochází k deficitu „správné autority“. Pak nezbývá než kompenzace úbytku autority silou. Tím je narušeno utváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Vyhne-li se vedoucí kompenzace silou, dochází v krajním případě k úplné ztrátě autority vedoucího a to také nepříspěvá ke kvalitním mezilidským vztahům na pracovišti.

Základním hodnocením z psychologického hlediska je svědomí. Dobrý vedoucí musí vše činit s „dobrým svědomím“. Dalším kritériem je dodržování právních předpisů a různých psaných i nepsaných podnikových pravidel a zvyků.

Někteří vedoucí se domnívají, že když budou zacházet s každým zaměstnancem stejně (ve stylu „padni komu padni“) budou spravedliví. Opak je pravdou, cituji z knihy *Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*:⁴³ „Zaměstnanci nenávidí vedoucí za to, co je podle nich nedostatek spravedlnosti, ale je to proto, že zaměňují spravedlnost za nerovné zacházení. Se všemi zaměstnanci by se mělo zacházet spravedlivě, nikoli však naprosto totožně. Opatrně svým zaměstnancům vysvětlete, že organizace jsou společnosti založené na osobních zásluhách, nikoli socialistické státy. Měli by vědět, že s dobrými pracovníky bude zacházeno jinak než se špatnými, s pracovníky s větší zodpovědností jinak než s těmi, co mají menší zodpovědnost, a že s těmi, kteří mají nějaké zvláštní potřeby, bude zacházeno odlišně od těch, kteří je nemají. Žádné omluvy zde nejsou potřeba“. **Vedoucí by měl mít okruh spolupracovníků, na které se může spolehnout v dobách dobrých a zlých. Chovat se stejným způsobem ke svým nejbližším a nejoddanějším spolupracovníkům je podle mého názoru neprozíravost vedoucího, která může vést ke zbytečné fluktuaci nejlepších pracovníků.**

⁴³ BRUCE, L. KATCHER. – SNYDER, A. *Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí svého vedoucího*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 47 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

Závěrečné shrnutí:

Schopnost vedoucího vytvářet dobrou pracovní atmosféru a přispívat ke zdravým mezilidským vztahům na pracovišti je pro snížení nežádoucí fluktuace zaměstnanců zásadní. Branham v knize *Jak si udržet nejlepší zaměstnance* mimo jiné uvádí, cituji:⁴⁴ „**Jedna ze studií ukazuje, že spokojenost v zaměstnání je u padesáti procent typických zaměstnanců podmíněna vztahem s jejich přímým nadřízeným**“.

Vedoucí by měl být přiměřeně přísný, důvěryhodný, komunikativní, lidský, vybaven schopností naslouchat a vcítit se do pocitů jiných lidí. Nesmí být nespravedlivý, emočně nestabilní a nepředvídatelný, arogantní, dětinský, neslušný apod. **Dobré mezilidské vztahy na pracovišti evokují spokojenost zaměstnanců a jsou významným stabilizačním prvkem.**

⁴⁴ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 13 s. ISBN 80-251-0223-7.

4 Navrhované změny personálního řízení **u Městské policie hl. m. Prahy**

Domnívám se, že v současném řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. m. Prahy **je jen velmi malá spolupráce personalistů, vedoucích, psychologů a instruktorů vzdělávání.** Vedoucí všech stupňů řízení by měli být systematicky vzdělávání v oblasti personalistiky a kompetenčně posilováni. Je nutné vytyčit jasnou odpovědnost personalisty a vedoucích výkonných útvarů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Vzájemná interakce mezi personalisty a liniovými vedoucími včetně jasně vymezené odpovědnosti je pro úspěšné plnění cílů personální politiky organizace klíčové. Koncepční odborné vedení personálního oddělení je ve směru k liniovým vedoucím poněkud nesystematické. Nepřenáší se dostatečně díl odpovědnosti za plnění stabilizačních plánů, hodnocení pracovníků, plánu kariérového růstu, distribuce některých zaměstnaneckých výhod, spravedlivého finančního ohodnocení apod. Domnívám se, že ke zlepšení současného stavu personálního řízení by mohla významně napomoci manažerská koncepce personálního řízení.

Gregar uvádí modely personálního řízení a jejich vývoj, cituji:⁴⁵

„Vývoj názorů na pojetí personálního řízení lze v souvislosti s vývojem teorie řízení definovat jako posun od pojetí administrativního (technokratické řízení), přes pojetí sociálně-liberální (charitativní, sociálně orientované řízení) k pojetí manažérskému (antropocentrické řízení)“.

- **Administrativní pojetí personálního řízení:** Člověk jako jeden z faktorů výroby, personální řízení je součástí výkonného operativního řízení a činností specializovaného štábního útvaru.

⁴⁵ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno, 2007. 17 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

- **Sociálně-liberální pojetí personálního řízení:** Člověk je také jeden z faktorů výroby, ale zvláštního charakteru. Je determinován sociálně. Vedle zabezpečení nutné administrativy přijímá personální řízení zodpovědnost i za ochranu a rozvoj člověka v procesu práce. Personální řízení je součástí výkonného operativního řízení.
- **Manažerské pojetí personálního řízení:** Personální řízení je vnímáno jako řízení lidských zdrojů a je součástí strategického řízení podniku. Vychází z jasné koncepce odpovědnosti manažera pro řízení lidských zdrojů (zřetelně a jasně vymezeno, co má řídit a za co je odpovědný) a nástrojů řízení, které má manažer pro řízení lidských zdrojů k dispozici (jak má řídit).

Dále uvádí Gregar, cituji:⁴⁶ „Základním předpokladem pro přijetí manažerské koncepce personálního řízení je jasná a jednoznačná definice odpovědnosti manažera pro řízení lidských zdrojů jako člena vrcholového vedení podniku“.

Personální oddělení Městské policie hl. m. Prahy je podle mého názoru příliš konzervativní a vyžaduje změnu řídicích postupů při dosahování personálních cílů. Práce personálního oddělení vykazuje spíše znaky sociálně-liberálního personálního řízení. Ke zlepšení řízení lidských zdrojů navrhuji přejít k manažerskému pojetí personálního řízení, které se vyznačuje odpovědností manažera pro řízení lidských zdrojů. **Odpovědný manažer musí mít jasnou a jednoznačnou odpovědnost za řízení lidských zdrojů** a měl by být členem vrcholového vedení podniku. **V oblasti snižování fluktuace strážníků musí dojít u Městské policie hl. m. Prahy ke „všeobecnému závazku“ u všech vedoucích pracovníků** včetně liniových, kteří podstatným způsobem motivačně působí na „zaměstnanecké dění“ u Městské policie hl. m. Prahy.

⁴⁶ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno, 2007. 18 s. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

5 Průzkum příčin fluktuace strážníků u Městské policie hl. m. Prahy

5.1 Analýza a následné vyhodnocení dostupných statistických materiálů

Použité metody:

- Analýza dokumentů personálního oddělení
- Zúčastněné pozorování

Vymezení pojmu:

Pojem fluktuace je správně užíván při celkové mobilitě zaměstnanců, tedy přijímání nových pracovníků i odchody stávajících zaměstnanců. **V tomto případě se jedná o odchody stávajících zaměstnanců.**

Z materiálů, které jsem získal na personálním oddělení Městské policie hl. m. Prahy, jsem vypracoval historický přehled o stavu zaměstnanců k 31. 12. příslušného roku. Dále jsem zjistil počty výstupů zaměstnanců v příslušném roce. Tyto údaje jsem použil k výpočtu procenta odchodů zaměstnanců za kalendářní rok. Získané údaje především z výročních zpráv personálního oddělení spolu s výpočtem fluktuace jsou uvedeny v tabulce č. 3:

Tabulka č. 3

Rok	Počet zaměstnanců k 31.12.	Výstupy zaměstnanců	% fluktuace k počtu zaměstnanců
1992	216	0	
1993	591	73	12,35 %
1994	804	169	21,02 %
1995	999	207	20,87 %
1996	1007	263	26,12 %
1997	965	268	27,77 %
1998	1019	200	19,63 %
1999	1019	201	19,73 %
2000	1131	209	18,48 %
2001	1195	188	15,73 %
2002	1266	134	10,58 %
2003	1434	150	10,46 %
2004	1522	163	10,71 %
2005	1617	154	9,52 %
2006	1714	235	13,71 %
2007	2115	277	13,1 %
2008	2115	359	16,97 %
K 3Q 2009	2227	62	2,78 %

Z uvedené tabulky č. 3 můžeme usuzovat:

Z uvedeného přehledu v tabulce č. 3 je možno usuzovat, že **dlouhodobou strategií Městské policie hl. m. Prahy je zvyšování počtu zaměstnanců.** Tomuto trendu odpovídá i bezpečnostní politika hlavního města Prahy. Pracují na jednom z patnácti výkonných útvarů Městské policie hl. m. Prahy. S obsazením všech zřízených tabulkových míst máme dlouholetý problém a obdobná situace je i na ostatních výkonných útvarech. Na našem útvaru máme dlouhodobě neobsazených cca 15 tabulkových míst. V rámci celé Městské policie hl. m. Prahy se jedná o cca 250

volných tabulkových míst. **Personální oddělení předpokládá uspokojení potřeby v získání pracovníků z vnějších zdrojů v roce 2010.**

Domnívám se, že **v současné době hospodářské krize, která by měla paradoxně napomoci získávání nových pracovníků k Městské policii hl. m. Prahy je předpoklad personálního oddělení vyrovnání se s deficitem pracovních sil u Městské policie hl. m. Prahy reálný.** Tomu napovídá i průběžný výsledek za 3 Q roku 2009. Podmínkou však zůstává celková stabilizace současných zaměstnanců a to snížením fluktuace na přirozenou úroveň.

