

# Motivace strážníka Městské policie k výkonu služby

Bc. Martin Šandera

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Martin ŠANDERA  
Osobní číslo: C11097  
Studijní program: N 7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor:  
  
Téma práce: Motivace strážníka Městské policie k výkonu služby

### Žasady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS, Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovoedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na otázku motivace pro volbu profese
  - na faktory ovlivňující motivaci strážníka Městské policie
  - na motivační faktory, které ovlivňují pracovní výkon strážníka Městské policie v jednotce JOZ
  - na možnost uplatnění poznatků sociální pedagogiky při motivaci pracovníků
- Součástí práce bude sociologický průzkum zaměřený na zjištění motivačních faktorů ovlivňujících výkon služby strážníka Městské policie, zařazeného k zásahové jednotce JOZ.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Management Press 1998.

ČÍRTKOVÁ, L. Policejní psychologie, 3. vyd., Praha: Portál 2000.

GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Brno: IMS, BonnyPress 2008.

KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. et al. Člověk – prostředí – výchova : k otázkám sociální pedagogiky. Brno: Paido, 2001.

LINHART, M. Služební příprava–práce ve výškách I.díl základní materiál, Praha 2000.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia 1997.

SEKOT, A. Sociologie v kostce. Brno: Paido, 2002.

URBAN, L. Sociologie. Praha: Eurolex Bohemia, a.s. 2006.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Geraldina Palovčíková, CSc.

Katedra psychologie

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011

  
prof. PhDr. Pavel Múhlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. PhDr. František Vizdal, CSc.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Martin Šandera  
.....  
Jméno, příjmení studenta

V Brně 5.3.2013  
.....

.....  
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vázného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá oblastí spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část práce popisuje teoretická východiska motivace, její vliv na člověka a pracovní výkon. Praktická část analyzuje motivaci a spokojenost pracovníků společnosti pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru. V závěru jsou navržena doporučení pro zlepšení stávající situace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což povede k jejich efektivnějším pracovním výkonům.

Klíčová slova: Motivace, pracovní motivace, zaměstnanec, strážník, městská policie, zásahová jednotka, motivační faktory, analýza.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with area of satisfaction and motivation of employees in selected company. The first part describes theoretical aspects of motivation and its impact on human and his work performance. The practical part analyzes the motivation and satisfaction of employees using questionnaire and interview. In conclusion recommendations for improving the current situation and increasing employee satisfaction are proposed which will lead to their more effective work performance.

Keywords: Motivation, work motivation, employee, officer, municipal police, fire brigade, motivational factors, analysis.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Geraldině Palovčíkové, CSc. za její trpělivost, pomoc, cenné rady a odborný dohled, který mi při tvorbě této práce poskytla a přispěla tím k jejímu vypracování.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 VYMEZNÍ POJMU MOTIVACE.....	11
1.2 SOUVISEJÍCÍ POJMY A MOTIVAČNÍ ZDROJE.....	13
1.3 MOTIVACE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON	16
1.4 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ.....	25
1.5 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	31
<b>2 MĚSTSKÁ POLICIE BRNO (MP BRNO)</b> .....	<b>32</b>
2.1 HISTORIE.....	32
2.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA MĚSTSKÉ POLICIE.....	34
2.3 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ MP BRNO.....	36
2.4 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ K MP BRNO.....	40
2.5 POSTAVENÍ STRÁŽNÍKA A JEHO POVINNOSTI.....	42
2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	45
<b>3 JEDNOTKA OPERATIVNÍHO ZÁSAHU (JOZ) V RÁMCI MP BRNO</b> .....	<b>46</b>
3.1 HISTORIE JOZ.....	46
3.2 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ JOZ V RÁMCI MP BRNO.....	49
3.3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ K JOZ.....	50
3.4 SPECIALIZACE A VÝCVIK.....	53
3.5 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	57
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>57</b>
<b>4 VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>59</b>
4.1 PŘEDPOKLADY, HYPOTÉZY, METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA...	59
4.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU.....	61
4.3 ZPRACOVÁNÍ A VÝSLEDKY DOTAZNÍKU.....	62
4.4 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	80
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>90</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>91</b>

## ÚVOD

Pracuji již od roku 1991 u Městské policie Brno jako strážník a jsem zařazen celou dobu v Jednotce operativního zásahu (dále JOZ), posledních několik let již na vedoucí funkci jako zástupce vedoucího JOZ. Mými podřízenými je tedy 27 strážníků, zařazených v této jednotce.

Práce strážníka městské policie je oblastí, kde je nutné uplatňování teoretických poznatků o motivaci v praxi tak, aby tato městská policie, jako organizace, dosahovala stanovených cílů, pro které byla zřízena.

Městskou policii (dále jen MP) zřizuje a ruší, dle zákona, obec. Mnohá města a velké obce, možnosti zřízení MP využily v zájmu svých občanů. Jejím posláním je mimo jiné dohlížet na dodržování zákonných norem, řešení přestupků, prevence v oblasti kriminality. Řešení zjištěných porušení právních norem, je často vnímáno občany jako zbytečná šikana ze strany strážníků. Každý občan požaduje ochranu svých práv. Sám již ale nesouhlasí se sankcionováním své osoby, v případě, když některé právem stanovené povinnosti porušuje a řešení situace strážníkem bere jako šikanu. Na práci strážníků MP působí hodně okolních vlivů, jako jsou např. komunální politika a veřejné mínění. Práce u MP, vyžaduje množství specifických odborných znalostí a dovedností, které umožňují strážníkovi zvládnutí stanovených úkolů. Přiměřená a vhodná motivace napomáhá strážníkovi v tom, aby cílevědomě usiloval o splnění všech úkolů jemu přidělených. Na členy jednotky JOZ jsou kladeny navíc ještě specifické požadavky, týkající se jejich výkonnosti a speciálního zaměření a těmito se bude diplomová práce také zabývat.

V diplomové práci bude zmíněna problematika motivace strážníka zařazeného v rámci organizace MP Brno do zásahové jednotky JOZ k výkonu služby. Objasní pojem motivace a popíše jednotlivé motivační teorie. Představí organizaci MP Brno a podmínky, které svým zaměstnancům nabízí s tím, že se zaměří na specifika a členy JOZ.

Výzkum vybrané skupiny strážníků JOZ se zaměří na objasnění motivačních faktorů, které motivují strážníka MP k práci u JOZ. Výzkumem se bude diplomová práce snažit zjistit, jaké motivační faktory působí na strážníka JOZ při výkonu služby a zda se tyto změnily či nezměnily v průběhu času jeho působení u této jednotky. Potřebné poznatky budou získány od homogenní skupiny respondentů, kterou tvoří strážníci zařazení v JOZ MP Brno. Pro získání potřebných podkladů a dat k výzkumnému šetření



budou použity metody a techniky sběru dat dotazníkem, rozhovorem a analýzou odborné literatury.

Hlavním cílem výzkumu bude zjistit: **Jaké jsou motivační faktory pro výkon služby strážníků, kteří slouží v jednotce operativního zásahu (JOZ) MP Brno?**

Cílem diplomové práce bude také získat informace o tom, jaké důvody ovlivnily strážníky z JOZ v jejich zájmu vstoupit do této specifické jednotky. Dále také zjistit, jak jsou se svou nynější prací spokojeni. Vystihnout aktuální situaci, určit směry podpory pozitivní motivace zaměřené na problémové oblasti, vyplývající z výzkumného šetření. Navrhnout některá řešení vedoucí k předcházení demotivačních faktorů, které negativně ovlivňují pracovní výkon strážníků JOZ. Diplomová práce si klade za cíl odpovědět na otázku, co v dnešní době motivuje strážníky JOZ vykonávat toto nebezpečné, náročné a mnohdy společností nedocenené povolání.

Na základě provedeného výzkumu a interpretace jeho výsledků může být diplomová práce použita při zpracovávání metodických postupů pro výběr uchazečů k zásahové jednotce v rámci MP Brno. Výsledky výzkumu lze využít jako možný zdroj případných podnětů směrem k širší veřejnosti a hlavně k lidem pracujícím u jednotek se speciálním výcvikem. V závěru diplomové práce budou formulovány návrhy a doporučení, které by mohly přispět k zefektivnění motivační politiky u pracovníků MP z JOZ. Diplomová práce může být přínosem pro zaměstnance různých výcvikových středisek, pro personalisty a lektory ve školicím středisku MP Brno.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

*„Můžete někoho přinutit, aby něco vykonával, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonávat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku.“ (Hagemannová, 1995, str. 7)*

### 1.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace slýcháme při mnohých příležitostech každý určitě velmi často. Co to ale vlastně motivace je? Existuje mnoho autorů odborné literatury, kteří tento pojem vysvětlují, a tak se tedy setkáváme s řadou rozmanitých teorií motivace. Lze říci, že žádná z těchto teorií však není konečným a univerzálním vysvětlením. Neustálá, neuspokojená potřeba, která vytváří u jedince stav napětí a nerovnováhy, je základem těchto teorií. Tématem motivace se velmi podrobně zabývá obecná psychologie.

*„Termín motivace je odvozen z latinského movere – hýbati, pohybovati. Velmi obecně formulováno, motivace znamená souhrn hybných momentů v činnostech, prožívání, chování a osobnosti. Hybnými momenty rozumíme to, co člověka podněcuje, pobízí, aby něco dělal, reagoval, nebo naopak, co ho tlumí, co mu zabraňuje něco konat, reagovat.“ (Čáp, Mareš, 2001-2007, s. 92)*

Nakonečný pojem motivace označuje jako: *„...proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věci, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování.“ (Nakonečný, 1996, s. 27)*

Čáp a Mareš vymezují motivaci jako složitou a individuálně rozdílnou. Jedince může vést k určitému jednání současně několik různých motivů. Stejně jednání jednoho člověka může být současně výsledkem i jiné kombinace motivů než u druhého. Např., když jeden pracuje více ze zájmu o obor a druhý více z potřeby vyniknout. Samozřejmě

i u jednoho člověka se během jeho života může motivace k určité činnosti měnit. Motivace tak dává naší činnosti, prožívání a našemu chování energii a směr. Tím aktivizuje, ale zároveň i usměrňuje. Jeden motiv může člověka vybízet k určité činnosti, zatímco druhý motiv ho naopak od ní může odrazovat, a tím se pak motivy dostávají do konfliktu. (Čáp, Mareš, 2001-2007, s. 92)

*„Motivaci chápeme jako souhrn hybných momentů v osobnosti a v činnosti. Souhrn toho, co člověka pobízí, aby něco dělal, nebo mu v tom zabraňuje.“ (Čáp, Mareš, 2001-2007, s. 145)*

Vízdal hovoří o tom, že: *„Motivace zahrnuje širokou třídu jevů podněcujících člověka k určitému jednání a dodávajících mu energii, tzn. zabezpečujících pokračování v činnosti a usměrňujících ji v požadovaném směru.“ (Vízdal, 2007, s.183)*

Tzv. „klíčem“ ke zlepšení výkonnosti pracovníků je jejich motivace. Týká se to všech pracovníků, ať již pracují v soukromém sektoru či jsou státními zaměstnanci. Obzvláště musí být kladen důraz na neustálou pracovní motivaci u státních zaměstnanců, pokud vykonávají takovou práci, která není více méně měřitelná. Mnohdy se stává, že o zaměstnání ve státním sektoru projevují zájem lidé, kteří mají představy o tom, že nebudou muset vyrábět tzv. hodnoty a budou mít tedy méně práce a více času, si v pracovní době vyřídit např. své osobní věci a jiné. Musíme mít na paměti, že výkonnost pracovníka je souhrnem funkcí jeho schopností a motivace. Nicméně, schopnost zaměstnance záleží na jeho dosaženém vzdělání, životních zkušenostech, absolvovaných kurzech, školeních, apod. Zlepšení se dostavuje pomalu a je to mnohdy zdoluhavý proces. Jestliže, je však pracovník dostatečně motivován, lze tento proces urychlit a dosáhnout tím i rychleji stanoveného cíle.

*„Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a umět také předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá, těší, nebo čeho se bojí, v co doufají, o čem sní. Ptáme se, jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno, jak silně a k čemu jsou motivováni.“ (Říčan, 2007, s. 91)*

## 1.2 Související pojmy a motivační zdroje

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti, a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Člověk obvykle nemá jediný motiv jednání, ale vždy působí v jeho vědomí několik motivů (často mnoho). Někdy i vzájemně rozporných motivů. Relativně stálý soubor motivů, charakterizující každého člověka, se vytváří v průběhu celého života jedince, nazývá se motivační struktura osobnosti, je hierarchicky uspořádaný a není úplně konzistentní. Když si člověk nevytvoří dostatečné motivy k práci, začíná je přijímat v nátlakové formě, což může negativně ovlivňovat jeho osobnost. V případě, že chápe práci jako prostředek na uskutečnění svých cílů, může se na ni dostatečně soustředit a přesto, že si všechny své motivy nemusí uvědomovat, převládá v jeho chování snaha o co nejvyšší výkonnost. (Absolonová, 2008, s. 21)

K základním zdrojům motivace řadíme potřeby, návyky, zájmy, postoje a hodnotové orientace, ideály.

### Potřeby

Často se setkáváme s tím, že se v literatuře používá pojem motiv a potřeba ve stejném smyslu. Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Potřeby se obvykle člení na:

**1. potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní (primární potřeby)** - které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří sem potřeba kyslíku, nadechnutí se, potřeba vody, potravy, sexuální potřeba, potřeba spánku apod. Tyto potřeby má člověk společně s vyššími savci. Znaky pro primární potřeby jsou:

- jejich uspokojení je nezbytné pro zachování života jedince, případně rodu,

- jsou zajišťovány instiktivními mechanismy, u člověka jsou ovšem tyto mechanismy méně určité a méně zřejmé,

- jsou fylogeneticky původnější, než ostatní potřeby, tj. vyskytují se i u nižších živočichů,

- jsou ontogeneticky nejpůvodnější, s výjimkou sexuální potřeby a potřeby laktace, které souvisejí s reprodukcí, uplatňují se od počátku samostatné existence organismu.

Těmto primárním fyziologickým potřebám jsou z hlediska psychologie blízké i ty sekundární potřeby, které vznikly na základě návyku, hovoříme tedy o alkoholu, heroinu a některých dalších drog, kdy se jedná o tzv. „narkomanie“. Tyto potřeby totiž hluboce mění celou osobnost jedince a tudíž je možné je srovnávat např. s potřebou vody a potravy. (Říčan, 2007, s. 103)

**2. potřeby sociální, společenské a psychogenní (sekundární)** - jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např.:

- potřeba sebeprosazení se, která se v současné kultuře projevuje až sobeckým hájením vlastních zájmů, dravostí a soutěživostí,

- potřeba společnosti, tato se projevuje vyhledáváním společenských styků, zábavy, hovornosti, navazování přátelství,

- agresivita, tato se projevuje různě u dětí, kdy se jedná zejména o verbální věc a u dospělých zase o lstivost či hrubost, fyzické násilí,

- potřeba pečovat o druhé, tato potřeba má dle Říčana patrně základ v rodičovském instinktu, ale netýká se pouze dětí. Tato potřeba se obvykle probouzí, ocitáme-li se tváří v tvář bezmocnosti, slabosti, utrpení, kdy svojí vlastní silou někdy překvapivě blokuje silné primární potřeby fyziologické. (Říčan, 2007, s. 104)

## Návyky

*„Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 246)*

Návyky jako zdroj motivace, princip spočívá v tom, že v průběhu celého života máme tendenci realizovat některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a navíc



většinou v určitých pro nás typických situacích, Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností, a ty se pak stávají svým způsobem našimi stereotypy neboli návyky. Návyk tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Vzniká pak zajímavý logický řetězec, kdy určité situace a problémy začne člověk řešit stereotypně, vzniká návyk a postupně závislost na tomto navyklém způsobu řešení. Je to vlastně princip vzniku závislosti. ([http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace\\_Moos.pdf](http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf), citováno 5.3.2013)

### **Zájmy**

Dle Říčana zájmy chápeme jako zvláštní druh motivů. Jejich základem jsou primární potřeby, obzvláště psychologické. Tyto se konkretizují v podmínkách daného kulturního prostředí. Jako příklad lze uvést čtenářský zájem, tento se může rozvinout jen v určitém stupni vzdělanosti. Zájmu existuje tolik, kolik je činností, které člověka mohou těšit. Zájmy představují tu část (aspekt) struktur osobnosti, kterou lze nejsnadněji ovlivnit. Je možné ji zesilovat či zeslabovat záměrným působením, a to daleko spíše, než hlubší, primární potřeby nebo vše pronikající hodnotové orientace. Jako příklad Říčan uvádí, že stačí jediná vynikající pedagogická osobnost, aby z dramaturgického kroužku školy vyšla řada mladých lidí, pro které zájem o divadlo zůstane po celý život trvalou životní charakteristikou. (Říčan, 2007, s. 104 – 105)

### **Postoje a hodnotové orientace**

*„Postoje, především osobní postoje, mají klíčový vliv na to, jak jednotlivec působí uvnitř organizace, především proto, že tyto postoje se odrážejí v kladném i záporném chování.“ (Brooks, 2003, s. 25)*

Postoje jsou určovány primárními potřebami. Postoje mohou být velmi elementární, týkat se jednotlivých objektů, které mají samy o sobě malý význam. Jako příklad Říčan uvádí např. knihu, kterou právě čtu, názory svého spolupracovníka atd. Někdy jsou zase obecnější a obsahově rozvětvenější. To je právě postoj k rodině nebo k pracovnímu kolektivu, jehož je členem. Zde můžeme předpovědět jednání člověka daleko lépe, než kdybychom vycházeli jen z jeho schopností, temperamentu a síly primárních potřeb.

Hodnoty nebo hodnotové orientace (lidově řečeno žebříček hodnot), jsou nejobecnější postoje, které nám určují celý životní styl a orientaci člověka ve světě. (Říčan, 2007, s. 105)

*„Mnoho lidí bude tvrdit, že postoje a hodnoty jsou úzce svázány, ale zároveň lze namítat, že hodnoty jsou hlubší než postoje a jsou více zasazeny v našem charakteru. Také existuje názor, že hodnoty jsou dlouhodobější a dodávají nám mysl pro to, co je správné a nesprávné, co je dobré a co špatné. Hodnoty se v čase mění a mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupina nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry.“ (Brooks, 2003, s. 28)*

### **Ideály**

*„Jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.“ (http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace, citováno 4.3.2013)*

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 250)*

## **1.3 Motivace a její vliv na pracovní výkon**

*„Práce jako taková je ovšem cílově zaměřená činnost. Je to v podstatě instrumentální aktivita, která vyžaduje výdej energie a úsilí, uplatnění schopností, respektování určitých závazků a norem a je spojena s určitými očekáváními. Proto je nutně spojena s motivací, která se však vztahuje nejen k průběhu práce samé, ale ke všem podmínkám práce, zejména k těm, které vytvářejí pracovní prostředí, ale i život společnosti, osobní potřeby, aspirace a další.“ (Nakonečný, 1992, s. 28)*

*„Ak je pre človeka práca koníčkom, ak dieťa saturuje svoje potreby v záujmovej činnosti, môže byť spokojné, sebavedomé.“ (Bakošová, 2005, s. 56)*

Vnější působení na motivaci člověka je stimulace, cílevědomé ovlivňování a usměrňování člověka. Stimulem – pobídkou, může být pro pracovníka vše, co je pro

něho významné a co mu může organizace nabídnout: hmotná odměna, pracovní náplň, povzbuzování, pracovní atmosféra, pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a podnikem. V zájmu každé organizace by měl management organizace vytvářet předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků. Důležité je stanovit normy pracovního výkonu, vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulovat jejich motivaci. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 361)

Pojmy, které se často zaměřují v oblasti motivace lidského jednání jsou: motivace - motiv a stimulace - stimul. Pod pojmem stimul rozumíme takové jednání, které působí z vnějšku na lidskou psychiku. Stimul je tak podmět, který vyvolá určitou změnu v motivaci zaměstnance. Hlavní rozdíl mezi stimulem a motivací je tak spatřován v tom, že stimul působí z vnějšku a motivace jsou naše vnitřní pohnutky a směřování.

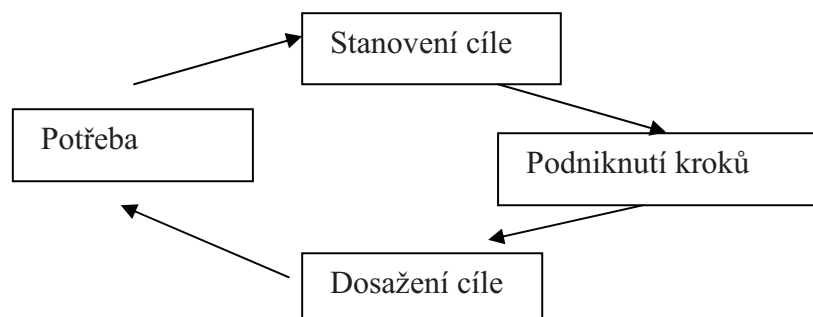
Dle Bedrnové a Nového představuje pojem **motiv**: „*Určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242)

Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, čili nasycení. Toto nasycení má podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosaženého cíle motivu. Dokázat vést zaměstnance k co nejvyššímu výkonu je hlavním úkolem každého nadřízeného. Pro firmy a jejich hospodářský úspěch je rozhodující, jestli jsou jejich zaměstnanci ochotni podávat trvale vysoký a kvalitní výkon. Motivovat podřízené a také sám sebe, je nesnadný úkol pro každého vedoucího. Jedná se tedy o to věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování zaměstnanců pomocí nástrojů, jakými jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí. Práce, kterou lidé vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Abychom mohli motivovat, musíme vzít v úvahu i znalosti a schopnosti jednotlivce, jeho postavení mezi kolegy, jeho soukromí, ale také aktuální firemní a ekonomickou situaci. **Stimulem** rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Je to jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242 - 243)

„Motivace je klíčem k zlepšení výkonnosti pracovníků. Existuje pořekadlo, že můžete vzít osla až k řece, ale nemůžete ho nutit k tomu, aby pil. Udělá to, en pokud má žízeň. U lidí tomu není jinak. Vždy udělají to, co chtějí. Udělají to tehdy, jsou-li motivovaní. K tomu je potřeba vnitřní motivace nebo externí stimuly.“ (Mallya, 2007, s. 169)

Z ekonomického pohledu je podstatou pracovní motivace účelné vytváření různých pravidel a podmínek, které v procesu pracovním na jedince tak, aby se tento snažil vynakládat svojí pracovní energii v souladu s cílem zaměstnavatele. Motivace pracovní činnosti představuje vnitřní psychologické důvody, které jedince vedou k vynaložení míry úsilí a energie na setrvání při práci. S motivací samozřejmě úzce souvisí i známý pojem demotivace. Jde o faktory, které snižují či oslabují jeho motivaci. Jako příklad si můžeme uvést notoricky známé nadržování vedoucích pracovníků vybraným jedinců, nespravedlivé ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance, špatný kolektiv (špatné pracovní klima), špatné vedení, neinformovanost zaměstnanců, monotónní práce a další jiné, které snižují pracovní úsilí jedince a tím sniží jeho zájem o práci, tudíž i jeho výkon.

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace a i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“ (viz. obr. č. 1) (Armstrong, 2007, s. 219)



Obrázek. č. 1 – Proces motivace (ARMSTRONG, 2007, s. 220)

## Motivace a pracovní výkon

Pro každou firmu je důležité, aby její zaměstnanci byli dobře motivováni a měli tak důvod a chuť podávat kvalitní výkony na svém pracovišti. Pojem pracovní motivace nám vyjadřuje vnitřní pohnutky člověka působící na jeho výsledné konání. Motivy člověka nepůsobí jen na směřování jeho konání, ale i na jeho intenzitu. V literatuře lze dohledat řadu rozdílných teorií o motivaci pracovního jednání. Tyto teorie se zpravidla zaměřují na určitý aspekt motivačního jednání.

*„Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je nutné ho srozumitelně formulovat a zveřejnit, přitom je možno postupovat různým způsobem, často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých postupuje při personálním řízení.“ (Gregar, 2008, s. 42)*

Nejznámějšími motivačními teoriemi, z nichž vedoucí pracovníci firem čerpají znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí jsou:

1. **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny a tresty jsou prostředkem k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
2. **Teorie zaměřené na obsah** (teorie potřeb) – tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které chování ovlivňují.
3. **Teorie zaměřené na proces** (kognitivní teorie) – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby jak je interpretují a chápou.

**Teorie Instrumentality** - je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Za vším stojí peníze a lidé pracují kvůli nim. Člověk je motivován k práci, pokud odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho výkonem, odměna je tedy závislá na skutečném výkonu. Teorie instrumentalisty je založena na principu, že lidé mohou být

„podmínění“ či „zpracování“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni.

#### ***Teorie zaměřené na obsah motivace:***

- *Maslowova teorie hierarchie potřeb* (podrobněji popsána dále v diplomové práci).
- *Dvoufaktorová teorie motivace Frederika Herzbergra* - po Maslowově teorii potřeb je to druhá nejčastěji uváděná teorie. Je založena na rozdělení lidských potřeb do dvou protikladných skupin a to na hygienické a motivační faktory. Hygienické faktory (vnější), jde o základní lidské potřeby. Jsou-li ve špatném stavu nebo kvalitě, vyvolávají u zaměstnanců pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně (mzda, požitky, politika organizace, podmínky k práci). Motivační faktory (vnitřní), to co nutí lidi, skutečně uspět (kariéra, úspěch, samotná práce). Tato teorie poukazuje na souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností.
- *Alderferova teorie tří kategorií potřeb* - modifikovaný model hierarchie potřeb.

#### ***Teorie zaměřené na proces:***

- *McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu*.
- *J. S. Adamsova teorie spravedlnosti* - zaměstnanci vnímají, jakým způsobem je s nimi zacházeno, v porovnávání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s každou jinou skupinou lidí nebo jako s jinou odpovídající osobou. Zaměstnanci pak porovnávají svůj obsah práce, mzdu nebo zaměstnanecké výhody s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Teorie spravedlnosti říká, že pokud se s lidmi bude zacházet stejně spravedlivě, budou lépe motivováni. Pokud ne, budou demotivováni.
- *V. Vroomova teorie expektance* - vychází z kognitivních motivačních teorií. Aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky. Pracovníkovo úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem, výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou a tato odměna musí mít pro pracovníka význam.
- *Porterův a Lawlerův model* (podobný princip jako u teorie Vrooma),
- *Lockeova teorie stanovení úkolů*,
- *Skinnerova teorie zesílených vjemů*,



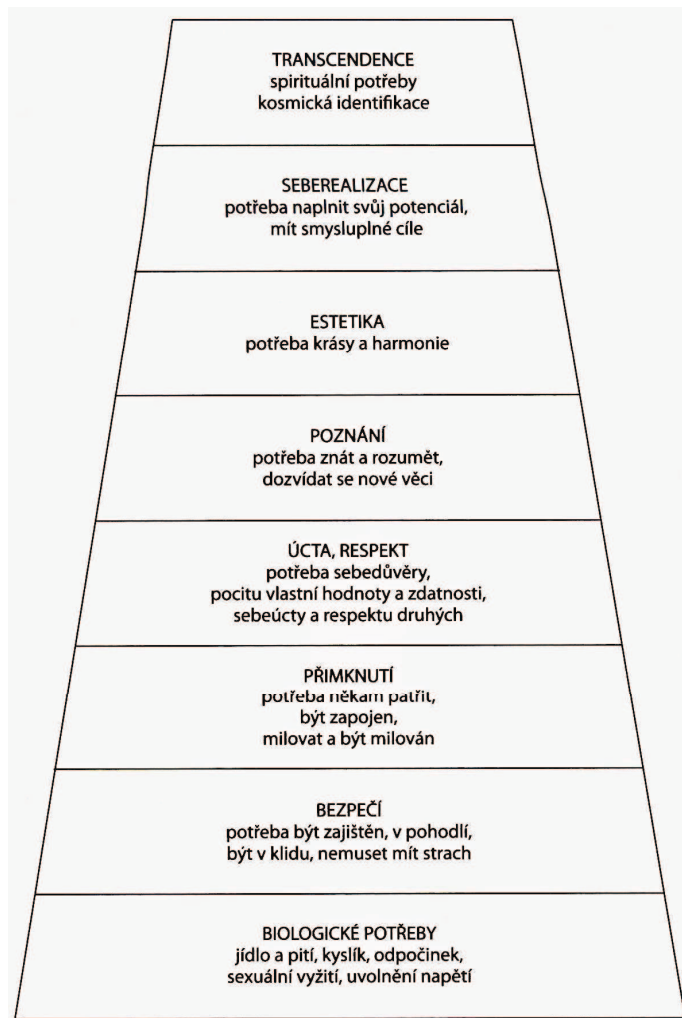
- *McGregorova teorie X a Y* (nebývá vždy jednoznačně řazena mezi motivační teorie), tato teorie obsahuje dvě protikladné představy o člověku. Zaměstnanec typu X zastupuje představu o tom, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a je proto nezbytné jej k práci nutit pod pohrůžkou trestu a naopak dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně nesamostatný a musí mít neustálý dohled, kontrolu a vedení. U člověka typu Y se předpokládá, že práce a odpovědnost je pro tohoto člověka zcela přirozená, je samostatný a nevyžaduje přímý dohled. Větší význam než finanční odměna pro něj má pocit důležitosti a užitečnosti z vlastní práce.

*„Existují dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni dle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se pak týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných v podniku v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování apod.“ (Armstrong, 2007, s. 227)*

Motivační teorie mohou pomoci odhadnout vedoucímu pracovníku, jak jím vedení spolupracovníci budou v rozmanitých situacích jednat při působení různých motivačních podnětů nebo bez nich.

### **Maslowova teorie**

Nejznámější teorií je teorie hierarchie potřeb. Americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow (1908 - 1970), jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii sestavil pozoruhodnou hierarchii potřeb podle pořadí naléhavosti a podle pořadí, ve kterém se základní lidské potřeby projevují (viz. obr. č. 2). (Říčan, 2007, s. 106)



Obrázek č. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa (Říčan, 2007)

Podle autora teorie jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Ve své teorii Maslow předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Na prvním místě jsou *potřeby, jejichž uspokojení je nezbytné k zachování biologické existence*, jako jsou hlad, žízeň, odstranění bolesti, které, když nejsou uspokojeny, jsou schopny zcela ovládnout prožívání a jednání člověka.

Jakmile jsou základní biologické potřeby uspokojeny, vystupuje do popředí *potřeba bezpečí* (např. u dětí, reakce na cizího člověka). Po uspokojení potřeby bezpečí *nastupuje potřeba někam patřit a být milován*. Říčan cituje ve své knize Maslowa, který v knize Psychologie říká: „Nyní bude člověk cítit ostře, tak jako nikdy předtím, nepřítomnost přátel, milovaného člověka, ženy, dětí. Bude hladovět po láskyplných vztazích s lidmi

*vůbec, zejména po místě ve skupině, do níž patří, a bude s velkou intenzitou usilovat o dosažení tohoto cíle. Bude toužit po zaujetí takového místa více než po čemkoli na světě, a snad i zapomene, že kdysi, když trpěl hladem, ohrnoval nos nad láskou, jako nad něčím neskutečným, nepotřebným.“ (Říčan, 2007, s. 107)*

Další v hierarchii je **potřeba úcty a sebeúcty**, při jejím pravidelném sycení, když je člověk po všech stránkách sytý, bezpečný a šťastný nastupuje **potřeby poznání, krásy a harmonie**, které jsou již na samotném přechodu k **potřebě seberealizace**. Seberealizací nerozumějme soustředění se na sebe, právě naopak. Ten, kdo nemá osobní starosti, přestává myslet na sebe, a proto se snadno zaujme tvořivou prací nebo boj, za nějaký „nadosobní“ cíl. *„Na vrcholu dle Maslowa je potřeba transcendence, přesahu, hlubokého prožití toho, že je člověk součástí většího celku – lidstva, přírody. Země, a nakonec celého vesmíru.“* Probuzení vyšších potřeb je tedy závislé na uspokojení potřeb nižších a pokud nejsou nižší potřeby uspokojovány, vynucují si pozornost a upřednostnění. Oproti tomu, když jedinec dosáhne stádia potřeby seberealizace, není nutné, aby měl neustále uspokojovány potřeby nižší (např. láska atd.). (Říčan, 2007, s.107 – 108)

Palán pracovní motivaci vymezuje jako: *„dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“* (Palán, 2002, s. 125)

Vnímání pojmu pracovní motivace v současnosti bere v úvahu její komplexnost a tedy i nutnost ji vnitřně rozlišit. Deci a Ryan (2000, in Deci, Ryan, 2002) určují dva základní typy pracovní motivace, a to intrinsickou a extrinsickou.