Nulové fluktuace není možné dosáhnout a není ani žádoucí. Jak uvádí například Branham ve své knize *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, cituji:⁴⁷ „Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti“. Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje **v rozsahu 5-7%. Z uvedeného přehledu v tabulce č. 1 je patrné, že u Městské policie hl. m. Prahy je historicky fluktuace zaměstnanců příliš vysoká.** Doporučené míry 5-7% bude pravděpodobně dosaženo poprvé v roce 2009. Příčinou zřejmě bude změna hodnot v současné době hospodářské krize. Stále více je preferována určitá jistota v současné složité době. K ověření tohoto tvrzení jsem zařadil kritérium: „Určitá jistota v současném světě hospodářské krize“ do průzkumného testu, který bude vyhodnocen v následující podkapitole.

Je mnoho důvodů zapříčiňujících fluktuaci zaměstnanců. Například možnost většího finančního ohodnocení, větší zaměstnanecké výhody, objevení se lepších vyhlídek, změna působiště partnera, rodičovství na plný úvazek, návrat ke studiu, odchod do penze atd. Největší odchod zaměstnanců u Městské policie hl. m. Prahy byl, jak vyplývá z přehledu v tabulce č. 3, v roce 1996 a 1997. Příčinou byla zřejmě jiná představa zaměstnanců o fungování nové policejní organizace. Výrazné snížení odchodů zaměstnanců se poprvé podařilo od roku 2001. Příčinou bude pravděpodobně

⁴⁷ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 9 s. ISBN 80-251-0223-7.

lepší práce a postupy personálního oddělení, zkvalitnění managementu, rozvoj masové inzerce, začátek zaměstnaneckých výhod, zlepšování pracovního prostředí a stoupající společenská prestiž profese strážníka. V roce 2008 byl odchod zaměstnanců 16,97 %. Jedná se o nejhorší výsledek od roku 2001. Propad je zřejmě zapříčiněn rostoucí ekonomikou státu po roce 2005, snižující se mírou nezaměstnanosti a tím více možností lukrativnějších zaměstnání. Tomu napovídá začátek zhoršující se tendence v roce 2006. **Průběžný výsledek v roce 2009 naznačuje výrazný obrat k lepšímu výsledku korespondující s nástupem ekonomické krize.** V roce 2009 je zaznamenán i historicky největší zájem uchazečů o místo strážníka.

V současné době jsou plně obsazeny přijímací kurzy nových zaměstnanců. **Uchazeči o místo strážníka většinou jednájí pod tíhou krizové životní situace při ztrátě původního zaměstnání.** Nejvíce uchazečů je mimopražských z regionů nejvíce postižených hospodářskou krizí. Je možné v budoucnu očekávat po odeznění hospodářské krize složitou situaci pro Městskou policii hl. m. Prahy v problematice stabilizace těchto zaměstnanců. Otevírá se tak otázka: „Co by se dalo v současné politice personálního oddělení zlepšit, aby nedošlo v budoucnosti k masovému odchodu zaměstnanců?“ Částečná odpověď na položenou otázku byla již nastíněna v předcházející kapitole diplomové práce. **Dále je potřeba si uvědomit nebezpečí dnešní „příznivé situace“ směrem do budoucna. Nutnost vypracování strategie personálního oddělení vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců, kteří přišli do organizace v krizové životní situaci.**

Branham ve své knize Jak udržet nejlepší zaměstnance uvádí, cituji:⁴⁸ „Společnosti, kterým se podařilo výrazně omezit fluktuaci, jsou zároveň často společnostmi, jejichž nejvyšší vedení či majitelé se zavázali pro to něco udělat. Pokud výkonný předseda společnosti učiní závazek, další členové organizace jej obvykle následují“. Z uvedené citace je zřejmé, že **chce-li být Městská policie hl. m. Prahy ve snižování fluktuace úspěšná, je nutné přenesení odpovědnosti na všechny vedoucí pracovníky v organizaci.**

⁴⁸ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 13 s. ISBN 80-251-0223-7.

Jako jednu z možných variant navrhuji následující postup:

- Zmapovat, co od organizace tito zaměstnanci očekávají
- Podle průzkumu hledat optimální pracovní zařazení, inzerovat volná místa v rámci organizace a efektivně upravit zaměstnanecké výhody
- Vytipovat zaměstnance, kteří opravdu chtějí u Městské policie hl. m. Prahy dlouhodobě pracovat a plánovat jejich kariérový růst
- Zmobilizovat veškeré dostupné bytové možnosti a z nejlepších zaměstnanců učinit „pražské“
- Závazek o stabilizaci zaměstnanců nejvyššího managementu přenést až na liniové vedoucí
- Vypracovat vzdělávací program pro liniové vedoucí směrem k udržení nejlepších zaměstnanců

Na základě zúčastněného pozorování jsem zjistil, že ztráta zaměstnanců je rozdílná z různých pracovních kolektivů a to i při zachování obdobných pracovních podmínek. **Záleží především na kvalitě řízení vedoucího, korektního jednání, schopnosti vcítění se do problémů, potřeb atd. podřízených zaměstnanců.** V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy jsou to především vedoucí okrsků a vedoucí směn, kteří vedou menší pracovní kolektivy. Správnost této zkušenosti je možné nalézt i v literatuře. Například Branham ve své knize *Jak udržet nejlepší zaměstnance* mimo jiné uvádí, cituji:⁴⁹ „Jak víme, některá oddělení ve společnostech mohou mít mnohem nižší úroveň fluktuace než jiná, právě díky vlivu jednoho skvělého a starostlivého manažera“.

Prostřednictvím analýzy dostupných statistických materiálů personálního oddělení jsem zjistil nejčastější uváděné důvody rozvázání pracovního poměru, kterou uvádějí odcházející zaměstnanci v rámci výstupního řízení s podnikovým psychologem. Získané informace jsem upravil do tabulky č. 4:

⁴⁹ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 13 s. ISBN 80-251-0223-7.

**Uváděné důvody rozvázání pracovního poměru strážníků
v roce 2007 a 2008:**

Tabulka č. 4

Uvedený důvod rozvázání PP:	2007	2008
Odchod k jiné městské policii	25	54
Odchod k Magistrátu hl. m. Prahy	1	0
Odchod k Policii České republiky	15	20
Odchod k Cizinecké policii	10	1
Odchod k Armádě České republiky	2	2
Odchod k Justiční stráží	1	2
Odchod k Celní správě	0	2
Odchod k Hasičskému záchrannému sboru	0	1
Odchod k NBÚ	0	1
Z finančních důvodů	53	56
Z rodinných důvodů	34	33
Z osobních důvodů	3	5
Ze zdravotních důvodů	11	23
Jiné představy o zaměstnání	18	14
Nespokojenost	9	17
Z podnětu zaměstnavatele	34	27
Z důvodu nezískání zbrojního průkazu	12	10
Z důvodu nezískání osvědčení	8	13
Doba určitá	4	3
Mateřská a rodičovská dovolená	30	36
Invalidní důchod	0	5
Starobní důchod	3	7
úmrť	4	1
Bez uvedení důvodů	0	25
Celkem:	277	359

Z uvedené tabulky č. 4 a z výsledků vlastního zúčastněného pozorování můžeme usuzovat následující příčiny fluktuace zaměstnanců:

Odchod k jiné městské policii je převážně způsoben vysokým počtem mimopražských zaměstnanců, kteří mají zejména problém s ubytováním v Praze. Tito zaměstnanci nejčastěji uvádějí nespokojenost s kvalitou ubytování, či s příliš vysokou výší nájemného. Častou příčinou odchodů jsou také partnerské vazby jako např. odtržení od rodiny (od dětí, manželky, rodičů apod.), stesk po domově, nepřizpůsobivost v městském prostředí a podobné vazby citového charakteru. Důsledkem je hledání uplatnění ve stejné profesi v blízkosti trvalého bydliště. Bylo také zjištěno zneužívání vzdělávacího systému Městské policie hl. m. Prahy k získání osvědčení strážníka. Některé menší obce přijímají jen „hotové“ vycvičené strážníky. Tento postup evokuje neetické jednání. Ve zkušební době složení zkoušky k výkonu strážníka u Městské policie hl. m. Prahy a následný odchod pracovníka do místa trvalého bydliště.