*„V teorii pracovní motivace můžeme rozlišit vnitřní a vnější motivy práce. Dle Nakonečného (1992) se jedná o motivy, které jsou uspokojovány prostřednictvím důsledků práce nebo jejími průvodními jevy, k uspokojení dochází tedy při dosažení cílů, které leží*

*mimo oblast práce (extrinšická motivace) a motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou (intrinšická motivace).*

*Extrinšické motivy práce se budou pravděpodobně projevovat u mnoha pracovníků s nižší kvalifikací, u pracovníků ohrožených nezaměstnaností, vykonávajících nezajímavou práci a u těch, kteří se zajímají především o finanční zisk a stabilitu pracovního místa.*

*K nejvýznamnějším intrinšickým motivům práce patří:*

- *potřeba činnosti vůbec,*
- *potřeba kontaktu s druhými lidmi; především u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (obchodní profese, řídicí pracovníci),*
- *potřeba výkonu; radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,*
- *touha po moci,*
- *potřeba smyslu života a seberealizace; jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobní předpoklady dále rozvíjet.*

*Extrinšické motivy práce jsou:*

- *potřeba peněz,*
- *potřeba jistoty; je spojena s budoucností člověka,*
- *potřeba potvrzení vlastní důležitosti; motiv často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice,*
- *potřeba sociálních kontaktů,*
- *potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu; pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky opačného pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty.*

*Extrinšická motivace je stabilnější formou s ohledem na proměnlivé podmínky prostředí a systém pobídek.*

*Převaha činností, které v průběhu života vykonáváme jsou kombinací obou typů motivace – práce je typickým příkladem.“ (Absolonová, 2008, s. 11 – 12)*

## 1.4 Motivace pracovního jednání v kontextu řízení

Slovo motivace se obvykle používá spíše ve smyslu: „Jak motivovat zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu“. Jakoby problematika motivace byla pouze na straně zaměstnavatele. Jakoby se očekávalo, že zaměstnavatel je povinen předkládat zaměstnanci všechny možné výhody na zlatém podnosu jako kompenzaci za to, že ho vykořisťuje tím, že od něj požaduje kvalitní výsledky. Je třeba si uvědomit, že i přes rozdílná postavení zaměstnance i zaměstnavatele se stále jedná o smluvní vztah s předem stanovenými podmínkami, které musejí obě strany dodržovat. Zaměstnavatel má obvykle v rukou nástroje řízení a může si podmínky pro výkon pracovníků nastavit podle vlastních představ, neporuší-li tím platnou legislativu. Nástrojem jsou vnitropodnikové předpisy a jejich řádná implementace všem zaměstnancům. Jedním z těchto předpisů může být i vnitřní předpis o odměňování a použití benefitů. (www.pomocpodnikateli.cz, citováno 15.1.2013)

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong, 2005, s. 27)*

Lidské zdroje určitě představují ten nejcennější kapitál každé firmy, přinášejí konkurenční výhodu a jsou předpokladem jejího správného a úspěšného fungování. Za lidský zdroj nepovažujeme člověka jako „kus“ ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Jak jsem již uvedl v úvodu diplomové práce, od roku 1992 jsem zaměstnaný u MP Brno. V roce 2004 jsem byl přeřazen na funkci zástupce vedoucího JOZ. Jak vyplývá přímo z názvu mé pracovní pozice, mám přímý podíl na řízení skupiny osob. Velikost této skupiny je přibližně 30 zaměstnanců. Jsem tak vlastně liniový manager, který dohlíží na plnění pracovních úkolů.

*„Hlavní aktivity personálního řízení, které jsou uskutečňovány jak liniovými manažery, tak personalisty, lze pak vymezit takto:*

- organizace,
- zabezpečení pracovních zdrojů,

- řízení výkonu,
- rozvoj zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- zaměstnanecké vztahy,
- zdraví, bezpečnost práce a služby pro zaměstnance,
- správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí. (Gregar, 2008, s. 8)
- 

Z uvedených aktivit spadají pod mojí kompetence hlavně řízení výkonu a odměňování. Mimo tyto základní činnosti se také částečně podílím na rozvoji zaměstnanců. Od roku 2000 totiž zastávám i pozici instruktora pro výškové práce, který má na starosti pravidelná školení a přezkušování lezeckých družstev. Jako instruktor jsem oprávněn provádět školení a udělovat oprávnění k provádění záchranných výškových prací, jak uvnitř naší organizace, tak v rámci celé EU.

### **Plánování**

Mojí každodenní stěžejní činností je plánování směn a opatření. Před začátkem každého měsíce musím naplánovat směny všem svým podřízeným spolupracovníkům. Plánování zohledňuje rozložení směn, požadavky od vedení, požadavky na potřebné počty lidí, požadavky podřízených na dovolenou, nemoci apod.

Do procesu plánování rozvržení směn vstupuje velice často hodně proměnných, které jej neustále upravují. Není tak snadné skloubit přání 28 lidí s potřebami a požadavky vedení, zákonnými normami a technickými možnostmi jednotky.

Mimo onoho měsíčního plánování se uskutečňuje každodenní tvorba plánu na příští den. Zjišťuji dostupnost materiálního zabezpečení, aktuálnost požadavků jednotlivých odborů na jednotku a řeším, který úkol dostane prioritu vzhledem k požadavkům vedení.

Plánování je tak, nejzdlouhavější a nejvíce vyčerpávající práce vzhledem ke specifickým požadavkům z různých stran. Není žádná výjimka, když během dne dojde k několika změnám, které ve své návaznosti mohou ovlivnit činnosti během několika příštích dní.



## Řízení

Řízení výkonu je mojí stěžejní pracovní náplní. Jeho účelem je hlavně dosahování lepších výsledků, plnění úkolů středního managementu a směřování k naplnění dalšího rozvoje organizace.

*„Je to proces vytváření společného, sdíleného, chápání toho, čeho má být dosaženo, a zároveň je to přístup k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo krátkodobě i dlouhodobě.“ (Armstrong, 2005, s. 428)*

Při řízení přiděluji jednotlivé role lidí v tom či onom konkrétním opatření. Tato rozhodnutí činím na základě dlouhodobých znalostí jejich předností a nedostatků. Nemohu poslat na střechu domu člověka, který je slabší při práci ve výškách, když přitom dobře zvládá sebeobranu a tudíž je lepší jej využít v „přední linii“ u případu, kdy může jít „o život“, např. při zneškodnění nebezpečného pachatele trestného činu. Smyslem takového řízení práce je, aby celek pracoval bezchybně a lidé dělali to, co jim nejvíce jde. Rozhodující jsou požadované cíle skupiny a mým úkolem je jejich co nejefektivnější dosažení. Část své práce v této oblasti deleguji na velitele směn, kteří po konzultaci se mnou, mají určené role v řízení skupin.

*„Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, který se týká manažerů a jimi řízených pracovníků, kteří jednají jako partneři v rámci, který stanovuje, jak nejlépe mohou společnou práci dosáhnout žádoucích výsledků.“ (Armstrong, 2005, s. 432)*

Jedenkrát týdně se účastním porady náměstka ředitele, kde jsou všichni vedoucí jednotlivých revírů a jednotek. Zde se hodnotí uplynulý týden, plnění úkolů a řeší se případné mimořádné události. Každý vedoucí přednese své požadavky, návrhy, personální požadavky a žádosti. Ze strany vedení jsou zadány úkoly pro nejbližší období, a to zda se chystá v rámci města nějaké opatření, kde by byla vyžadována přítomnost naší skupiny. Porada jednotky se uskutečňuje jedenkrát do měsíce, není-li důvod pro její mimořádné konání. Předáváme zde požadavky a úkoly od vedení organizace, rozhodujeme jakým způsobem tyto požadavky naplnit a řešíme interní záležitosti jednotky, jako je například zpětné vyhodnocení plnění zadaných úkolů a návrhy na odstranění chyb při jejich plnění.

Při řízení našeho kolektivu se snažíme dodržet „tři přístupové cesty k řízení:

- *lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat (optimální organizace práce),*
- *lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat (rozvoj kvalifikace),*
- *lidé musí chtít dělat to, co mají dělat (řízení motivace).“ (Gregar, 2008, s. 19)*

### **Kontrola**

Aby bylo řízení správně směřované, je nutná kontrola, zda jsou pokyny správně pochopeny a prováděny v souladu s očekáváním organizace. Kontrola je nezbytnou součástí celého procesu, dává nám zpětnou vazbu, aby bylo možné zabránit nežádoucím jevům a odchýlkám.

*„Projednávání výsledků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu umožňuje získat přehled o dosavadním pracovním výkonu a tím vytvořit základnu pro plány do budoucna. Získá se celkový přehled o dosaženém pokroku.“ (Armstrong, 2005, s. 442)*

Moje kontrola probíhá v několika základních stupních. Hlavní je denní kontrola, která začíná kontrolou připravenosti na výkon služby, příchodů na pracoviště a vybavenosti vozidel na výjezd. Další stupeň je, když pracovníci v radioprovozu hlásí plnění jednotlivých úkolů. Zde je možnost kontroly pohybu služebních vozidel pomocí družicového systému GPS.

Mám tak možnost i zpětně kontrolovat, zda v daných časech plnila hlídka stanovený úkol na určeném místě. Třetí stupeň spočívá ve vyhodnocování záznamů v informačním systému a ve statistikách činnosti. Poslední způsob kontroly jsou informace od instruktora výcviku, který mi předává poznatky o fyzické a odborné připravenosti jednotlivých členů jednotky. Jde zejména o fyzické přezkušování, kontrolní střelby, výcvik taktiky a výškových prací. Veškeré tyto poznatky se pak vyhodnocují během pohovoru s daným pracovníkem a slouží k jeho celkovému hodnocení, které se pak odráží v jeho odměňování.

*„Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v podniku. Tento postup bývá v organizaci zakotven v podobě normativně vymezeného hodnocení pracovníků, jako jedné z významných personálních činností v rámci personálního řízení.“ (Gregar, 2008, s. 61)*

*„V hodnocení jiného člověka se zaměřujeme na posuzování jeho vlastností, chování a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Horák, 2008, s. 114)*

### **Odměňování zaměstnanců**

Pojem odměňování může být specifikován řadou různých pohledů na něj. Od finanční odměny po pocit dobře vykonané práce. Osobně je mi nejbližší tato definice odměn:

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.“ (Koubek, 2007, s. 283)*

Tato definice podle mého názoru nejlépe shrnuje současné moderní trendy, které se v oblasti odměňování objevují. Složky celkové odměny, jak uvádí autor citace, můžeme rozdělit na odměny vnější a vnitřní. Vnější odměny mají více či méně materiální povahu a rozhoduje o nich a kontroluje je firma. Jedná se o peněžní odměny, jako je mzda nebo plat, o zaměstnanecké výhody finanční i nefinanční povahy a také o nepeněžní odměny, např. pochvala, povýšení apod. Vnitřní odměny nemají hmatatelnou povahu a souvisejí tak s vnitřními pocity zaměstnanců ve vztahu k vykonávané práci. Může se jednat o pocity spokojenosti a radosti, které jim práce přináší, užitečnosti a úspěšnosti, seberealizace, pocit vlastního významu, neformální uznání okolí apod. Ten pocit z dobře vykonané práce. Firma tyto odměny nemá přímo pod kontrolou, ale může a měla by vytvářet takové podmínky, aby se tyto pocity u zaměstnanců dostavily.

*„Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „za poctivou práci, slušnou mzdu“. Systém odměňování vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců.“ (Bláha, Matejčičuk, Kaňáková, 2005, s. 157)*

**Správný systém odměňování by měl splňovat tyto podmínky:**

1. *„Získat a udržet potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců,*
2. *odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti a to podle významu a náročnosti vykonávané práce,*
3. *příspěť k dosažení konkurenceschopného postavení společnosti na trhu,*
4. *povaha systému, jeho časová náročnost a náklady musejí být přiměřené možnostem společnost,*
5. *motivovat a stabilizovat ty zaměstnance, s jejichž prací je společnost spokojena a k efektivnějším pracovním výkonům motivovat zaměstnance s určitými rezervami,*
6. *stimulovat pracovníky ke zlepšování kvalifikace a schopností,*
7. *být zaměstnanci akceptován,*
8. *být transparentní, férový a objektivní,*
9. *být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.“ (Koubek, 2007, s. 285)*

Celý tento systém odměňování lze stručně shrnout do tří bodů: motivační, spravedlivý a transparentní. Odměna nemá mít jen materiální hodnotu, ale i směřovat na vnitřní pocity zaměstnance, ale má také působit jako stimul pro motivaci k vyšším výkonům.

*„Při motivování má vedoucí situaci komplikovanou tím, že všechny pracovníky nelze motivovat stejně. Každého pracovníka musí motivovat tak, aby mu poskytl to, po čem touží nejvíce. Např. pracovníka, který touží po tom, aby měl za přesčasovou práci náhradní volno, bude nejúčinnější motivovat tím, že mu je poskytne. Avšak pracovníka, kterému záleží nejvíce na tom, aby si co nejvíce vydělal, bude nejúčinněji motivovat tím, že mu přesčasovou práci proplatí.“ (Vízdal, 2007, s. 184-185)*

*„Zaměstnaneckými výhodami můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 68)*

## 1.5 Dílčí závěr

V první kapitole jsem se věnoval vymezení pojmu motivace a dalších pojmů, které s motivací souvisí. Také jsem se zabíral motivačními teoriemi, které můžeme částečně použít jako návod k tomu, abychom zaměstnance motivovali správným směrem, tj. tak, aby jeho pracovní výkony byly ve shodě s cíly zaměstnavatele. Je nutné mít neustále na zřeteli, že pracovník se dá přinutit ke splnění nějakého zadaného úkolu, ale k tomu, aby takový úkol chtěl udělat, se přinutit nedá. Všechny uvedené motivační teorie nám ukazují to, že lidé mají rozdílné potřeby a touhy, které se snaží uspokojovat. Hodně vedoucích pracovníků se stále ještě domnívá, že hlavní silou motivace jejich zaměstnanců jsou finance. Peněžité ocenění má jistě velký význam, ale v kontextu motivačních faktorů pracovníků nemusí být vždy na prvním místě jejich žebříčku hodnot. V poslední části první kapitoly jsem se věnoval motivaci v kontextu řízení, kde jsem uváděl příklad z vlastní praxe.

## 2 MĚSTSKÁ POLICIE BRNO (MP Brno)

Stát, jako takový, převedl oficiálně dva roky po „sametové revoluci“ v roce 1991 své určité pravomoci v oblasti bezpečnosti a veřejného pořádku na obce jako základní územní samosprávné celky. Obcím byly k tomuto svěřeny státem určité prostředky a jedním z nich byl i institut obecní policie. Tento institut obecní policie je oprávněna zřídit každá obec. V další části této kapitoly se bude diplomová práce snažit přiblížit více MP Brno, jako organizaci.

### 2.1 Historie

Pokud hovoříme o Městské policii města Brna, tak tato má v historii kořeny již od roku 1866, a to již v období rakousko-pruské války, kdy ve městě působil oddíl Vojenského strážního sboru. Tento ale při obraně město opustil a funkci bezpečnostní služby zaujal měšťanský a ostrostřelecký sbor. V roce 1868 byla definitivně ustanovena Městská policie moravského zemského hlavního města Brna. Novodobá historie Městské policie v Brně začíná provizorním založením na podzim roku 1990, přičemž svého opětovného uvedení do života se dočkala v roce 1991. (materiály MP Brno)

Macek a Hájek uvádí podrobněji k historii Městské policie v Brně, že byla založena roku 1866, přičemž počet strážníků činil v té době 90 mužů. O dva roky později to bylo již 100 mužů a na počátku 20. století počet strážníků dosahoval 230 mužů. *„Brněnská městská policie podléhala purkmistrovi, ovšem její řízení měl na starosti policejní úřad, což byl speciálně vytvořený orgán brněnské obecní rady, v jehož čele stál městský úředník v hodnosti magistrátního rady.“* (Macek, Hájek, 1998, s. 27-28)

V rámci samostatné působnosti obcí je jedním z významných projevů územní samosprávy pravomoc vydávat právní předpisy označované jako obecně závazné vyhlášky. *„Tuto pravomoc svěřuje Ústava ve svém čl. 104 odst. 3 přímo zastupitelstvu. V souladu s Ústavou také zákonem o obecní policii ve svém ustanovení § 84 odst. 2 písm. h) stanoví, že zastupitelstvu obce je vyhrazeno vydávat obecně závazné vyhlášky obce. V nich mohou být dokonce ukládány povinnosti za podmínek stanovených v ustanovení § 10 zákona*



*o obecní policii. Pravomoc vydávat obecně závazné vyhlášky nelze delegovat na žádný jiný orgán obce. Při jejich vydávání se obec řídí zákonem, jak vyplývá z ustanovení § 35 odst. 3 zákona o obecní policii. Se zákony jako s předpisy vyšší právní síly nesmějí být v rozporu a rovněž ani nemohou upravovat věci, které jsou vyhrazeny pouze zákonu.“* (Hendrych a spol., 2009, s. 75)

Dne 6.12.1991 vešel v platnost zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii a MP Brno byla zřízena v rámci samostatné působnosti Statutárního města Brna. Zřizovatelem MP Brno je statutární město Brno vyhláškou města Brna č. 1/1992 ve znění pozdějších novel, kterou se ve městě Brně zřizuje Městská policie podle zákona ČNR č. 553/1991 Sb. Tato nabyla účinnosti dne 1. 3. 1992. To znamená, že MP Brno zřizuje a zrušuje zastupitelstvo města Brna nezávisle na státu, a to i v oblasti financování. Z tohoto důvodu se také po celou dobu její existence dělo a děje i to, že služebny strážníků MP Brno byly a jsou mnohdy lépe vybaveny technikou (kamerový systém, PC atd.), ale i vybavením zázemí pro strážníky lépe, než byla a je vybavena Policie České republiky (dále jen PČR). Samozřejmě hovoříme o služebnách PČR, které nejsou specializovanými pracovišti. MP je tedy orgánem obce, který plní úkoly při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plní také další úkoly podle zákona č. 553/1991 Sb. o obecní policii.

*Policejní správa v užším a zároveň běžnějším smyslu znamená „činnost policejních orgánů, jimž zákon ukládá úkoly ochrany ve věcech bezpečnosti a veřejného pořádku, přičemž tuto jejich činnost lze zároveň označit jako činnost subsidiární, neboť bezpečnost a veřejný pořádek jsou těmito orgány zajišťovány jen v těch oblastech a v těch případech, kdy zmíněné úkoly nespádají podle platné právní úpravy do působnosti jiných specializovaných správních orgánů, bezpečnostních či zpravodajských sborů a služeb (nebo do působnosti armády či správy vojenské).“* (Jurníková a spol., 2009, s. 68)

Již v roce 1991 dne 28. června byli v rámci MP Brno slavnostně vyřazeni první strážníci, kteří mohli nosit přidělenou zbraň. Celkem se v té době jednalo o 13 strážníků. Ředitelem byl RNDr. Pavel Sláma, který již od roku 1990 byl vedoucím Oddělení pořádku a čistoty, které odpovídalo za veřejný pořádek v městě Brně. V roce 1991 došlo k nárůstu strážníků na počet 107. Oficiální existenci MP Brno ale datujeme až od roku 1992, právě díky výše zmiňovanému zákonu č. 553/91 Sb. V tomto roce překročil počet strážníků MP Brno hranici dvou set. Dne 11. srpna 1992 byl odvolán ředitel RNDr. Sláma a dne 12. srpna 1992 by jmenován na tuto funkci Daniel Šíma, který byl v čele MP Brno až do roku 2011, kdy byl na tuto funkci primátorem města Brna Bc. Romanem Onderkou,

MBA JUDr. jmenován dosavadní první náměstek ředitele MP Brno Ing. Jaroslav Prikryl, BA, v té době již měla MP Brno přes 450 strážníků.

Je nutné také zmínit to, že byly snahy i o sloučení PČR s obecními policiemi, ale v tomto bodě nebyla dostatečná shoda a politická vůle. V současné době se aktuálně snaží skupina poslanců prosadit to, že by strážníci obecních policií nebyli v pracovním poměru ve vztahu k obci, ale byli by taktéž, jako státní policisté, v poměru služebním. Z tohoto samozřejmě vyplývá hodně výhod i povinností. Obecně ale mezi strážníky panuje zájem hlavně o služební rentu, kterou státní policisté mohou pobírat po skončení služebního poměru u PČR, po odsloužení určitého počtu let, a na kterou strážníci ze zákona nemají nárok. Osobně si ale myslím, že tento návrh poslaneckou sněmovnou neprojde, už jen k přihlédnutí k současné finanční situaci státu.

## 2.2 Právní úprava městské policie

Činnost městských policií je upravena zákonem číslo 553/1991Sb. o obecní policii ve znění pozdějších předpisů.

Městská policie Brno plní úkoly při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona o obecní policii nebo zvláštního zákona na území statutárního města Brna. V případě potřeby spolupracují strážníci MP s dalšími bezpečnostními složkami, jako jsou PČR a organizacemi, které mají působnost v městě Brně např. Odborem obrany a ochrany Magistrátu města Brna, Střediskem územní záchranné služby Brno, Hasičským záchranným sborem města Brna apod. Pohled na postoj obecní policie k místním záležitostem veřejného pořádku, se postupem času rozšiřuje.

Obecní police při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů, jak je uvedeno v zákoně č. 553/91 Sb. uvádí v § 2, že: přispívá k ochranně a bezpečnosti osob a majetku, dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití, dohlíží na dodržování obecně závazných vyhlášek a nařízení obce, podílí se v rozsahu stanoveném tímto nebo zvláštním zákonem na dohledu na bezpečnost a plynulost provozu na pozemních komunikacích, podílí se na dodržování právních předpisů o ochraně veřejného pořádku a v rozsahu svých povinností a oprávnění stanovených tímto nebo

zvláštním zákonem činí opatření k jeho obnovení, podílí se na prevenci kriminality v obci, provádí dohled nad dodržováním čistoty na veřejných prostranstvích v obci, odhaluje přestupky a jiné správní delikty, jejichž projednávání je v působnosti obce, poskytuje za účelem zpracování statistických údajů Ministerstvu vnitra na požádání údaje o obecní policii. (zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii)

Zákon o obecní policii používá termín veřejný pořádek hned na několika místech. Především je to v ustanovení § 1 odst. 2, podle kterého obecní policie zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku v rámci působnosti obce. Za hlavní úkol obecní policie se obecně považuje ochrana veřejného pořádku na úrovni obcí. (Vetešník, Jemelka, 2009, s. 48)

Strážníci se dále řídí při výkonu své služby dalšími zákonnými normami a normativně platnými předpisy, jako jsou např. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky, Listina základních práv a svobod č. 2/1993 Sb., Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, Zákon č. 500/2004 Sb., o správním řízení (správní řád), Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), Zákon č. 84/1990 Sb., o právu shromažďovacím, Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, Zákon č. 141/1961 Sb., trestní řízení soudní (Trestní řád), Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu, Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, Zákon č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami, Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Vyhláška Ministerstva vnitra č. 418/2008 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii, Nařízení vlády ČR č. 444/2008 Sb., o zdravotní způsobilosti uchazeče o zaměstnání strážníka, čekatele a strážníka obecní policie. Dále samozřejmě vyhláškami, nařízeními ředitele MP a dalšími předpisy.

## 2.3 Organizační členění MP Brno

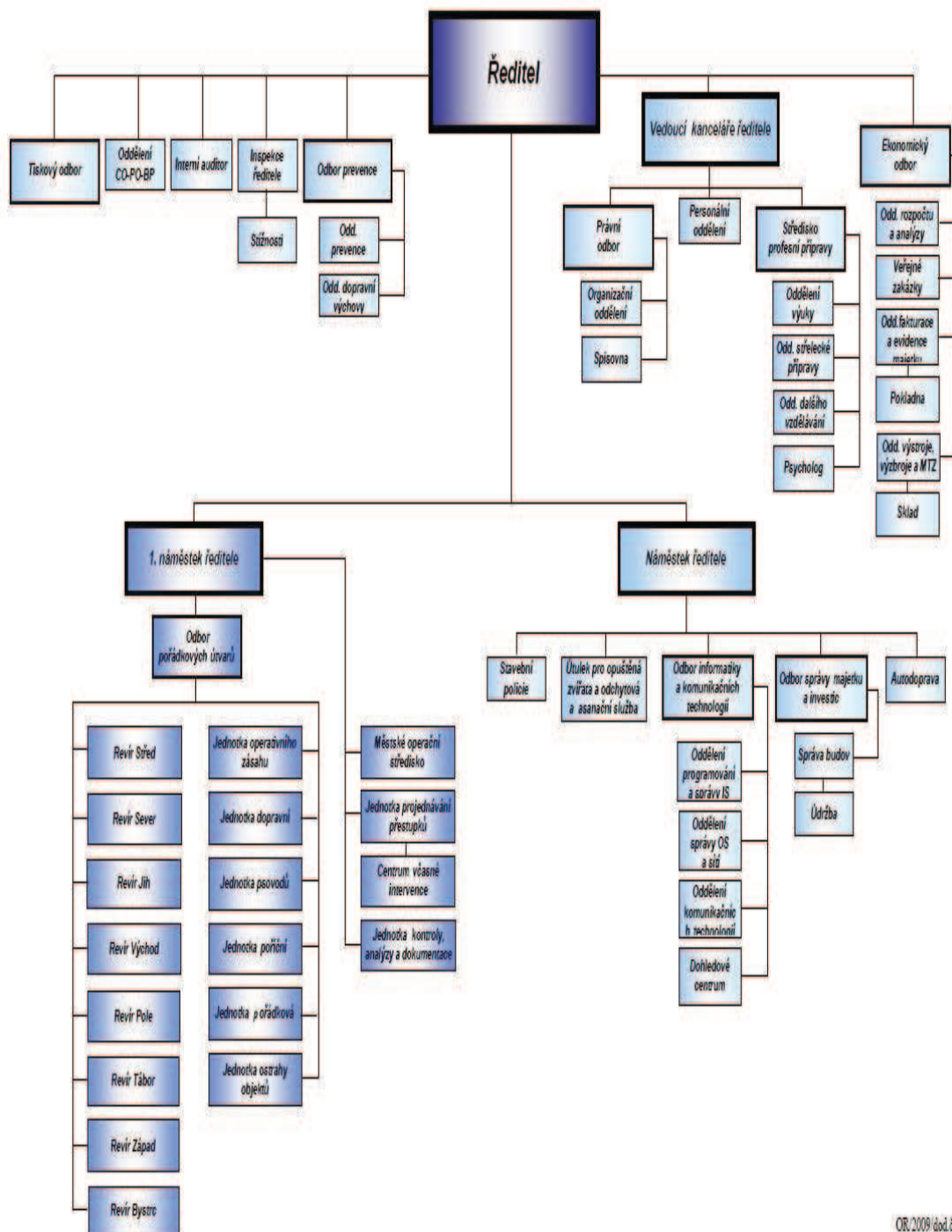
V čele MP stojí Radou města Brna, respektive primátorem, pověřený strážník - ředitel MP, který zastupuje MP navenek a ze své činnosti je odpovědný primátorovi statutárního města Brna a Radě města Brna. Je oprávněn jednat a činit veškeré úkony v pracovně právních vztazích ve věcech týkajících se MP, udělovat pověření zaměstnancům MP k zastupování statutárního města Brna - Městské policie Brno v konkrétních soudních sporech. V rámci svých pravomocí rozhoduje o veškerých činnostech MP.

Organizační struktura MP (viz. obr. č. 3) se vnitřně člení na výkon pořádkových činností, který plní základní poslání MP a na činnosti zabezpečovací, které slouží k zajištění tohoto poslání MP. Výkon pořádkových činností je zajišťován se zaměřením na plnění základních úkolů MP, vyplývajících ze zák. č. 553/1991 Sb. při nepřetržitém zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona. Zabezpečovací činnosti jsou podpůrné specifické i operativní činnosti, které svým charakterem jsou nezbytně nutné k efektivnímu plnění základních úkolů MP. (Organizační řád MP Brno)

**Vedení MP tvoří:** Ředitel, 1. náměstek ředitele, Náměstek ředitele a Vedoucí kanceláře ředitele. Náměstky ředitele pověřuje výkonem funkce ředitel MP. Jsou přímo podřízeni řediteli MP a plní úkoly dle jeho pokynů a v souladu s nimi. V době nepřítomnosti ředitele MP zastupuje příslušný náměstek ředitele MP nebo jiný člen vedení (strážník) MP, kterého ředitel písemně zastupováním zmocnil. Zástupce zastupuje ředitele v plném rozsahu jeho povinností, práv a odpovědností s výjimkou personálních záležitostí a záležitostí PaM, je v rámci své pravomoci oprávněn jednat jménem MP Brno, pokud si ředitel nevyhradí rozhodování některých otázek pro sebe. O svých rozhodnutích je povinen ředitele neprodleně informovat.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MP BRNO

příloha č. 2



OR. 2009 čod.č. 3

Obrázek č. 3 – schéma vyjádření organizačního uspořádání organizačních celků MP Brno včetně vyjádření vztahů nadřízenosti a podřízenosti (Organizační řád MP Brno)

V **přímém řízení ředitele MP**, jak vyplývá z výše uvedeného schématu je: 1. náměstek ředitele, Náměstek ředitele, Vedoucí kanceláře ředitele, Ekonomické oddělení, Inspekce ředitele a stížnosti, Interní auditor, Oddělení CO-PO-BP, Tiskový odbor a Odbor prevence.

**Pro jednotlivé činnosti jsou zřízeny tyto základní organizační celky:** odbory, oddělení, jednotky a revíry.

**Odbor** je organizační celek, zajišťující určitou ucelenou agendu. Odbor lze dále vnitřně členit. V čele odboru stojí vedoucí odboru. Vedoucí odboru je podřízen příslušnému členu vedení MP. Odbor bez vedoucího řídí přímo člen vedení MP. Řídí, koordinuje a kontroluje činnost revírů a jednotek MP při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona na území statutárního města Brna.

**Oddělení** je organizační celek, který zajišťuje určitou ucelenou agendu. Oddělení řídí vedoucí oddělení. Vedoucí oddělení je podřízen vedoucímu odboru nebo přímo příslušnému členu vedení MP. Oddělení bez vedoucího řídí přímo vedoucí odboru nebo člen vedení MP.

Samostatným organizačním celkem s celoměstskou působností je **Městské operační středisko**. V čele MOS stojí vedoucí MOS, který je podřízen 1. náměstkovi ředitele. Koordinuje činnosti revírů a jednotek s celoměstskou působností MP.

**Jednotky** jsou pořádkové útvary s celoměstskou působností. Městská policie má 8 základních jednotek s celoměstskou působností. V čele jednotky stojí vedoucí jednotky. Vedoucí jednotky je podřízen vedoucímu odboru pořádkových útvarů a jeho zástupci s výjimkou Jednotky projednávání přestupků a Jednotky kontroly, analýzy a dokumentace, které jsou podřízeny přímo 1. náměstkovi ředitele.

**Revíry** jsou pořádkové útvary s územní odpovědností. MP má 8 revírů pro 29 městských částí města Brna. V čele revíru stojí vedoucí revíru. Vedoucí revíru je podřízen vedoucímu odboru pořádkových útvarů a jeho zástupci. Revír je pořádkový útvar s územní odpovědností, zřízený k plnění úkolů MP. Tyto revíry plní úkoly při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona v souladu s ustanovením § 2 zákona o obecní policii.



Úkoly revíru jsou zabezpečovány: dozorčí službou, obchůzkovou službou, hlídkovou službou, preventivní činností, pořádkovým opatřením.

*Dozorčí služba* pro zajištění akceschopnosti revíru řídí, organizuje a kontroluje činnost zaměstnanců pořádkových útvarů MP v rámci dané pracovní směny revíru. Dozorčí služba je přímo podřízena vedoucímu revíru a jeho zástupci.

*Obchůzkovou službu* vykonávají strážníci obchůzkové služby v okrscích. Okrsek je část územního obvodu revíru.

*Hlídkovou službu* vykonávají strážníci v určených úsecích. Úsekem se rozumí přesně stanovená územní část revíru.

*Pořádkovým opatřením* je opatření většího rozsahu zajištění veřejného pořádku na celém území statutárního města Brna s možností využití součinnosti více revírů a jednotek. Spolupracuje s ostatními bezpečnostními složkami zejména při hromadném nasazení za účelem zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona.

**Jednotka** je pořádkový útvar s celoměstskou působností, zřízený k plnění speciálních úkolů MP. Jednotky zajišťují komplexní zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona v souladu s ustanovením zákona o obecní policii v rámci statutárního města Brna a potřebami MP.

*Jednotka operativního zásahu (JOZ)* na pokyn MOS zabezpečuje výjezdy při ohrožení života a zdraví strážníků MP nebo hrozí-li škoda na majetku, při porušení ochrany objektů napojených na PCO nebo je-li důvodná obava z ohrožení života a zdraví občanů. Plní dílčí úkoly při živelných pohromách, neštěstích a nehodách většího rozsahu v součinnosti s PČR, CO, RZP, hasiči atd. (materiály MP Brno)

MP Brno je složená z více složek, které jsou zaměřené na různé činnosti. Počínaje JOZ, které se ve své diplomové práci věnuji a jejíž členi jsou dosazováni na nejbrutálnější zákroky, které vyžadují speciální výcvik, dále Jednotkou poříční, dopravní, revíry, kde pracují strážníci hlídkové služby a strážníci obchůzkové činnosti s územní odpovědností, tzv. „územáři“, kdy hlídková služba zabezpečuje záležitosti v oblasti dodržování zákona v míře přestupkové a územářská služba má navíc v popisu práce preventivní činnost s mládeží, kde má za úkol rozvíjet znalosti v dopravní výchově, posílení trestněprávního



vědomí, prezentace činnosti MP Brno, tematiku nebezpečnosti používání zbraní a v neposlední řadě seznámit s problematikou drog.

**Školící středisko** v rámci Školského odboru je zřízeno tzv. *Oddělení výuky*, které přímo organizuje lektorskou činnost v základním a doškolovacím kurzu pro strážníky a strážníky - čekatele MP Brno. Tito se v základním kurzu připravují k získání osvědčení o odborné způsobilosti strážníka. V doškolovacích kurzech se pak strážníci připravují k obnově platnosti osvědčení strážníka. Cílem vstupního kursu je připravit budoucího strážníka ke složení licenčních zkoušek. Zkoušky se skládají před komisí Ministerstva vnitra a teprve po jejich úspěšném složení se ze zaměstnance může stát strážník ve smyslu Zákona 553/1991 Sb. Požadavky na znalosti budoucích strážníků jsou velmi rozsáhlé. Po složení licenčních zkoušek však zůstávají již plnohodnotní strážníci v našem školícím středisku, aby se během týdne seznámili s pravidly, požadavky a povinnostmi, které sice nejsou potřebné ke složení licenčních zkoušek, ale bez kterých se v praxi neobejde. Jedná se například o Vyhlášky města Brna, volací znaky, radioprovoz a další.