Odchody k jiným složkám obdobného charakteru jako např. k Policii České republiky, Vězeňské službě, Armádě České republiky jsou většinou způsobeny individuální nabídkou kariérového růstu, příslibem rychlého získání bytu nebo možností vyššího finančního ohodnocení. Někteří odcházející zaměstnanci uvádějí možnost získání výsluhy, kterou umožňuje služební poměr, lepší zaměstnanecké výhody atd. Tyto odchody jsou podle mého názoru méně škodlivé. Kompenzaci přinášejí příchody bývalých policistů, vojáků, kteří již výsluhu mají a dále pracují v pracovním poměru u městské policie.

Problematice **odchodům z důvodu nezískání osvědčení strážníka** byla věnována podkapitola: „Sociální aspekty při prolongaci strážníka“.

Ostatní příčiny jako jsou mateřská dovolená, starobní důchod, invalidní důchod atd. jsou podle mého názoru přirozené. Na závěr této podkapitoly se zastavím ještě u odchodů ze zdravotních důvodů. Městská policie hl. m. Prahy je sice mladou organizací, ale věkový průměr zaměstnanců se bude podle mého názoru do budoucna zvyšovat. Lze očekávat stále více odchodů ze zdravotních důvodů. Touto problematikou jsem se již podrobně zabýval v mé bakalářské práci v kapitole čtyři, podkapitole čtyři (Sociálně pedagogické aspekty spojené s rekvalifikací strážníků).

Nejčastěji uváděným důvodem odchodů zaměstnanců je nízké finanční ohodnocení. Toto zjištění potvrzuje první z hypotéz: „Nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců u Městské policie hl. m. Prahy je nízké finanční ohodnocení“. Nízké finanční ohodnocení může být také skryto v dalších odůvodněných odchodech a to zejména v rodinných důvodech, vysoké výši nájemného za ubytování u mimopražských zaměstnanců a u případů, kdy zaměstnanci odcházejí bez uvedení důvodů. O finančním ohodnocení bude ještě blíže pojednáno v další podkapitole.

5.2 Sondáž – ověření vybraných příčin fluktuace strážníků formou dotazníku a jejich interpretace

Použité metody:

- Dotazník
- Zúčastněné pozorování

Průzkum byl zahájen formou dotazníku dne 1. 10. 2009 a ukončen 3. 12. 2009. V rámci cca tříměsíční přípravy byl vypracován dotazník, který je uveden v příloze č. 2 této diplomové práce.

Bylo vyhotoveno celkem 150 kusů dotazníků a osloven totožný počet respondentů. Forma byla zvolena anonymní na základě dobrovolnosti. Respondenti byli vybráni náhodně a to napříč výkonnými útvary Městské policie hl. m. Prahy. **K vyhodnocení bylo zpět vráceno celkem 102 kusů dotazníků. Odpovědělo celkem 80 strážníků mužů a 22 strážníků žen (celkem 102 respondentů).** Dotazník můžeme pracovně rozdělit do čtyř částí. **První část je věnována demografickým údajům** (záhlaví a otázka č. 1). Jednalo se o zjištění pohlaví respondenta a délky pracovního poměru u Městské policie hl. m. Prahy. **Druhá až čtvrtá část dotazníku je koncipována s cílem ověření hypotéz,** které byly stanoveny na základě vytyčených cílů diplomové práce.

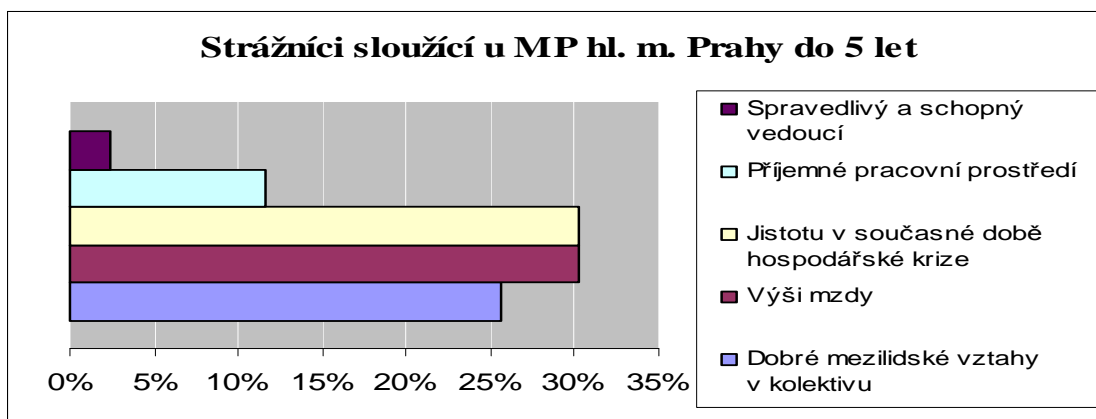
Druhá část dotazníku byla vypracována k vytipování nejdůležitějších oblastí, které by mohly napomoci při současné stabilizaci strážníků u Městské policie hl. m. Prahy (otázka č. 2 a 3). Na základě zúčastněného pozorování jsem v přípravné fázi dotazníku vytipoval k porovnání důležitosti následující oblasti:

- Dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu
- Výše finančního ohodnocení
- Určitá jistota v současném světě hospodářské krize
- Příjemné pracovní prostředí
- Spravedlivý a schopný vedoucí

Otázka: Co je podle Vás nejdůležitější při současné stabilizaci strážníků Městské policie hl. m. Prahy? Určete pořadí důležitosti vzhledem k současné stabilizaci strážníků Městské policie hl. m. Prahy a označte 1 až 5 (1 je podle Vás nejdůležitější prvek současné stabilizace, 5 je nejméně důležitý prvek).

Odpovědi respondentů byly zpracovány do následujících grafů č. 1 až 4:

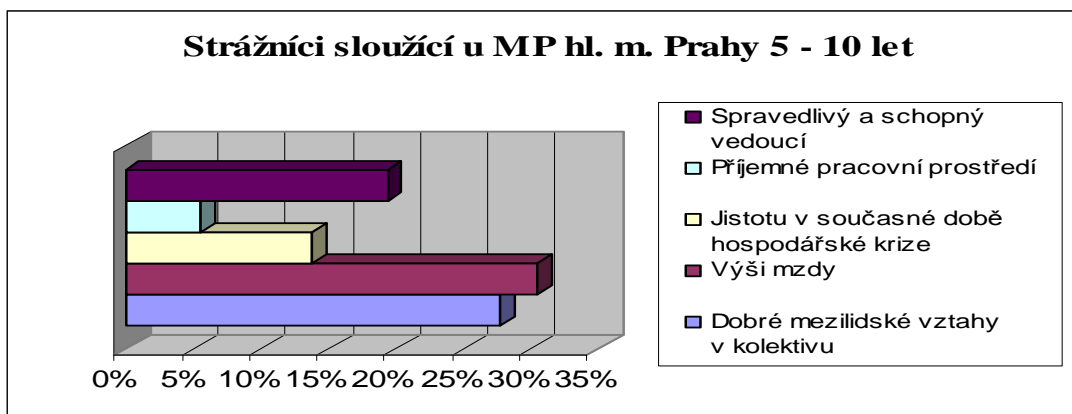
Graf č. 1:



Z grafického znázornění můžeme usuzovat (graf č. 1):

Respondenti, kteří jsou zaměstnáni u Městské policie hl. m. Prahy do 5 let považují za nejdůležitější oblast, která napomáhá ke stabilizaci zaměstnanců, výši mzdy a jistotu v současném světě hospodářské krize. Naopak nejméně preferují spravedlivého a schopného vedoucího.