## 2.4 Výběrové řízení k MP Brno

Náborový leták MP Brno hlásá:

**„Strážníkem MP Brno se může stát jen bezúhonný a spolehlivý občan ČR, starší 21 let, fyzicky a psychicky způsobilý k výkonu práv a povinností dle zákona č. 553/91 Sb. o obecní policii.**

### **P o ž a d u j e m e :**

- odpovídající zdravotní způsobilost
- trvalé nebo přechodné bydliště v Brně
- střední vzdělání s maturitní zkouškou
- řidičský průkaz skupiny B
- platný zbrojní průkaz – sk. pro výkon povolání

- znalost práce na PC
- pasivní znalost 1 světového jazyka
- fyzickou zdatnost
- duševní způsobilost

### **N a b í z í m e :**

- jistotu stabilního zaměstnání
- finanční jistotu a garanci růstu mzdy dle nařízení vlády
- péči o odborný rozvoj zaměstnanců
- prohlubování a zvyšování kvalifikace
- pětítýdenní dovolenou
- pracovně-lékařskou péči
- možnost zvyšování fyzické kondice
- celoroční využití rekreačního střediska
- možnost čerpání příspěvků na dopravu a stravování

**Pracovní poměr bude sjednán na dobu určitou šesti měsíců s 3měsíční zkušební dobou. V této době absolvujete povinnou praxi na revíru-jednotce MPB a absolvujete základní kurz v délce stanovené plánem výuky za účelem získání „Osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů“ dle zák. č. 553/1991 Sb. o obecní policii.“ (materiály MP Brno)**

**Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii** upravuje v § 4 konkrétní předpoklady k tomu, aby se z občana stal strážník. Jedná se o splnění všeobecných podmínek, musí být občan České republiky, starší 21 let, bezúhonný, spolehlivý, zdravotně způsobilý, dosáhl středního vzdělání s maturitní zkouškou a odborně způsobilý, tedy s osvědčením o odborné způsobilosti. Po získání osvědčení odborné způsobilosti k výkonu povolání strážníka je v § 5 tohoto zákona ošetřeno Odnětí a zánik platnosti osvědčení. V tomto paragrafu je uvedeno, kdy a za jakých podmínek může být strážníkovi odejmuto osvědčení o odborné způsobilosti. (Zák. 553/1991Sb, o obecní policii)

## 2.5 Postavení strážníka a jeho povinnosti

Strážník MP Brno je zaměstnancem a je v pracovním poměru k statutárnímu městu Brno, Městské policii Brno, se sídlem Štefánikova 43, 602 00 Brno. Jen pro zajímavost, byla budova ředitelství MP Brno na této ulici otevřena slavnostně dne 7. 3. 1995. Do té doby měla MP Brno ředitelství na ulici Křenova 4.

**Oprávnění strážníka** je upraveno zák. č. 553/1991 Sb., o obecní policii kde je uvedeno, že každý je povinen uposlechnout jeho výzvy. Paragrafy 11 až 20 poté jeho oprávnění blíže specifikují.

- § 11 požadovat vysvětlení,
- § 12 požadovat prokázání totožnosti,
- § 13 předvést osobu,
- § 14 odebrat zbraň,
- § 15 zakázat vstup na určená místa,
- § 16 otevřít byt nebo jiný uzavřený prostor,
- § 17 odejmout věc,
- § 17a použít technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla,
- § 17b zabezpečovat dopravu osob do zdravotnického zařízení nebo do záchytné stanice,
- § 17c ke vstupu do živnostenských provozoven,
- § 18 použít donucovací prostředky,

- § 18a použít pouta,
- § 19 použít psa,
- § 20 použít služební zbraně.

*„Donucovací prostředek je prostředek nebo fyzický úkon s nesmrtícím účinkem, užitý za účelem eliminace protiprávního jednání fyzické osoby s využitím síly nebo hrozby použití síly.“ (Mates, Škoda, Vavera, 2011, s. 183)*

**Povinnosti strážníka** jsou uvedené v § 6 - § 10, zák. č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Který v § 6 uvádí, že strážník je při provádění zákroků a úkonů povinen dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní. Nesmí připustit to, aby osobám v souvislosti s touto činností vznikla bezdůvodná újma. Zásah do jejich práv a svobod nesmí překročit míru nezbytnou k dosažení účelu sledovaného zákrokem nebo úkonem. Musí poučit osoby o jejich právech, provádí-li podle tohoto zákona zákrok nebo úkon spojený se zásahem do jejich práv nebo svobod, pokud to povaha a okolnosti zákroku nebo úkonu dovolují. Pokud takto nemůže učinit před zákrokem, učiní tak neprodleně, jakmile to okolnosti dovolí. Dále je strážník povinen poskytnout pomoc v rozsahu svých oprávnění a povinností podle zákonných norem každému, kdo o ni požádá.

Rozsah této pomoci je limitován rozsahem oprávnění a povinností strážníka podle ZOP nebo zvláštního zákona. Pokud žádost o poskytnutí pomoci přesahuje takto vymezený rozsah, je strážník oprávněn ji odmítnout. Pokud by strážník poskytnul pomoc nad rámec uvedených oprávnění, mohlo by být toto jednání dokonce považováno za nezákonný postup nebo nesprávný úřední postup. (Mates, Horzinková, Hromádka, 2009, s. 255)

Dále je v § 7 je uvedeno to, že je v pracovní době strážník *„povinen provést zákrok nebo úkon, nebo učinit jiné opatření, je-li páčán trestný čin nebo přestupek či jiný správní delikt anebo je-li důvodné podezření z jejich páčání. Strážník je i mimo pracovní dobu povinen v mezích tohoto zákona provést zákrok, popřípadě učinit jiné opatření, zejména vyrozumět nejbližší útvar policie, je-li páčán trestný čin nebo přestupek, kterým je bezprostředně ohrožen život, zdraví nebo majetek. Pokud se v tomto případě strážník*

*neprokazuje podle § 9 odst. 1, prokáže příslušnost k obecní policii průkazem obecní policie. Jestliže okolnosti zákroku nebo jiného opatření neumožňují, aby strážník prokázal svoji příslušnost k obecní policii průkazem obecní policie, prokáže se ústním prohlášením "obecní policie" nebo "městská policie". Průkazem obecní policie se strážník prokáže ihned, jakmile to okolnosti zákroku nebo jiného opatření dovolí. Strážník je při provádění zákroku povinen, pokud to povaha a okolnosti zákroku dovolují, použít odpovídající výzvy. Pokud to povaha zákroku dovoluje, použije strážník před výzvou slov „Jménem zákona!“*

K tomuto bodu nutno dodat, že strážník není povinen zakročit v případě, kdy by byl ohrožen jeho život nebo zdraví, nebo když nebyl k danému zákroku odborně vycvičen či vyškolen a také v případě, když by byl pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných látek, které výrazně snižují jeho schopnosti jednání. V takovém případě ale pro něj platí, že musí učinit další opatření jako třeba to, že věc oznámí, čili koná v danou chvíli jinak. V § 9 je dána povinnost strážníka, při výkonu své pravomoci, prokázat svou příslušnost k obecní policii stejnojmenně s odznakem obecní policie, také identifikačním číslem a názvem obce. *„Vykonává-li strážník svou pravomoc na území obce, která je smluvní stranou veřejnoprávní smlouvy podle § 3a, prokáže se na požádání rovněž zmocněním této obce; při zákroku, který nesnese odkladu, tak učiní, jakmile to povaha a okolnosti tohoto zákroku dovolí.“* Pravomoc strážníka platí jen po hranice obce, která je jeho zaměstnavatelem a také v případě území obcí, které mají smluvní vztah s danou MP. Za hranicemi této obce strážník zasahuje v souladu s občanskou povinností. Konečně § 10 též hovoří o povinnosti bez zbytečného odkladu oznámit policii důvodné podezření, že byl spáchán trestný čin. Také z něj vyplývá povinnost zajistit místo trestného činu proti vstupu nepovolaných osob. Strážník má povinnost oznámit příslušnému orgánu podezření, že byl spáchán přestupek nebo jiný správní delikt. V § 21 je zakotvena povinnost strážníka po použití donucovacích prostředků a služební zbraně poskytnout první pomoc. Strážník má taktéž, dle § 26 povinnost mlčenlivosti, což znamená, že nesmí nepovolaným osobám poskytovat informace, které zjistil ve službě, nebo které s výkonem jeho služby souvisí. (Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii)

## 2.6 Dílčí závěr

Ve druhé kapitole diplomové práce jsem se věnoval MP Brno. Krátce jsem pohovořil o historii této organizace. Dále jsem zmínil právní úpravu městské policie, v intencích jakých právních norem MP funguje v rámci České republiky. V podkapitole organizační členění MP Brno jsem se snažil přiblížit tzv. „organizačního pavouka“ a vysvětlit základní pracovní náplně a povinnosti osob na daných pozicích. Také je zde zmínka o výběrovém řízení, které musí absolvovat uchazeči o toto povolání a následně jsem popsal postavení strážníka MP a jeho povinnosti s tím, že jsem se zde okrajově zmínil i o jeho oprávnění. Povolání strážníka MP vyžaduje daleko více požadavků, které jsou na něj kladeny a které nejsou v této části práci zmíněné. V této kapitole jsem se snažil srozumitelně zachytit alespoň ty nejzákladnější z nich.

### 3 JEDNOTKA OPERATIVNÍHO ZÁSAHU JOZ V RÁMCI MP BRNO

Květen 2011: „S nezvyklým případem se včera setkali brněnští strážníci, kterým se podařilo zpacifikovat podezřelého muže se zbraní. Ve čtvrtek 5. května v dopoledních hodinách vyslalo operační středisko dvě hlídky Jednotky operativního zásahu do Novoměstské ulice, kde se měla údajně nacházet ležící osoba se zbraní. Když strážníci JOZ dorazili na místo, tak jim čtyřiapadesátiletá žena sdělila, že za místní restaurací prý leží muž na zemi a má u sebe střelnou zbraň. Hlídka se neprodleně vydala za restauraci U hřiště, tam skutečně uviděla muže, který ležel na zemi, a vedle něj byla střelná zbraň. Podezřelý muž se otáčel vleže z jedné strany na druhou a byl polonahý. Hlídka se proto za použití taktiky zákroku proti ozbrojené osobě nepozorovaně přiblížila k podezřelému, kterého pak za použití hmatů a chvatů sebeobrany zajistila. Jednačtyřicetiletý muž s hlídkou vůbec nekomunikoval, na těle měl několik krvácejících oděrek a na dotaz hlídky, co se mu stalo, nedokázal odpovědět. Přivolaný lékař záchranky nařídil převoz muže do nemocnice, strážníci JOZ ještě na žádost lékaře provedli asistenci při převozu zraněného. Případem se zabývá republiková policie, která si na místě převzala zajištěnou střelnou zbraň.“ (www.mp.brno.cz, citováno 5.1.2013)

#### 3.1 Historie JOZ

Jednotka operativní zásahu (dále JOZ) MP Brno byla založena v roce 1992 pod původním názvem „Záloha operačního důstojníka“. Po jejím vzniku pracovalo v jejích řadách 14 strážníků v nepřetržitých dvanácti hodinových směnách. Založení bylo logickou odezvou na požadavek zabezpečit rychlé a účinné zajištění hlídek městské policie na celém území města Brna. Jako první útvar MP měla přidělena služební vozidla, která mohla zajistit rychlé celoměstské pokrytí.

Z tehdejších zpráv o činnosti městské policie, které byly tehdejším ředitelem Danielem Šimou předkládány Zastupitelstvu města Brna vyplývalo, že ke stěžejním problémům té doby patřil živelně rostoucí stánkový prodej, jehož negativními doprovodnými jevy byla hygienická rizika, velmi dobře organizované gangy tzv. „skořápkářů“ a rozkrádání městského mobiliáře, zejména poklopů či krytů kanálů.



*„K nejzávažnějšímu narušení veřejného pořádku došlo ve dnech 2. až 5. Června 1992, kdy se v centru města, především v okolí Bratislavské a Vranovské ulice, začali srocovat příslušníci romské menšiny vyzbrojeni bodnými, sečnými a údernými zbraněmi. V této době patřil k významným problémům města i prudký nárůst osob bez přístřeší – tzv. bezdomovců, obývajících převážně chátrající objekty ulice trnité, ale například i některé zahrádkářské kolonie.“* (Tiskový odbor MPB, 2011, s. 35)

Také se v roce 1992 MP začala podílet na zajišťování bezpečnosti a veřejného pořádku při fotbalových utkání a dalších sportovních utkání v rámci města Brna. Při těchto hromadných akcích velmi často docházelo k násilí, výtržnictví a vandalismu.

Mimo svůj prioritní úkol zajišťovala JOZ převozy zadržených osob a výjezdy na tísňová volání.

V roce 1993 měla JOZ základnu na ulici Křenová 4. Jelikož se neustále zvyšoval počet případů. Kdy byli strážníci JOZ vysíláni k násilným činům a do míst, kde docházelo k vzájemnému napadání většího počtu osob, byli v tomto roce příslušníci této jednotky vyzbrojeni štíty, přilbami a neprůstřelnými vestami.

*„Zachránit osmadvacet Brňanů, kteří se ocitli v nouzi a zůstali zcela bez pomoci ve svých vlastních bytech, se podařilo během uplynulého roku strážníkům Jednotky operativního zásahu. V těchto případech se totiž vždy jednalo o situace, kdy bylo nutné se dostat okamžitě do bytu k ohroženým osobám a umožnit tak přístup lékařům, kteří posléze poskytli kvalifikovanou pomoc. Dle zákonného oprávnění § 16 Zákona č.553/1991 Sb. O Obecní policii, kde se stanoví oprávnění strážníka otevřít byt z důvodu ohrožení života či zdraví osob, či větší škoda na majetku, bývají městským operačním střediskem vysláni na místo právě strážníci JOZ. Vzhledem k jejich absolvovanému školení pro výškové práce jsou k otevření bytů za účelem záchrany lidského zdraví a života nenahraditelní.“* (www.mpbrno.cz, citováno 15.1.2013)

Jak šel čas, tak se vybavení JOZ dostalo, řekl bych na špičkovou úroveň. Vedení MP každý rok vyčleňuje značné finanční prostředky na jeho obnovu. Kvalita schopností

členů JOZ se také za ta léta značně zlepšila. V současné době je služebna JOZ na ulici Kaštanová 34.

Z Policejního deníku dne 22.1.2013: „V pondělí v nočních hodinách byli strážníci požádáni státními policisty o pomoc při vyhlášeném pátrání po muži, který chtěl ukončit svůj život. Čtyřicetiletý sebevrah zanechal svému bratrovi vzkaz na mobilním telefonu, že hodlá ukončit svůj život.

Strážníci Jednotky operativního zásahu získali informace o tom, kde by se muž mohl pravděpodobně pohybovat. Jelikož muž nebyl hlídkou JOZ nalezen v místních barech ani hernách, bylo pátrání rozšířeno a zaměřeno na pátrání v širším okolí, včetně auta čtyřicetiletého muže. Při pátrání strážníci projížděli Jarní ulicí v Maloměřicích, kde si všimli odbočky do hustého lesního porostu. K této odbočce vedly ve sněhu čerstvě vyjeté koleje od vozidla, a proto hlídka pojala důvodné podezření, že by se mohlo jednat o auto hledaného muže.

Po cca 50 metrech strážníci vozidlo skutečně zahlédli, a když se k němu přiblížili, všimli si, že od výfuku vedla hadice natažená do kabiny vozidla. Při kontrole vozu strážníci JOZ zjistili, že bylo nastartované a proto neprodleně hadici od výfuku odpojili. V autě seděl bezvládně čtyřicetiletý muž, který nereagoval ani na světlo baterky ani na bouchání na okno vozidla.

Vzhledem k tomu, že bylo auto uzamčené a hrozila důvodná obava o život a zdraví sebevraha, strážníci rozbili okénko bočních dveří ze strany spolujezdce teleskopickým obuškem. Poté se strážníkům podařilo muže z vozidla neprodleně vytáhnout. Čtyřicetiletý muž byl zcela dezorientovaný, v autě hlídka našla láhev vodky a několik tablet sedativ.

K ošetření muže strážníci přivolali záchranku a při převozu pacienta do nemocnice poskytli zdravotníkům asistenci.“ (www.policejnidennik.cz, citováno 22.1.2013)

### 3.2 Organizační členění JOZ v rámci MP Brno

V rámci současné organizační struktury MP Brno je JOZ podřízena Odboru pořádkových útvarů (dále jen OPÚ). OPÚ řídí jednotlivé revíry MP a jednotky. Mimo JOZ jsou to Jednotka dopravní, Jednotka psovodů, Jednotka poříční a Jednotka ostrahy objektů. V plánech je zřízení Pořádkové jednotky. Samotný OPÚ je řízen 1. náměstkem ředitele MP. Toto organizační členění planí od roku 2009. V předchozím období spadalo řízení JOZ přímo do kompetence 1. náměstka ředitele MP. Ten přímo rozhodoval o využití JOZ, popřípadě o svolání hotovosti pro případ nutnosti posílení výkonu.



Obrázek č. 4 – organizační členění vedení JOZ (vlastní úprava)

Jak je patrné z předešlého schématu organizačního členění vedení JOZ, je na vrcholu tohoto článku organizace vedoucí JOZ, pod ním je jeho zástupce, což jsem já, mezi článkem je funkce výcvikář JOZ, následují strážníci, kteří jsou veliteli směn. V organizačním členění vedení JOZ je uveden také velitel hlídky, tento je určován aktuálně na každý den a každou směnu. Určují se z řad řadových strážníků JOZ a určuje je vedoucí JOZ nebo jeho zástupce, dle aktuálního rozpisu složení hlídky. (viz. obr. č. 4)

### **3.3 Výběrové řízení k JOZ**

K JOZ jsou přijímáni strážníci dle interní směrnice ředitele MP Brno č. 7/2007. Na základě uvedené směrnice se vyhlašuje výběrové řízení do JOZ na pozici strážník - specialista.

**Každý strážník, který chce pracovat u JOZ musí splnit tyto podmínky:**

- dobrý zdravotní a fyzický stav,
- minimální doba práce u MP 1 rok,
- schopnost odolávat stresovým faktorům,
- dobrá fyzická kondice, splnění praktické části výběrového řízení,
- platná licence strážníka MP,
- řidičský průkaz skupiny B,
- schopnost provádět záchranné práce ve výškách (odolnost proti závratí a klaustrofobii),
- splněné prověrky ve střelbě ze služební zbraně.

**Obsah výběrového řízení:***Test sebeobrany:*

- pády,
- údery, kopy, kryty,
- vyproštění z držení a škrcení,
- odváděcí páky,
- obrana proti úderům a kopům,
- obrana proti bodným, sečným a střelným zbraním,
- spoutání pachatele, bezpečnostní prohlídka.

*Fyzický test:*

- vzpor ležmo - kliky 40x,
- sed-leh 80x / 2min,
- dřep s činkou 100% tělesné hmotnosti 3x,
- tlak činky vleže obouřuč, 90% tělesné hmotnosti 6x,
- shyby na hrazdě 13x,
- kliky na bradlech 15x,
- běh v členitém terénu na 5 km v čase do 26 minut.

*Práce ve výškách:*

- základní test odolnosti proti závratím, klaustrofobii a schopnosti provádět záchranné práce ve výškách.

Uchazeči v této fázi provádí pod dohledem instruktorů úlohy spojené se záchrannou člověka za pomoci lanové techniky.

Základní cvičení – výstup po laně do výšky 40 m, přestup na druhé lano, Slanění ke „zraněné“ osobě, její zajištění a spuštění na zem.

Hodnotí se schopnost překonávat vytvořené překážky a odolnost proti stresu.

Cvičení na zjištění odolnosti proti klaustrofobii je prováděné ve spolupráci se členy Speleologické záchranné služby ČSS v Moravském krasu. (viz. foto č. 1)



(ilustrační foto č. 1: uchazeč výběrového řízení k JOZ ,

Moravský kras - Oblast Býčí skály, foto z archivu autora diplomové práce)

Celé výběrové řízení probíhá pod dohledem komise, která hodnotí jednotlivé uchazeče o post u JOZ. Součástí tohoto hodnocení nejsou jen fyzické předpoklady jednotlivých uchazečů, ale hlavně jejich schopnost zvládat a řešit stresové situace spojené s výběrovým řízením. Na závěr celého řízení se uskutečňuje přibližně 15 minutový pohovor s jednotlivými uchazeči. Zde se zjišťuje jejich motivace pro podání přihlášky a představy o práci u JOZ. O přijetí jednotlivých uchazečů se rozhoduje hlasováním členů komise.

V posledních výběrových řízeních byla úspěšnost uchazečů zhruba na úrovni 20 % z celkového počtu uchazečů. Nastavené podmínky pro přijetí považuje v současné době hodně uchazečů za příliš těžké a odrazující od podání přihlášky.

Brno dne 3.2.2013: „Dnes v poledne byla vyslána hlídka Jednotky operativního zásahu k případu v nájemním domě v Sevastopolské ulici ve Starém Lískovci, kde se měl z jednoho bytu ozývat křik o pomoc a volání „hoří“.

Když se strážníci JOZ dostavili do domu, tak jim na chodbě svědci sdělili, že třiašedesátiletý obyvatel se údajně chová agresivně k ostatním nájemníkům a již delší dobu mají obavy, že dům zapálí. Strážníci přes dveře inkriminovaného bytu slyšeli křik

muže a ženy a proto se pokusili o komunikaci přes vstupní dveře a současně jeden člen hlídky obešel dům a pokusil se kontaktovat osoby nacházející se uvnitř bytu ze zadní strany domu, kde se nacházel balkón bytu.

Při hovoru přes dveře bytu třiašedesátiletý muž zakřičel, že požár uhasil, že nikoho nepotřebuje a že jej prý sleduje StB a USA. Vzápětí strážníci zaslechli hádku mezi mužem a dvaatřicetiletou ženou, která volala o pomoc, přičemž bylo patrné, že docházelo k rozbíjení vybavení bytu.

Vzhledem k tomu, že konflikt v bytě eskaloval a strážníci uslyšeli ránu připomínající výstřel, přistoupili za pomoci vyrážecího beranidla ke vstupu do bytu.

V předsíni uviděli strážníci kusy rozbitého nábytku a interiérových dveří. Při vstupu hlídky JOZ do bytu agresivní muž po strážnících opakovaně hodil předměty vybavení bytu (skleněná stolní lampa, police) a pak zaútočil lyží, kterou svíral v obou rukou a vedl s ní úderů mířené na hlavu a tělo členů hlídky.

Strážníkům se podařilo útočníka zpacifikovat, během zákroku nedošlo ke zranění zasahujících členů hlídky ani agresora. Dvaatřicetiletá žena, která byla přítomna v bytě, neměla viditelná zranění, byla však ve špatném psychickém stavu.

Přes operační středisko byla na místo přivolána záchranka, lékařka pak rozhodla o převozu třiašedesátiletého muže do zdravotnického zařízení.“ (www.udalosti112.cz, citováno 4.2.2013)

### 3.4 Specializace a výcvik

**Výcvik jednotky lze rozdělit do pěti základních okruhů:**

1. výcvik záchranářských prací + prací ve výškách (první pomoc, transporty a vyproštění zraněných osob, organizace záchranných prací),
2. výcvik taktiky zákroku (návuk taktických postupů využitelných při výkonu služby dle zák.553/91 Sb, řešení situací nenásilnou formou),
3. výcvik sebeobranu (řešení krizových situací souvisejících s odvrácením bezprostředního fyzického útoku na hlídku),
4. střelecký výcvik (manipulace se zbraní a zdokonalování se v úspěšnosti střelby),



5. zvyšování fyzického fondu strážníků JOZ (posilovna, běh).

Výcvik je prováděný samostatně v jednotlivých směnách a vedený instruktory JOZ.

Instruktoři jsou držitelé potřebných oprávnění a absolvují pravidelné přezkušování z teoretických i praktických dovedností.

Instruktor pro výuku první pomoci je držitelem oprávnění dle „Evropského certifikátu pro výuku první pomoci EFAC“ od ČČK ČR.

Vedoucí výcviku pro záchranářské práce ve výškách jsou dlouholetými držiteli oprávnění pro vykonávání školení, ověřování znalostí, řízení a provádění prací ve výškách dle ve smyslu „Nařízení Vlády“ č.: 362/2005 a „Evropské Směrnice“ č.: 2001/45/ES na území EU. Toto oprávnění instruktorů je každoročně obnovováno, během týdenního kurzu kde jsou účastníci seznamováni s technickými novinkami v oboru, novými postupy při poskytování první pomoci a se způsoby záchranných prací. Při těchto školeních jsou, mimo jiné, instruktoři JOZ využíváni jako vedoucí skupin, kteří mají na starost vedení výcviku nováčků.



(ilustrační foto č. 2: nácvik záchrany v nepřístupném terénu v oblasti brněnské přehrady,

foto z archivu autora diplomové práce)

Instruktor pro sebeobranu je držitelem certifikátu RSDES a Krav–maga. O kvalitě střeleckého výcviku svědčí i řada ocenění z různých soutěží a i to, že při pravidelných kontrolních střelbách (2012) strážníků MP Brno, 85% strážníků JOZ uspělo s výsledkem VÝTEČNĚ. Instruktor absolvoval celkem 8 školení u různých zásahových skupin PČR zaměřených na taktiku zákroku a taktiku střelby.

Do výcviku JOZ je začleněna i příprava pro zákroky při větším narušení veřejného pořádku, jako jsou riziková fotbalová utkání, koncerty příznivců různých politicky zaměřených hnutí, demonstrace, atd. Jednotka je tak využívána právě při těchto akcích k zabránění incidentů či způsobených škod na majetku obyvatel města Brna.

System výcviku je zdrojem inspirace pro výcvik podobných skupin u jiných městských policií, které vysílaly k JOZ své strážníky na stáže. Takto získané zkušenosti pak byly využity při zřizování podobných jednotek. (Zlín, Znojmo, Most, atd.)

V poslední době se se žádostmi o společný výcvik obracejí na JOZ i jiné složky, jako je například VS Vazební věznice Brno.



(ilustrační foto č. 3: střelecký výcvik pro VS ČR,  
foto z archivu autora diplomové práce)

Mimo uvedený výcvik, který je součástí pracovní doby, se řada strážníků věnuje sportovním aktivitám i ve svém volném čase, kde provádí jako instruktoři například výcvik sebeobranu apod. Základ hokejového týmu MP Brno tvoří 5 strážníků JOZ, které doplňují strážníci s ostatních revírů MP. Tomuto kolektivu se podařilo, na mezinárodním mistrovství, několikrát získat titul Mistr ČR v hokeji Městských policií. Pravidelně jsou

pořádána hokejová utkání s Rychlou záchrannou službou, která přispívají ke zlepšení vzájemně výhodné spolupráce.

Pozornost si jistě zaslouží i druhé místo, strážníka JOZ, na Mistrovství Světa v kickboxu federace WPKA, pořádaném v Řecku roku 2002 ve váhové kategorii nad 95 Kg a jeho následná účast v evropském turnaji K1.

O dobrém výcviku strážníků JOZ taktéž svědčí řada úspěchů na různých soutěžích záchranářů a bezpečnostních složek ČR.

Jako příklad mohu uvést přípravu na školení, které provádím se svými muži několikrát do roka. Jsem instruktor výškových prací ALP/HAS/347. Strážníci JOZ jsou rozděleni do čtyř výcvikových skupin. V příloze č. 3 popisuji 3. Výcvikovou skupinu JOZ MP Brno. Název školení je Vybudování lanového přemostění a záchrana osob spuštěním a vytažením (tyrolský traverz). Toto školení musí probíhat dle NV 362/2005 a směrnice 2001/45/ES, jako součást celkového 42 hodinového školení pracovníků pro výškové práce. Celé školení je založeno hlavně na participačních vyučovacích metodách. Dochází při něm k vysoké účasti pracovníků na řešení zadaného problému. Pracovníci sami hledají různá kreativní řešení teoretické situace a následně tato řešení převádí do praxe ve druhé části školení. (viz. příloha č. 3)

*„Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovištích je asi motivace zaměstnanců. Ať už jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jedinci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jedinci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím.“ (Brooks, 2003, s. 42)*

*„Motivace musí nakonec vyjít zevnitř každého z nás. Neexistuje vedoucí, který je jediným nebo stálým zdrojem motivace pro své podřízené. Přestože vedoucí podporují, inspirují a jsou dobrým příkladem svým podřízeným, jejich hlavní rolí v motivaci je rozumět, pochopit, kým jejich podřízení jsou a pomáhat jim, aby dokázali najít způsob,*

*jak využít své silné stránky a schopnosti. Existuje mezera mezi skutečným stavem očekávání pracovníka a jeho požadovaným stavem. Snahou vedení musí být zmenšit tuto mezeru co nejvíce.“ (Mallya, 2007, s. 169)*

### 3.5 Dílčí závěr

Hlavní náplň obecních, potažmo městských policíí, je v zajišťování veřejného pořádku na území té dané obce, kterou byly zřízeny. Přes 20 let trvání obecních policíí se odrazilo v tom, že činnost těchto složek se v průběhu času postupně krystalizovala. V souvislosti s rozšiřováním pravomocí se rozrůstal i okruh problémů, které musí strážníci každodenně řešit. V současné době hovoříme-li o obecní (městské) policii, máme na mysli zvláštní subjekt obce, který sice subsidiárně plní úkoly vytyčené obcí zejména prostřednictvím vyhlášek a nařízení, ale jeho práce je striktně dána zák. č. 553/91 Sb, o obecní policii a dalšími normami. Strážníci navíc, dle charakteru své působnosti, plní řadu dalších úkolů od vyhledávání dopravních přestupků, odchyty toulavých psů a jiných zvířat, zajišťování veřejného pořádku, prevence kriminality, provádí ozbrojené doprovody finančních prostředků, zadržení pachatelů trestných činů až po nasazení strážníků JOZ v krizových situacích apod. Zadržet pachatele trestného činu bezprostředně po spáchání činu nebo pomáhat zachraňovat lidské životy např. při povodních nebo jiných mimořádných či živelných katastrof, přináší každému mnohonásobně lepší uspokojení než pokutovat stokorunou babičku, která neměla svého jezevčíka na vodítku. U každého jedince se osobní uspokojení z vykonané práce snižuje s řešením banálních záležitostí v jiné míře. Obecně lze ale říci, že tam, kde je zákon porušován minimálně, a přesto je strážník povinen přestupce řešit, je jeho uspokojení z této práce nižší. Je tedy rozdíl přistihnout starou babičku s pejskem, který se sotva „vleče“, a který nemá náhubek a není ani na vodítku, nebo přistihnout mladého muže s pitbulteriérem, který je v plné síle, bez náhubku a vodítka a ohrožuje ostatní občany. Z hlediska společnosti a ochrany veřejného pořádku je ale i konání v tzv. banálních případech porušování zákona po strážnících jejich vedoucími pracovníky požadováno. Dobrý vedoucí musí své podřízené umět motivovat tak, aby tito pracovali v obou oblastech svědomitě a aktivně. Musí sjednotit své zájmy a cíle se zájmy a cíly organizace.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST



## 4 VÝZKUMNÁ ČÁST

V teoretické části mé diplomové práce jsem postupně popsal motivaci a její vliv na pracovní výkon, dále jsem se věnoval MP Brno, od její historie po současnost a poslední části jsem se snažil přiblížit JOZ. V této výzkumné části diplomové práce jsem se zaměřil na samotný výzkum vybrané skupiny strážníků JOZ. Rád bych zjistil motivační faktory, které motivují strážníka MP k práci u JOZ. Jaké motivační faktory na něj působí při samotném výkonu služby a zda se tyto změnilly či nezměnilly v průběhu času jeho působení u této jednotky. Hlavním cílem bylo zjistit, jak jsem již uvedl v úvodu své diplomové práce, jaké jsou motivační faktory pro výkon služby strážníků, kteří slouží v jednotce operativního zásahu (JOZ) MP Brno.

### 4.1 Předpoklady, hypotézy, metodologická východiska

Součástí výzkumu je ověření teoretických poznatků a stanovených hypotéz. Na základě výše uvedeného jsem si pro vlastní výzkum stanovil níže uvedené čtyři výzkumné hypotézy, dílčím cílem diplomové práce bude jejich potvrzení či vyvrácení:

**Hypotéza 1: Možnost pomáhat jiným lidem a chránit je při výkonu služby v JOZ významnější motivační faktor, jako odměňování, mzdové podmínky a zaměstnanecké benefity.**

**Hypotéza 2: Zajímavost a pestrost "adrenalinové profese" je významnější motivační faktor, než společenská prestiž a pravomoci vyplývající ze zařazení u JOZ.**

**Hypotéza 3: Vědomí dobře vykonané práce je významnější motivační faktor, jako uznání nadřízených za dobře odvedenou práci.**

**Hypotéza 4: V případě možnosti znovu se rozhodnout pro práci u MP by si větší část respondentů znovu zvolila tuto profesi.**

Pro získání potřebných podkladů a dat k výzkumnému šetření jsem použil metody a techniky sběru dat dotazníkem, rozhovorem a analýzou odborné literatury. (viz. příloha č. 1 a č. 2)

*„Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před definitivní aplikací dotazníku provést pilotáž na menším počtu zkoumaných osob, která nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Otázky by měly být anonymní. Tím lze zvýšit upřímnost odpovědí.“* (Kohoutek, <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>, citováno 28.2.2013)

Vytvořil jsem anonymní dotazník s 28 uzavřenými otázkami. Prvních 23 otázek bylo sestaveno tak, aby pokrývaly oblast motivačních faktorů práce u JOZ. V této části dotazníku respondenti hodnotili jednotlivé výroky zaškrtnutím jednoho políčka v rozmezí 1-5, kdy stupeň 1 – označoval jejich nejnižší, tedy minimální motivační úroveň při vykonávání profese a stupeň 5 označoval jejich nejvyšší, tedy maximální motivační úroveň při rozhodování vykonávání jejich profese. Otázky č. 24 až č. 28 mi pomohly při získání dat, které se týkají charakteristiky výzkumného vzorku, tedy respondentů, také v oblasti jejich vztahu k práci u MP a také mi pomohly, společně s výsledkem z rozhovorů v šetření odpovědi na otázku, zda a jak se s postupem času změnila pracovní motivace u respondentů.