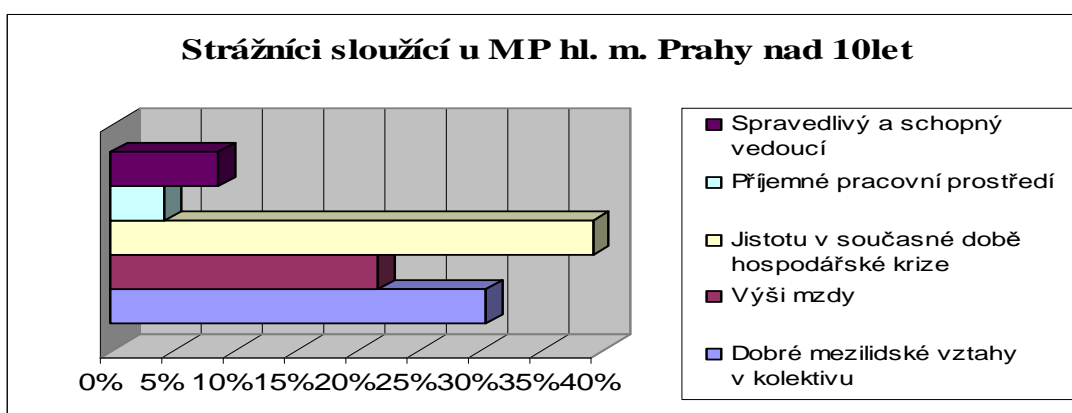
Graf č. 2:



Z grafického znázornění můžeme usuzovat (graf č. 2):

Respondenti, kteří jsou zaměstnání u Městské policie hl. m. Prahy do 5 - 10 let, považují za nejdůležitější oblast, která napomáhá ke stabilizaci zaměstnanců, výši mzdy, následují dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu. Naopak nejméně preferují příjemné pracovní prostředí.

Graf č. 3:



Z grafického znázornění můžeme usuzovat (graf č. 3):

Respondenti, kteří jsou zaměstnání u Městské policie hl. m. Prahy 10 let a více, považují za nejdůležitější oblast, která napomáhá ke stabilizaci zaměstnanců, jistotu v současném světě hospodářské krize, následují dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu. Naopak nejméně preferují příjemné pracovní prostředí.

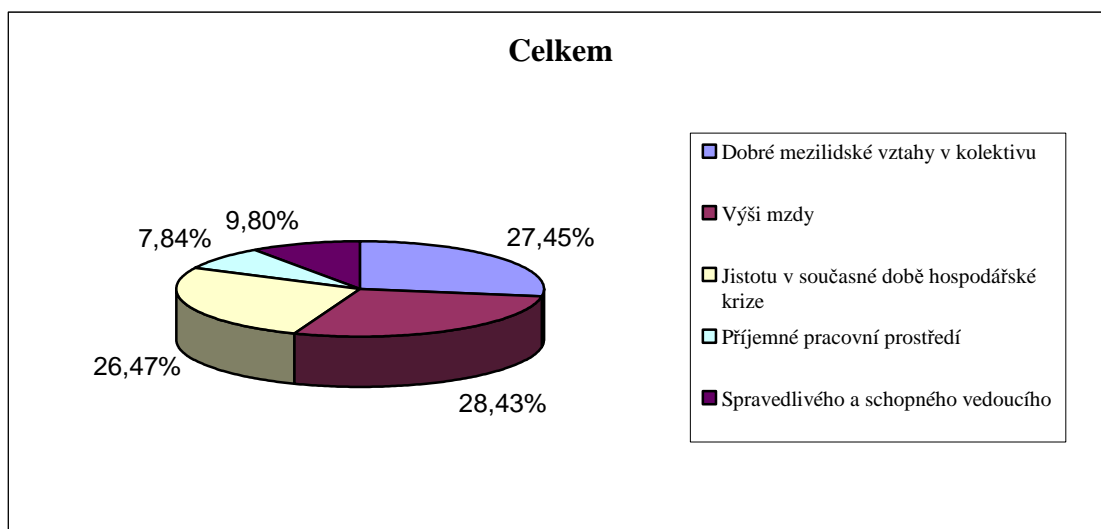
Z uvedených výsledků v grafu č. 1. až 3. je možné usuzovat, že hodnotová orientace se v závislosti na služebním věku mění:

Preference jistoty v současném světě hospodářské krize **je nejvíce preferována služebně nejstaršími a služebně nejmladšími ročníky**. Co se týká nejstarších ročníků, není výsledek překvapující a jedná se o potvrzení předpokladu, že s přibývajícím věkem vzrůstá význam pocitu bezpečí a jistoty. Vysoké procento u služebně nejmladších je pravděpodobně poznamenáno životní zkušeností nových zaměstnanců.

Preference dobrých mezilidských vztahů v pracovním kolektivu v závislosti na služební věk má stoupající tendenci. Nejméně jsou preferovány služebně mladšími ročníky a nejvíce jsou preferovány služebně staršími ročníky. **Naproti tomu u výše mzdy jsou výsledky opačné.** Nejvíce je výše mzdy preferována služebně nejmladším ročníkem, následuje střední ročník a nejméně je ceněna u nejstaršího ročníku. Tím byla **potvrzena druhá hypotéza: „U služebně starších zaměstnanců ustupuje finanční ohodnocení do pozadí a jsou více preferovány zdravé mezilidské vztahy na pracovišti“.**

K obdobným výsledkům jsem dospěl i v mé bakalářské práci v roce 2007 na základě průzkumu formou dotazníku zpracovaného od stovky respondentů rozdělených do skupin podle věku, cituji:⁵⁰ „**Čím je věková hranice vyšší, ustupuje finanční hledisko do pozadí a naopak jsou více ceněny vztahy v kolektivu**“.

Graf č. 4



⁵⁰ KOŽÍŠEK, L. *Řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy*. Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati ve Zlíně. Institut mezioborových studií. Brno, 2008. 16 s.

Z grafického znázornění výsledků odpovědí všech 102 respondentů můžeme usuzovat:

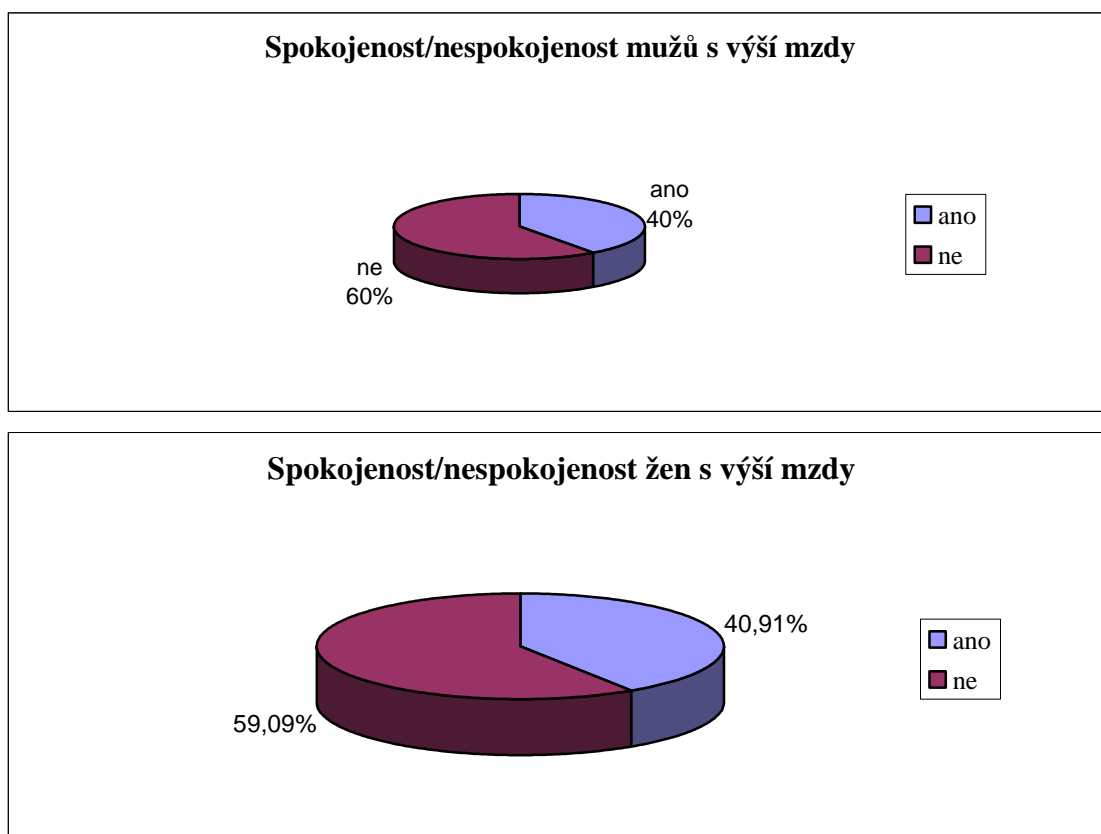
Největší počet respondentů pokládá za nejdůležitější oblast při současné stabilizaci zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy **výši finančního ohodnocení**. Tím se potvrzuje důležitost tohoto kritéria vzhledem k současné stabilizaci současných zaměstnanců. Výsledek určitým způsobem koresponduje se zjištěním v předcházející podkapitole, že **nejčastější uváděnou příčinou odchodů zaměstnanců je nízké finanční ohodnocení**. Tím se opakovaně potvrzuje první hypotéza.