Dále jsem pro zjištění vytyčeného cíle použil u tří vybraných respondentů metodu polostrukturovaného individuálního rozhovoru.

*„V polostrukturovaném rozhovoru má intervenující předem připravený seznam otázek. Způsob, forma odpovědi na tyto otázky zůstává volná. Respondent si sám může vybrat styl odpovědi.“* (Ferjenčík, 2000, s. 175)

Pracovní motivace strážníků u JOZ je široké téma a tato technika mi dovolila u vybraných otázek, z předloženého dotazníku, jít hlouběji. Základní otázkou pro rozhovor byla otázka č. 26 a č. 27 z dotazníku, kdy při tomto rozhovoru se respondenti vyjádřili vlastními slovy, tedy podrobněji a dle svého uvážení, tedy ne pouze v intencích uzavřených odpovědí na položenou otázku. To mi pomohlo při vyhodnocování celkového šetření. Získaná data z dotazníku u těchto otázek bylo vhodné si ověřit, tedy doplnit rozhovorem.



Pro zpracování dat u uzavřených otázek v dotazníku, jsem zvolil jednoduchou metodu k vyhodnocení četností odpovídající pro kvantitativní výzkum.

Pro zpracování otázek týkajících se motivačních faktorů práce u JOZ, tedy otázek č. 1 až č. 23 jsem si určil, dle pokynů, které anonymní dotazník obsahoval, že stupeň hodnocení respondentů 5 a 4 znamená kladné hodnocení motivačního faktoru, na který je respondent dotazován, volba stupně 3 je neutrální a volba stupně 2 a 1 je negativním hodnocením tohoto motivačního faktoru. (viz. 4.3)

Nejdříve jsem si získaná data uspořádal a ke každé otázce jsem si sestavil tabulku s počty odpovědí. Použil jsem tzv. „čárkovací metodu“ a výsledky jsem sestavil do tabulky četností. Podle této tabulky jsem vytvořil výsečový graf pro jasné znázornění procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí. (Šandera, 2011, s. 74)

## 4.2 Charakteristika výzkumného souboru

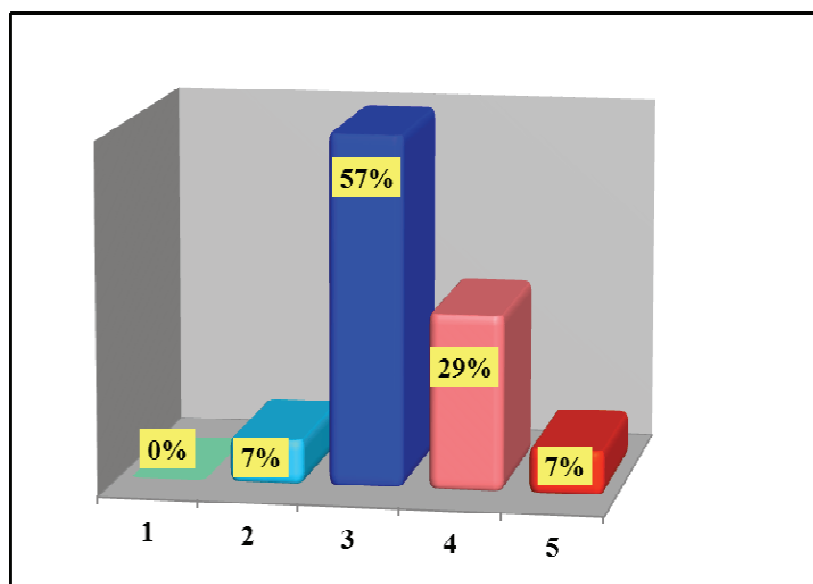
Potřebné poznatky byly získány od homogenní skupiny respondentů, kterou tvořilo 28 strážníků zařazených v JOZ MP Brno, včetně mě, jako tazatele. Jednalo se o respondenty, kterými byli muži ve věku od 25 let do 46 let, tuto specifikaci nejvyššího věku 46 let mohu uvést s odvoláním na to, že nejstarším strážníkem JOZ jsem já sám. Respondenty byli v 11% muži ve věkovém rozmezí 25-30 let, 25% mužů ve věku 31-35 let, 39% mužů ve věku v rozmezí 36-40 let a 25% mužů starších 41 let. Z celkového počtu dotazovaných 11% respondentů uvedlo, že pracuje u JOZ v rozmezí 1-5 let, 18% respondentů uvedlo, že pracuje u JOZ více než 5 let a 71% respondentů uvedlo, že u JOZ pracuje již více než 10 let. Dotazníky jsem všem strážníkům JOZ rozeslal na jejich soukromé emailové adresy s tím, že jsem je požádal o vyplnění v jejich osobním volnu. Dotazníkové šetření jsem vykonal v průběhu měsíce února roku 2013. Dále jsem provedl na konci měsíce února rozhovor se třemi vybranými strážníky JOZ, kdy se jednalo o jednoho strážníka, který je u JOZ 1,5 roku, jednoho strážníka, který je u JOZ 9 let a posledního, který slouží v JOZ již přes 21 let.

### 4.3 Zpracování a výsledky dotazníku

Získané informace z dotazníku jsem sepsal, vytvořil si grafy a porovnal je s teoretickými poznatky a u vybraných otázek, jsem doplnil i o informace získané z rozhovorů s vybranými respondenty. Zjistil jsem, že mnoho informací se shoduje a odpovídá zjištěným faktům. U zpracování odpovědí na otázky č. 1 až č. 23 jsem si určil, dle pokynů, které anonymní dotazník obsahoval, že stupeň hodnocení respondentů 5 a 4 znamená kladné hodnocení motivačního faktoru, na který je respondent dotazován, volba stupně 3 je neutrálním hodnocením a volba stupně 2 a 1 je negativním hodnocením tohoto motivačního faktoru.

#### Otázka č. 1: Ekonomická perspektivnost práce:

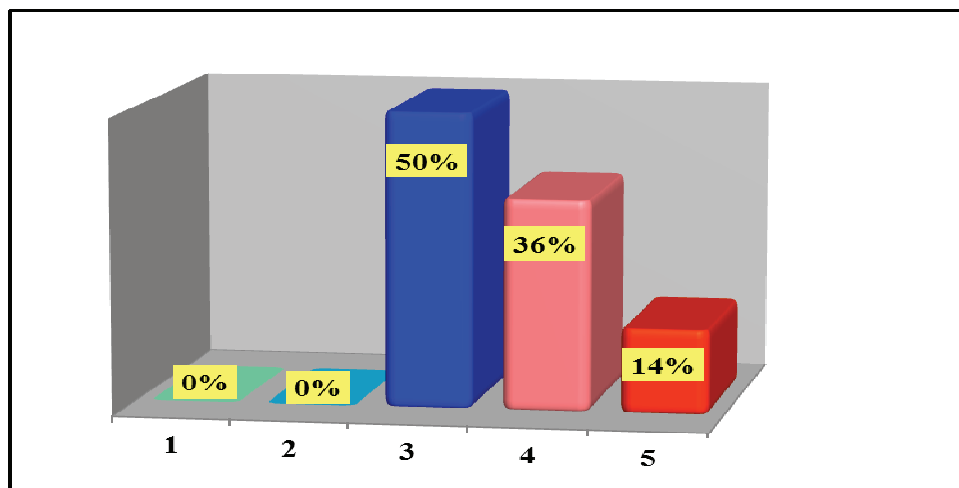
U této otázky převládaly u 57% dotazovaných respondentů neutrální (škála 3) odpovědi ohledně tohoto motivačního faktoru, jako negativní (škála 1 a 2) jej hodnotilo 7% dotazovaných respondentů a pozitivně (škála 4 a 5) byl hodnocen u 36% respondentů. (viz. graf č. 1)



Graf č. 1 - Ekonomická perspektivnost práce.

**Otázka č. 2: Finanční výhodnost práce:**

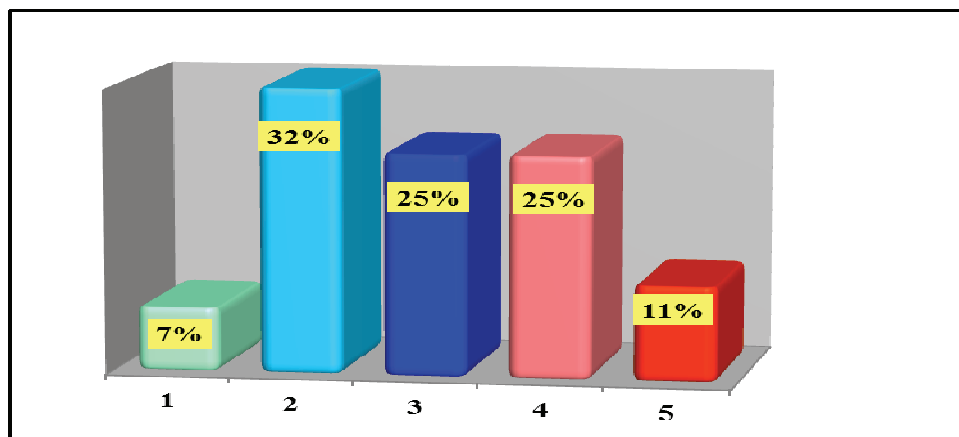
U této otázky bylo 50% neutrálních (škála 3) odpovědí ohledně tohoto motivačního faktoru, jako negativní (škála 1 a 2) nebyl hodnocen nikým z dotazovaných respondentů a pozitivně (škála 4 a 5) byl hodnocen u 50% respondentů. (viz. graf č. 2)



Graf č. 2 - Finanční výhodnost práce.

**Otázka č. 3: Sociální jistoty spojené s prací:**

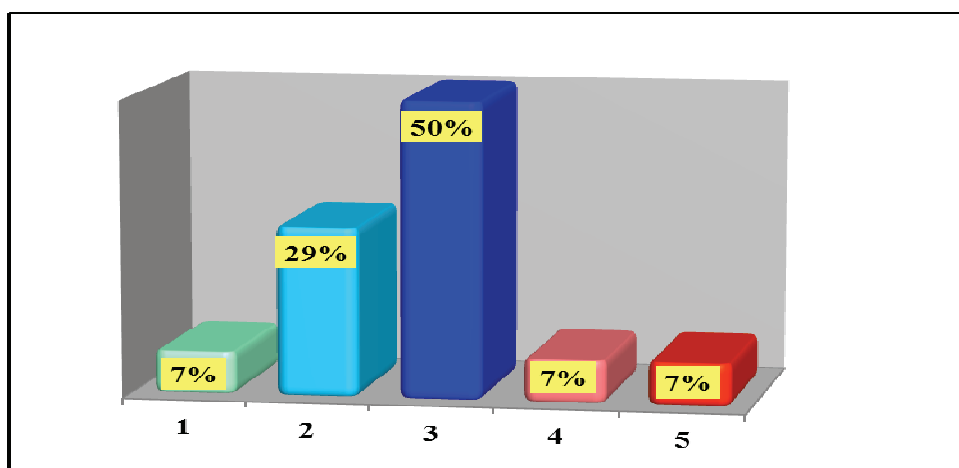
U této otázky bylo 25% neutrálních (škála 3) odpovědí respondentů, jako negativní (škála 1 a 2) jej hodnotilo 39% dotazovaných a pozitivně (škála 4 a 5) byl hodnocen u 36% respondentů. (viz. graf č. 3)



Graf č. 3 - Sociální jistoty spojené s prací.

**Otázka č. 4: Společenská prestiž profese:**

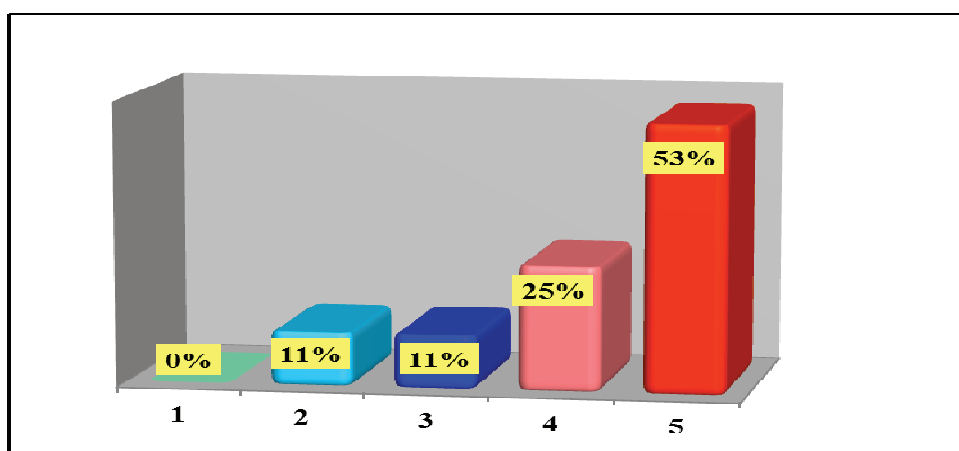
U této otázky převládaly u 50% dotazovaných respondentů neutrální (škála 3) odpovědi ohledně tohoto motivačního faktoru, jako negativní (škála 1 a 2) jej hodnotilo 36% dotazovaných respondentů a pozitivně (škála 4 a 5) byl hodnocen pouze u 14% respondentů. (viz. graf č. 4)



Graf č. 4 - Společenská prestiž profese.

**Otázka č. 5: Možnost pomáhat lidem:**

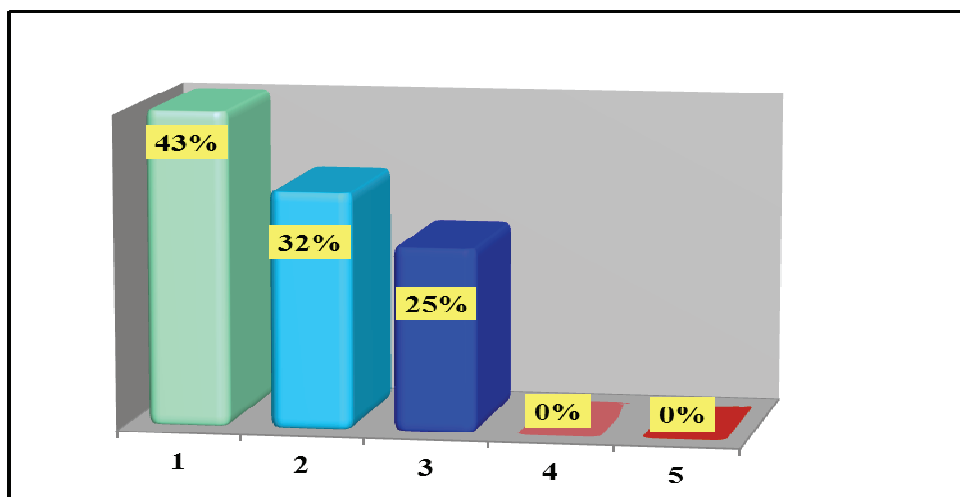
Naprostá většina respondentů 78 % se v této otázce přiklonila k tomu, že tento motivační faktor, byl u nich velmi silný a hodnotili jej tedy pozitivně (škála 4 a 5). Neutrálně (škála 3) ji hodnotilo pouze 11% z celkového počtu respondentů a negativně (škála 1 a 2) ji hodnotil stejný počet 11% respondentů. (viz. graf. č. 5)



Graf č. 5 - Možnost pomáhat lidem.