Třetí část dotazníku byla vypracována ke **zjištění spokojenosti, či nespokojenosti respondentů s výši finančního ohodnocení** vzhledem k vykonávané pracovní činnosti (otázka č. 4).

Otázka: Jste spokojen/a s výší mzdy v porovnání s pracovní činností?

Následující grafické znázornění ukazuje výši spokojenosti a nespokojenosti s finančním ohodnocením respondentů ve vztahu k odváděné práci:

Graf č. 5 a 6:



Z uvedených výsledků v grafu č. 5. a č. 6. je možné usuzovat:

Více jak polovina dotázaných strážníků je nespokojena s finančním ohodnocením. Strážníci ženy i muži jsou přibližně stejně nespokojeni. Nedochozí k výrazné diferenciaci ve vztahu k pohlaví.

Odpovědi nespokojených strážníků mužů na otázku: „Má mzda by měla být vyšší cca o“:

2x uvedena částka o 2 000 Kč, 2x uvedena částka 3 000 Kč, 6x uvedena částka 4000 Kč, **19x byla uvedena částka 5 000 Kč**, 3x uvedena částka 6 000 Kč, 3x uvedena částka 7 000 Kč, 2x uvedena částka 10 000 Kč, 1x uvedeno o 20% a 1x o 50%, 9x částka neuvedena

Odpovědi nespokojených strážníků žen na otázku: „Má mzda by měla být vyšší cca o“:

1x uvedena částka o 2 000 Kč a 1x 3 000 Kč, **5x uvedena částka 5 000 Kč**, 1x uvedena částka 8 000 Kč, 2x o 10 000 Kč, 1x uvedeno o 50% a 1x neurčité konstatování „o hodně“, 1x částka neuvedena.

Z uvedených odpovědí o kolik by měla být mzda vyšší vzhledem k vykonávané práci je u mužů i žen nejčastěji uváděna částka **o 5 000,- Kč vyšší. Tuto částku uvedlo celkem 24 respondentů. To činí 23,53%** z celkového počtu dotázaných respondentů.

Celkový výsledek vyjádřené **nespokojenosti s výší mzdy byl zaznamenán u 59,80% strážníků z celkového počtu dotázaných respondentů.** Výsledek průzkumu opakovaně potvrzuje zjištění ze statistických materiálů, uvedených v předcházející podkapitole (nejčastěji uváděným důvodem odchodů zaměstnanců je nízké finanční ohodnocení) a tím se opět potvrzuje první **hypotéza: „Nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců u Městské policie hl. m. Prahy je nízké finanční ohodnocení“.**

5.3 Sondáž názorových rozdílů na pracovní pozici strážník žena a strážník muž

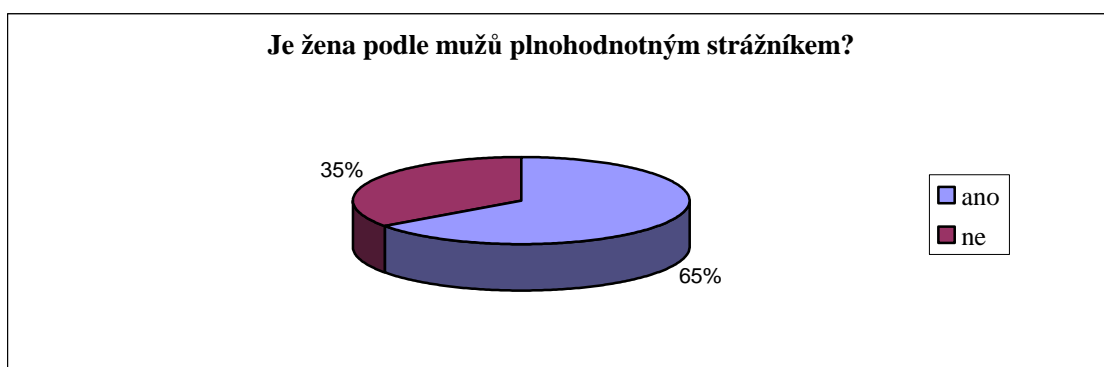
U Městské policie hl. m. Prahy pracuje stále více žen, i když se jedná o povolání, které bylo v minulosti výsadou mužů. Strážníci ženy dnes pracují na všech pozicích a s muži se v praxi ve všech oblastech a specializacích prolínají. Nabízí se tedy mimo jiné otázka:

„Je možné vysledovat rozdíly v názorech na pozici strážník u Městské policie hl. m. Prahy mezi strážníkem ženou a mužem“?

Závěrečná část dotazníku byla vypracována ke **zjištění určitého názorového klimatu v rámci mezilidských vztahů u strážníků žen a mužů** (otázka č. 5). V rámci průzkumu byla položena otázka: „Myslíte si, že strážník žena je plnohodnotným strážníkem“?

Odpovědi mužů:

Graf č. 7:



Z uvedených výsledků v grafu č.7. je možné usuzovat:

Většina mužů se domnívá, že strážník žena je plnohodnotným strážníkem.
Z otevřené otázky: „Napište prosím krátce a to volnou formou, proč jste se rozhodl/a označit v odpovědi ano, či ne“, je možné analyzovat nejpočetnější názory respondentů. Pro vyhodnocení byl vybrán názor, který byl uveden nejméně třemi respondenty:

Nejčastější záporné názory:

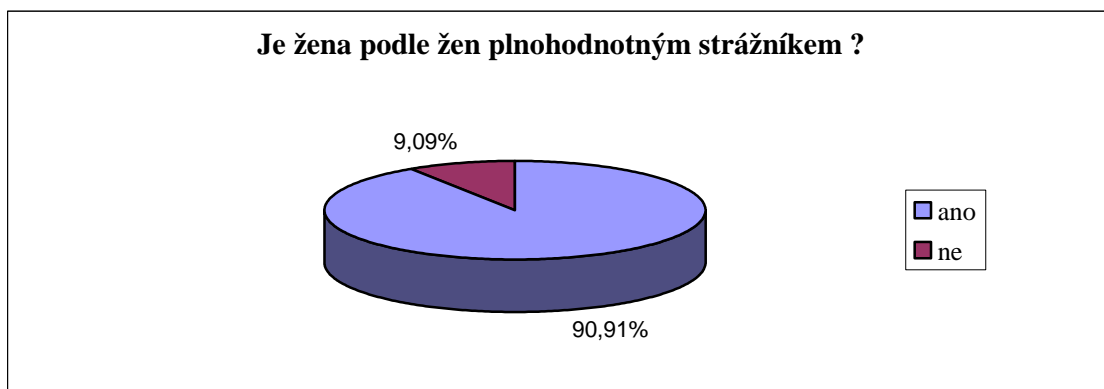
- Ve většině případů má strážník žena snahu v krizové situaci pomoci, ale nedisponuje potřebným fyzickým fondem. Především v konfrontaci se závislymi na alkoholu, či drogách apod. (názor uvedlo 8 respondentů)
- Práce na ulici je pro ženu příliš drsná. (názor uvedli 3 respondenti)

Nejčastější kladné názory:

- Máme rovnoprávnost. Lidé jsou buď schopní, nebo neschopní. Nezáleží na tom, jestli se jedná o muže nebo ženu. (názor uvedlo 11 respondentů)
- Některé situace zvládá žena lépe než muž. Musí mít o práci opravdový zájem a ne být jen na ozdobu. (názor uvedlo 7 respondentů)
- V případě výcviku nezáleží na pohlaví. (názor uvedlo 6 respondentů)
- Ženy mají lepší vystupování než muži (názor uvedli 4 respondenti)
- Nezáleží na síle, ale na autoritě a IQ (názor uvedli 3 respondenti)

Odpovědi žen na totožnou otázku:

Graf č. 8:



Z uvedených výsledků v grafu č.8. je možné usuzovat:

Většina žen se cítí být rovnocenným partnerem v práci strážníka. Ze všech dotázaných **žen jen dvě odpověděly záporně**. Na otevřenou otázku neodpověděly. **Nepodařilo se zjistit, z jakých důvodů** odpověděly záporně. Pro vyhodnocení kladných názorů žen byl vybrán názor, který byl uveden nejméně třemi respondenty:

Nejčastější názory žen:

- Strážník žena dokáže pracovat na ulici stejně dobře jako muž. Lépe než muž zvládá krizovou situaci psychologicky. Dokáže jednat s chladnou hlavou, preferuje řešení smírem bez použití násilí. Je spolehlivější a zvládá více věcí najednou. (názor uvedlo 5 strážníků žen)
- Žena strážník je úplně stejně vycvičená jako muž. Beru práci strážníka jako svůj koníček a jsem spokojená. (názor uvedly 3 strážnice)
- Strážník žena zvládne všechny úkoly stejně jako muž. Někdy i lépe. Jedinou slabinou je fyzická stránka. Proto bych vedla fyzickou přípravu pro ženy odlišně. Z vlastní zkušenosti vím, že se přestupci k ženě chovají většinou slušněji než k mužům. (názor uvedly 3 strážnice)

Z uvedených kladných názorů můžeme vysledovat, že názory mužů na ženy a názory žen na sebe sama se celkově harmonicky ztotožňují. **Nejvíce dotázaných** strážníků **vyjádřilo kladný názor**. Na otevřenou otázku nejvíce respondentů odpovědělo: „Máme rovnoprávnost. Lidé jsou buď schopní, nebo neschopní. Nezáleží na tom, jestli se jedná o muže nebo ženu“. Záporné názory mužů uvádějí nejčastěji argumentaci, že ženě scházejí potřebné fyzické dispozice pro práci na ulici.

Z vlastního zúčastněného pozorování jsem zjistil, že strážníci ženy na první pohled s nižšími fyzickými předpoklady, dokáží prostřednictvím zvolené chytré taktiky účinně dosahovat výborných pracovních výsledků v práci na ulici. Používají jiných strategických postupů v jednání s delikventy. Nespoléhají se jen na fyzický výcvik, ale ovládají situaci daleko více psychologicky. Ve fyzické přípravě, která zahrnuje zvládnout techniku bojového umění k sebeobraně strážníka, dosahují některé ženy, které na první pohled vypadají méně fyzicky zdatné, lepších výsledků než někteří muži. Zvládnout tuto techniku nevyžaduje jen hrubou sílu, ale také pohybové nadání, koordinaci, houževnatost, mrštnost atd. Praxe ukazuje, že jsou výborní a horší strážníci a nezáleží na pohlaví. Rozdíly jsou spíše v individuálních vlastnostech osobnosti, motivaci, pracovním nasazení atd.

S výše uvedeného je zřejmé, že strážník žena je plnohodnotným strážníkem, a tak se **potvrzuje třetí hypotéza: „Strážníci ženy jsou považovány za plnohodnotné strážníky“**.

Závěr

Základním cílem diplomové práce bylo analyzovat pomocí empirického šetření vybrané problematické oblasti současného stavu řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy a za pomoci poznatků sociální pedagogiky a psychologie hledat a navrhnout řešení, které by napomohlo praxi.

V první části diplomové práce jsem se zabýval porovnáním profese strážníka a sociálního pedagoga. Bylo zjištěno, že u profese strážníka jsou specializace, které jsou velmi blízké profesi sociální pedagog a v některých oblastech činnosti se dokonce překrývají. Zejména se jedná o specializaci strážník okrskář a strážník preventista. Studium sociální pedagogiky na jedné straně a praktické poznatky z práce strážníka na straně druhé mě dovedly k závěru, že studium sociální pedagogiky by bylo vhodné zařadit do profesního vzdělávání strážníků. Získané znalosti a dovednosti by významným způsobem napomohly požadovanému chování strážníků na ulici a prohloubily sociálně pedagogické dovednosti při sestavování a praktickém uplatnění vzdělávacích preventivních programů.

V druhé části diplomové práce řeším otázky personální psychologie a psychologie práce v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. V oblasti rozmístování pracovníků jsem zjistil nedostatečné zjišťování pracovní způsobilosti v návaznosti na požadavky konkrétní pracovní pozice. Řešení spatřuji především v posílení role liniového vedoucího a v úzké spolupráci personalisty, podnikového psychologa a liniového vedoucího. Dále doporučuji vytvoření koncepce přenosu informací z výběrového řízení směrem k liniovým vedoucím. V oblasti týmové práce navrhuji v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy zakládání polyvalentních skupin, které se vyznačují přítomností vedoucího, který má za úkol pracovní skupinu vést a pomáhat těm spolupracovníkům, kteří pomoc potřebují. Konečným cílem je postupné utváření autonomních pracovních týmů a uplatňování koučování při řízení pracovníků. V problematice vzdělávání strážníků zdůvodňuji opodstatnění poznatků sociální pedagogiky pro strážníka. Sociálně pedagogické znalosti a dovednosti mohou významně přispět k požadovanému chování strážníka na ulici. Aby byl strážník řádně připraven do výkonu služby, nestačí jen zvládnout veškeré potřebné teoretické vědomosti, ale také se předpokládá altruistické chování. Do popředí zájmu se tak dostává výchova k pomáhání, lidumilství, nestrannosti, profesionalitě a schopnosti posouzení protiprávního jednání z hlediska společenské nebezpečnosti (protiprávnosti).

Ve třetí části diplomové práce jsem se zabýval osobností vedoucího pracovníka v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. Vedoucí pracovník svým způsobem ovlivňuje životy ostatních lidí. Měl by se vyznačovat vysoce kultivovanou osobností a kladnými charakterovými vlastnostmi. U Městské policie hl. m. Prahy pracuje na vedoucích funkcích stále více žen. Pokud má žena sebedůvěru srovnatelnou s mužem, dovede lépe využívat svých silných stránek a mnohem lépe působit na sociální prostředí. Vedoucí musí být přiměřeně přísný, důvěryhodný, komunikativní, lidský, vybavený schopností naslouchat a vcítit se do pocitů jiných lidí. Nesmí být nespravedlivý, emočně nestabilní a nepředvídatelný, arogantní, dětinský, neslušný apod. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti evokují spokojenost zaměstnanců a jsou významným stabilizačním prvkem.

Ve čtvrté části diplomové práce jsem se zabýval návrhem změn pro personální řízení u Městské policie hl. m. Prahy. Práce personálního oddělení vykazuje spíše znaky sociálně-liberálního personálního řízení. Ke zlepšení řízení lidských zdrojů navrhuji přejít k manažerskému pojetí personálního řízení, které se vyznačuje odpovědností manažera pro řízení lidských zdrojů.

V poslední praktické části diplomové práce byl učiněn průzkum vybraných příčin fluktuace strážníků v návaznosti na teoretickou část, který však vzhledem k reprezentativnosti je pouze sondáží a platí jen u vybraného vzorku strážníků. Dále byla učiněna sondáž názorových rozdílů na pozici strážník u Městské policie hl. m. Prahy mezi strážníkem ženou a mužem. Ke zvýšení reprezentativnosti průzkumu je nutné podrobit dosažené výsledky důkladnějšímu a opakovanému zkoumání na větším vzorku strážníků. Konečné výsledky průzkumu lze chápat jako orientační. Orientačním průzkumem byly potvrzeny všechny tři předem stanovené hypotézy: „Nejčastější příčinou odchodů zaměstnanců u Městské policie hl. m. Prahy je nízké finanční ohodnocení. U služebně starších zaměstnanců ustupuje finanční ohodnocení do pozadí a jsou více preferovány zdravé mezilidské vztahy na pracovišti. Strážníci ženy jsou považovány za plnohodnotné strážníky“.

Pevně doufám, že se vzhledem k omezenému rozsahu diplomové práce hlavní vytyčené cíle podařilo splnit. Domnívám se, že diplomová práce by mohla naznačit určité změny, které jsou využitelné pro dnešní a budoucí praxi v řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. m. Prahy a obdobných složek podobného charakteru.

Resumé

V první kapitole jsou vymezeny cíle diplomové práce a učiněno porovnání profese sociálního pedagoga a strážníka. Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat příčiny odchodů zaměstnanců z organizace a provést důkladnou komparaci s poznatky moderní personalistiky, sociální pedagogiky a psychologie. V případě zjištěné disharmonie navrhnout možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. U některých specializací strážníka bylo zjištěno určité prolínání profesí sociálního pedagoga s profesí strážník.

Druhá kapitola je rozdělena na sedm částí a zabývá se personální psychologí a sociální psychologí práce v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. První část pojednává o způsobu inzerce volných pracovních míst. V druhé části je uvedena problematika výběrového řízení vzhledem k náročnosti profese strážníka. Třetí část se zabývá psychologickými a sociálními aspekty při prolongaci strážníka k získání profesního osvědčení. Čtvrtá část se zaměřuje na vytváření funkčních pracovních kolektivů. Pátá část je věnována zaměstnaneckým výhodám. Šestá část vzdělávání a intelektuálnímu rozvoji strážníků. Poslední část kapitoly pojednává o využití poznatků sociální pedagogiky ve vzdělávání strážníků.

Třetí kapitola je rozdělena na pět částí a zabývá se osobností vedoucího pracovníka v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. První část, je věnována osobnosti vedoucího, charakterovým vlastnostem a temperamentu. V druhé části je rozebrán význam motivace, komunikace a kontroly v řízení. Třetí část je zaměřena na odměňování a hodnocení strážníků. Čtvrtá část pojednává o roli vedoucího v oblasti uspokojování potřeby seberealizace a profesního růstu strážníků. Kapitola končí problematikou vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

Ve čtvrté kapitole jsou navrhovány změny v personálním řízení Městské policie hl. m. Prahy.

Pátá závěrečná kapitola se dělí na tři části a je věnována průzkumu příčin fluktuace strážníku u Městské policie hl. m. Prahy. V první části jsou analyzovány dostupné statistické materiály. Druhá část je sondáží vybraných příčin fluktuace strážníků a třetí část je také sondáží názorových rozdílů na pracovní pozici strážník žena a strážník muž.

Anotace

KOŽÍŠEK, Luboš. Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno 2010, 81s.

Diplomová práce s názvem Možnosti uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy není určena jen pro praktické využití pražskou městskou policií, ale i pro ostatní městské policie větších měst a dalších bezpečnostních složek s podobnou organizační strukturou a problematikou. Jedná se o problematiku rostoucí specializace v práci strážníka a celkové stabilizace zaměstnanců v organizaci.

Obsahově se práce zabývá snížením fluktuace strážníků, personálním řízením, rozmisťováním pracovníků, týmovou prací, profesním vzděláváním, intelektuálním rozvojem strážníků, zaměstnaneckými výhodami, finančním ohodnocením ve vztahu k hodnocení strážníka, rozdíly mezi strážníkem mužem a ženou a rolí vedoucího pracovníka v uvedených oblastech. V případě zjištěné disharmonie v řízení lidských zdrojů jsou navrhována řešení s využitím poznatků sociální pedagogiky, psychologie a praktických zkušeností. Dále bylo učiněno srovnání profese sociálního pedagoga s profesí strážníka. U některých specializací strážníka bylo zjištěno určité prolínání obou profesí. Na základě zjištěných skutečností bylo doporučeno zařazení sociální pedagogiky do profesního vzdělávání strážníka.

Klíčová slova:

Strážník, městská policie, sociální pedagogika, psychologie, fluktuace.

Annotation

KOŽÍŠEK, Luboš. Possibility of use of social education and psychology regulations relating human sources on account of requirements of Municipal police of capital Prague. Brno, University Tomáš Baťa, Zlín, Faculty of Human Studies, Department of International Studies. Brno 2010, 81 p.

Dissertation work called Possibility of use of social education and psychology during proceedings of human sources on account of requirements of Municipal police of capital Prague, is not only point out for practical use of the Municipal police of Prague, but also for other Polices of bigger cities and other security departments of similar organization structure and problems. The script enlarges the problems of growing specialization during the work of a policeman or security worker and general stabilization of employees in the whole organization.

The work describes problems of reduction of policemen fluctuation or job changing, personal regulation of the policemen and security workers dislocation, teamwork, professional education, intellectual development of constables, employment benefits, financial valuation of the workers in relations to their classification, the differences between men and women and the role of the heading manager in the mentioned domains. In the case of disharmony in the regulation of human sources are proposed solutions using observations springing from knowledge of social pedagogy, psychology and practical experience. Farther are confronted the profession of a social educator with the profession of a constable. In cases of specializations of a policeman were estimated some diffusions of both professions. On the base of provided experiences is recommended to place the theme of social pedagogy into the education plan of a professional policeman or security workers.

Keywords

Policeman, security, municipal police, social pedagogy, psychology, fluctuate.

Seznam použité literatury:

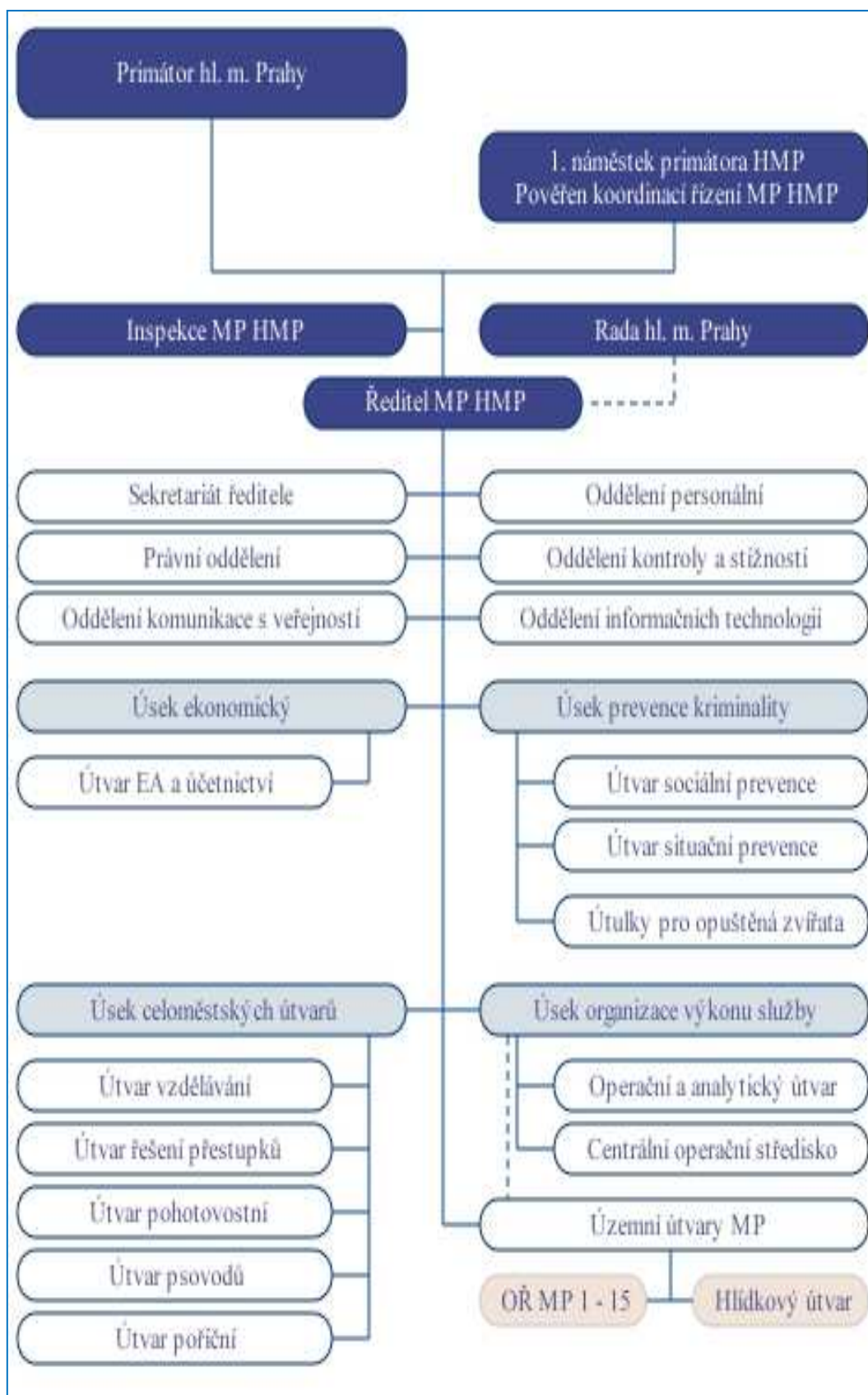
1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-71-69-614-5.
2. ARNOLD, J. – SILVESTER, J. – PATTERSON, F. – ROBERTSON, I. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. BIŇOVEC, K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2001. ISBN 80-7168-742-2.
3. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
4. BRUCE, L. KATCHER. – SNYDER, A. *Třicet důvodů, proč zaměstnanci nenávidí svého vedoucího*. 1. vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
5. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno, 2008. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.
6. JAY, R. – TEMPLER, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1279-2.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
8. KRAUS, B. - POLÁČKOVÁ, V. et al. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido, 2001. 34 s. ISBN 80-7315-004-2.
9. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Grada Publishing,a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
10. NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0689-3.
11. PRAŠKO, J. a kol. *Poruchy osobnosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-558-5.
12. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
13. PRAŠKO, J. a kol. *Poruchy osobnosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-558-5.
14. VÍZDAL, F. *Technika poznávání osobnosti*. Brno, 2005. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.

15. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno, 2007. Studijní materiál. Institut mezioborových studií Brno.
16. WHITMORE, J. *Koučování*. 3. doplněné a přepracované vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.
17. Internetové stránky - metoda PQRST.
http://web.uni.utb.cz/cs/docs/Metoda_PQRST.doc?PHPSESSID=8f9dc30a5268c16b3ab1dd07d8791295 (cit. 2009-11-20).
18. Internetové stránky MP Praha. <http://www.mppraha.cz/nabor/ohodnoceni/> (cit. 2009-10-11).
19. Rozpočet hl. m. Prahy. http://magistrat.praha-mesto.cz/78649_Konecny-navrh-rozpoctu-vlastniho-hlavniho-mesta-Prahy-na-rok-2009-dotacni-vztahy-k-mestskym-castem-na-rok-2009-a-rozpocetovy-vyhled-do-roku-2014 (cit. 2009-10-05).
20. Vzdělávací program pro I. stupeň ZŠ.
<http://www.mppraha.cz/prevence/zakladni-skoly-1-stupen/> (cit. 2009-10-05).
21. Příkaz ředitele Městské policie hl. m. Prahy č. 8/2008, Vnitřní platový přepis Městské policie hl. m. Prahy.
22. Zákon ČNR č.553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů, (cit. 2009-10-06).
23. Zákon SNR č. 564/1991 Zb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů, (cit. 2009-10-06).
24. Zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Zákoník práce.
25. KOŽÍŠEK, L. *Řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy*. Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati ve Zlíně. Institut mezioborových studií. Brno, 2008.

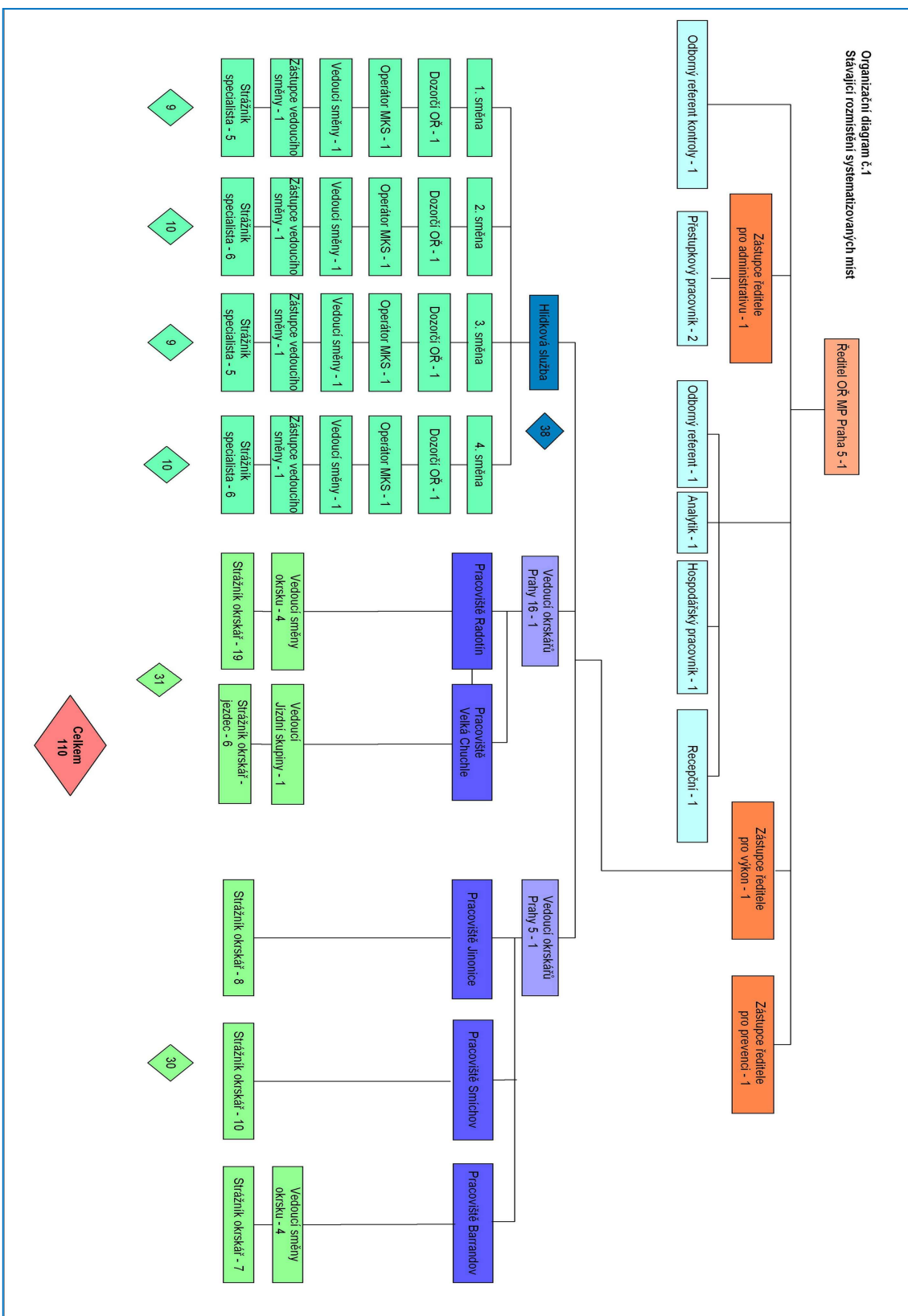
Seznam příloh:

- Příloha č. 1: Organizační struktura Městské policie hl. m. Prahy
Zdroj: Webové stránky Městské policie hl. m. Prahy, (cit. 2010-02-01)
<http://www.mppraha.cz/o-mestske-policii/struktura/struktura.htm>
- Příloha č. 2: Organizační struktura jednoho z patnácti výkonných útvarů.
- Příloha č. 3: Dotazník použitý pro orientační sondáž vybraných oblastí.

Příloha č. 1



Příloha č. 2



Příloha č. 3

DOTAZNÍK

je anonymní a dobrovolný. Bude sloužit jako materiál k diplomové práci. Za vyplnění Vám předem děkuji.

Jsem: MUŽ / ŽENA - prosím zakroužkujte správnou odpověď.

1. Pracuji u Městské policie hl. m. Prahy:

- a) do 5 let
- b) 5 -10 let
- c) více jak 10 let

2. Co je podle Vás za nejdůležitější při současné stabilizaci strážníků Městské policie hl. m. Prahy?

- a) Dobré mezilidské vztahy v kolektivu.
- b) Výše mzdy.
- c) Určitá jistota v současném světě hospodářské krize.
- d) Pracovní prostředí.
- e) Spravedlivý a schopný vedoucí.

3. Určete pořadí důležitosti vzhledem k současné stabilizaci strážníků Městské policie hl. m. Prahy a označte 1 až 5 (1 - je podle Vás nejdůležitější současný prvek stabilizace, 5 - je nejméně důležitý prvek):

-Příjemné pracovní prostředí.
-Spravedlivý a schopný vedoucí.
-Výše mzdy.
-Dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu.
-Určitá jistota v současném světě hospodářské krize.

4. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy v porovnání s pracovní činností?

- a) ANO.
- b) NE, má mzda by měla být vyšší cca o:Kč

5. Myslíte si, že strážník žena je plnohodnotným strážníkem?

- a) ANO
- b) NE

Na druhou stranu tohoto testu napište prosím krátce a to volnou formou proč jste se rozhodl/a označit v odpovědi ANO, či NE.

V Praze dne:.....