**Otázka č. 6: Pravomoci, které jsou součástí práce:**

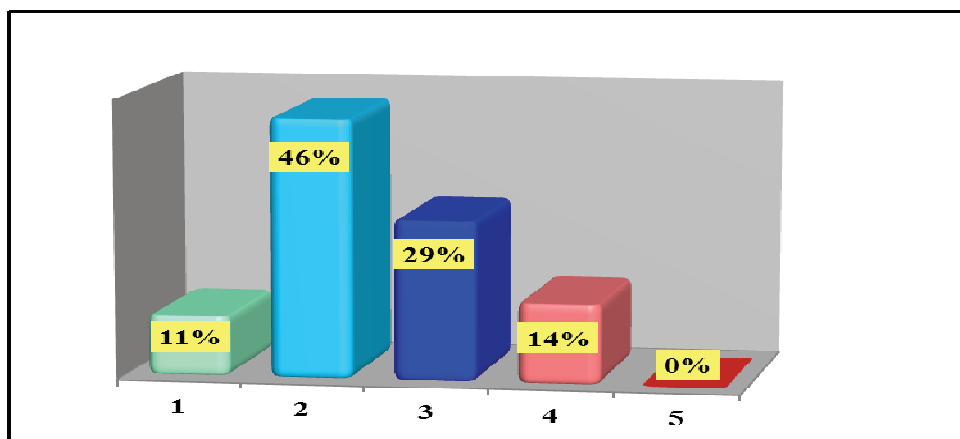
Zde převládá jednoznačně negativní (škála 1 a 2) hodnocení 75%. Pozitivní (škála 4 a 5) nebyla žádná odpověď a jako neutrální (škála 3) ji označilo 25% dotazovaných respondentů. (viz. graf č. 6)



Graf č. 6 - Pravomoci, které jsou součástí práce.

**Otázka č. 7: Možnost podílet se na utváření právního státu:**

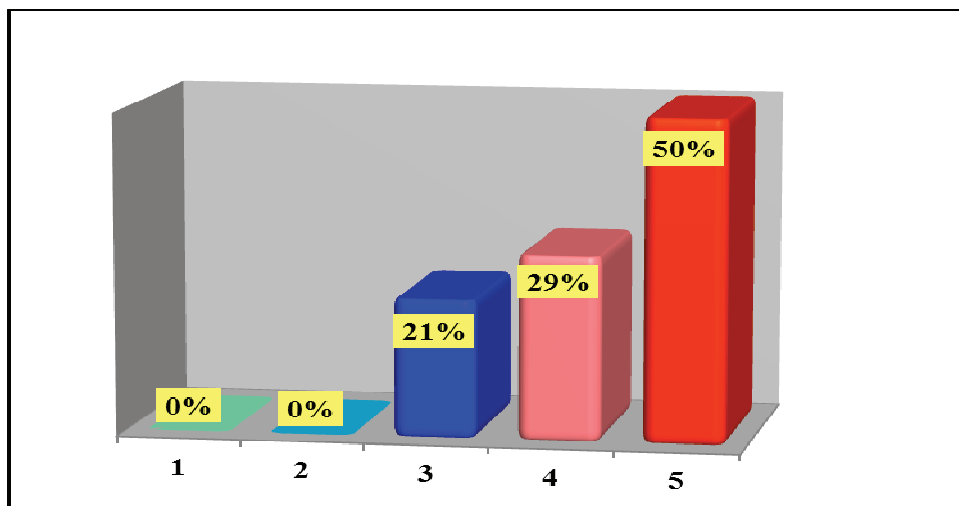
U odpovědi na tuto otázku převládá negativní (škála 1 a 2) hodnocení 57% tohoto motivačního faktoru u respondentů. Neutrálně (škála 3) jimi byla hodnocena v 29% a spíše pozitivně (škála 4 a 5) ji hodnotilo jen 14%. (viz. graf č. 7)



Graf č. 7 - Možnost podílet se na utváření právního státu.

**Otázka č. 8: Zajímavost a pestrost profese:**

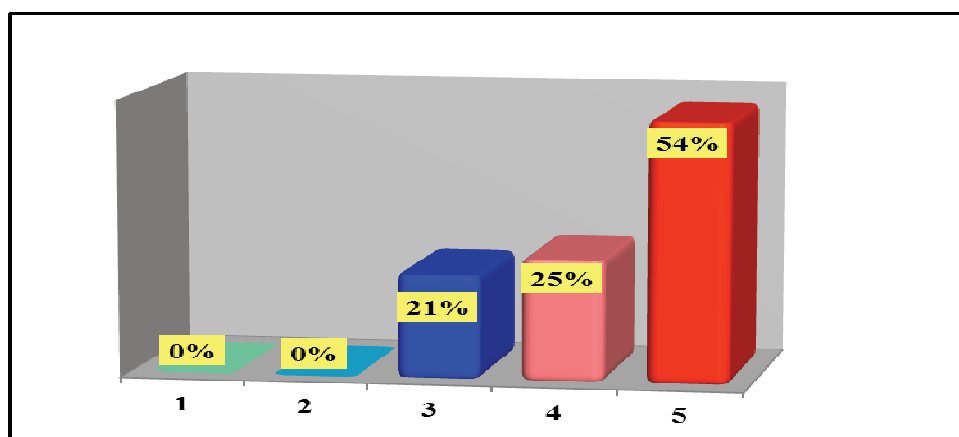
Jako jedno z kladně hodnocených (škála 4 a 5) kritérií pro rozhodnutí k přihlášení do výběrového řízení o přijetí k JOZ zvolilo jako motivační faktor „Zajímavost a pestrost profese“ 79% respondentů, negativně (škála 1 a 2) se k této otázce nevyjádřil nikdo z dotazovaných respondentů a 21% dotazovaných respondentů ji hodnotilo neutrálně (škála 3). (viz. graf č. 8)



Graf č. 8 - Zajímavost a pestrost profese.

**Otázka č. 9: Nejednotvárnost a dobrodružnost profese:**

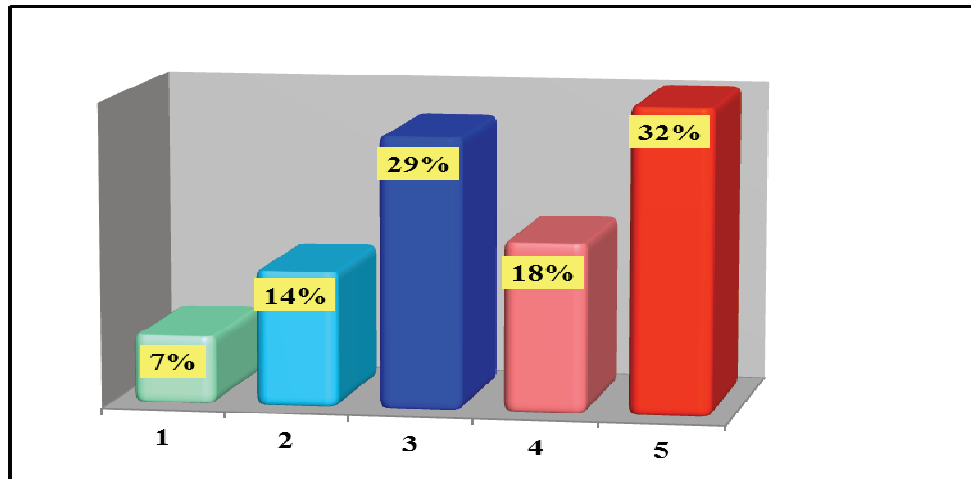
Jednalo se o obdobnou otázku jako u otázka č. 8 s totožným výsledkem rozložení odpovědí. Celkem bylo 79% kladných (škála 4 a 5) hodnocení tohoto motivačního faktoru u respondentů, dále 21% neutrálních (škála 3) odpovědích a žádné negativní (škála 1 a 2) hodnocení dotazovanými respondenty. (viz. graf č. 9)



Graf č. 9 - Nejednotvárnost a dobrodružnost profese.

**Otázka č. 10: Možnost být v kontaktu s lidmi:**

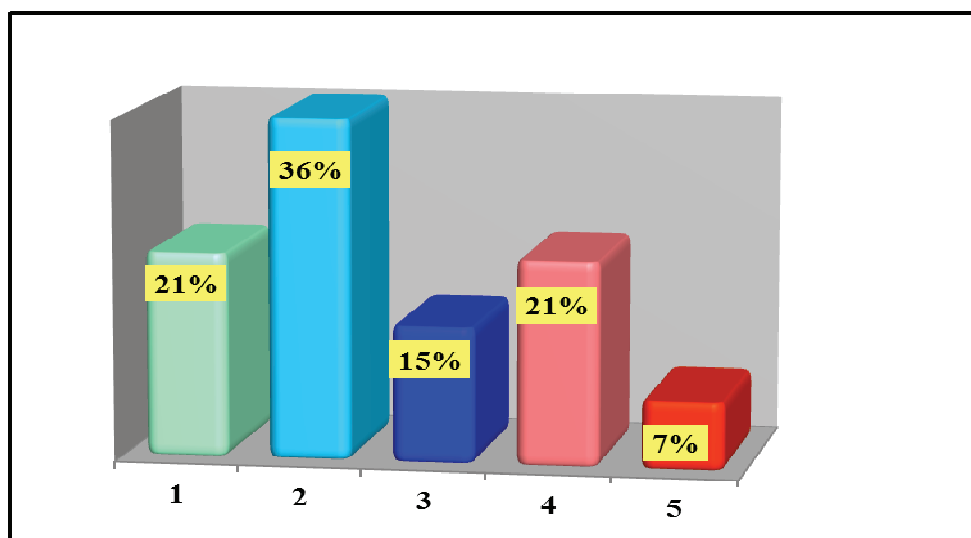
Zde nebylo hodnocení respondentů jednoznačné. Jako negativní (škála 1 a 2) ji však hodnotilo pouze 21% respondentů. Neutrálně (škála 3) ji hodnotilo 29% a pozitivně (škála 4 a 5) ji hodnotilo 50% dotazovaných respondentů. (viz. graf č. 10)



Graf č. 10 - Možnost být v kontaktu s lidmi.

**Otázka č. 11: Společenská atraktivita a uznání profese veřejností:**

U tohoto motivačního faktoru převažovalo negativní (škála 3) hodnocení 57% respondentů, neutrálně (škála 1 a 2) byl hodnocen u 15% respondentů a za pozitivní (škála 4 a 5) jej označilo 28% respondentů. (viz. graf č. 11)

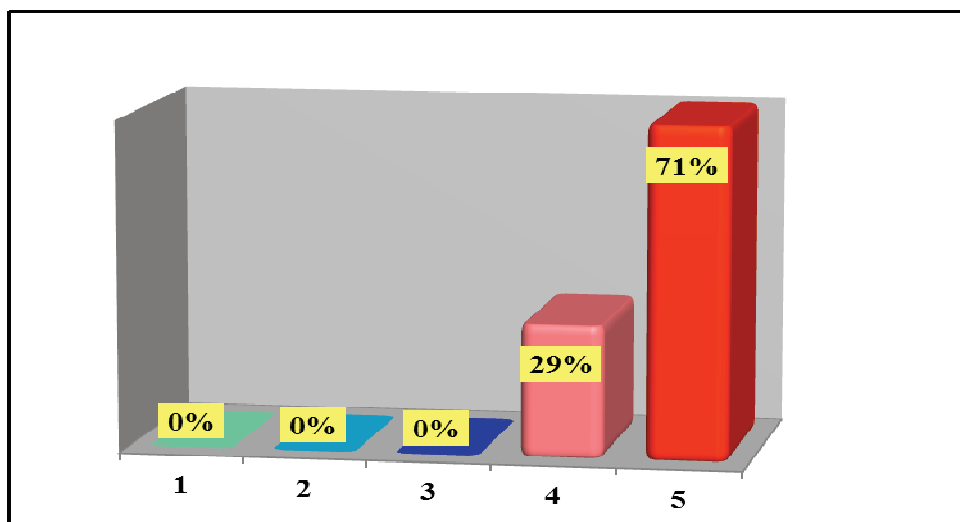


Graf č. 11 - Společenská atraktivita a uznání profese veřejností.



**Otázka č. 12: Možnost specializace ve výškových pracích, sport, střelba:**

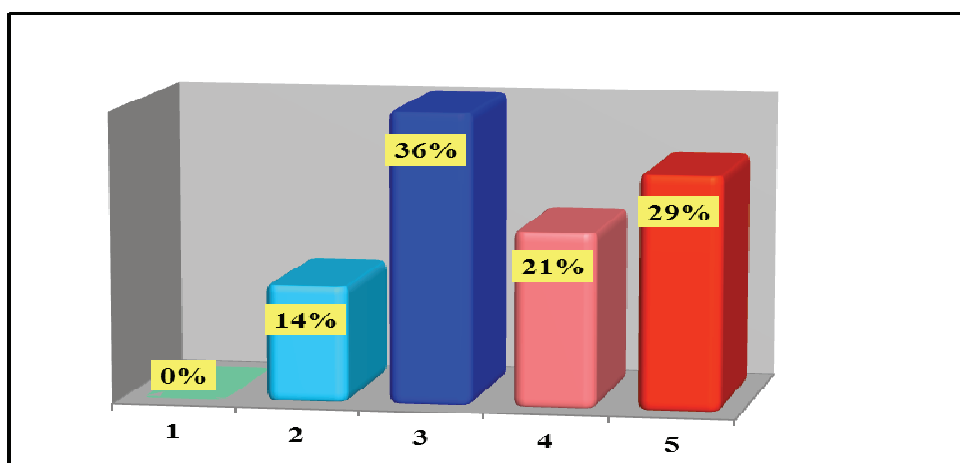
U tohoto motivačního faktoru je výsledek jednoznačný. Všichni dotazovaní respondenti, a to tedy 100% respondentů, jej hodnotilo kladně (škála 4 a 5). (viz. graf č. 12)



Graf č. 12 - Možnost specializace ve výškových pracích, sport, střelba.

**Otázka č. 13: Význam profese pro společnost:**

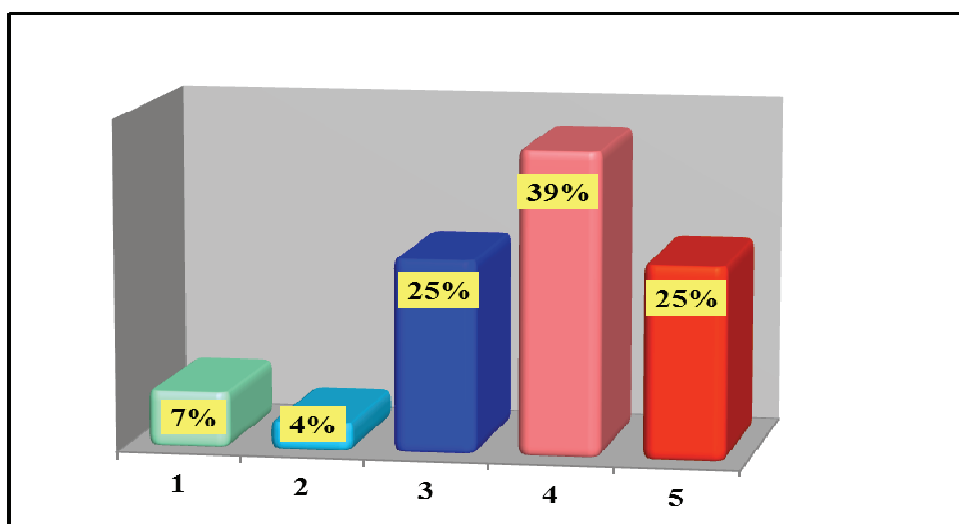
Jako negativní (škála 1 a 2) tento motivační faktor hodnotilo 14% respondentů. Neutrálně (škála 3) jej hodnotilo 36% respondentů a pozitivně (škála 4 a 5) jej hodnotilo 50% respondentů. (viz. graf č. 13)



Graf č. 13 - Význam profese pro společnost.

**Otázka č. 14: Profesionalita a vážnost nezbytná pro výkon profese:**

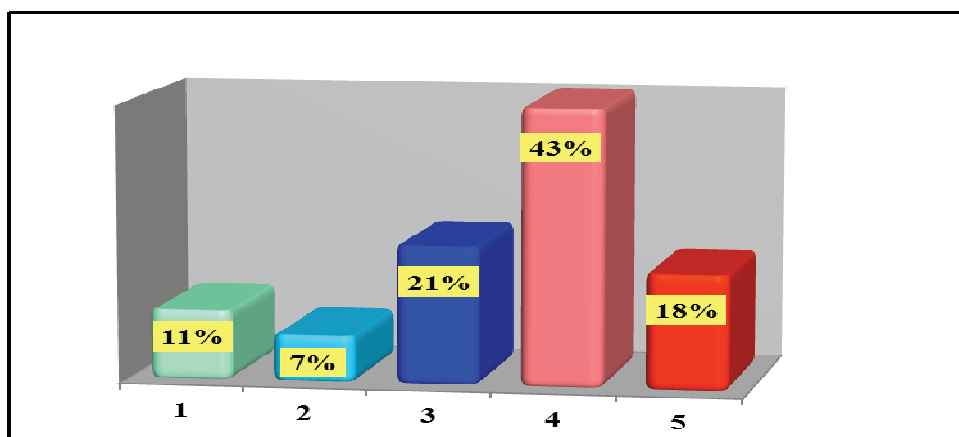
Zde došlo k nesouladu s otázkou č. 11. Význam otázky je obdobný, ale výsledek hodnocení je obrácený. Jako kladně (škála 4 a 5) tuto otázku hodnotí 64% respondentů a negativně (škála 1 a 2) pouze 11% respondentů. Negativně (škála 3) jej hodnotilo 25% respondentů. (viz. graf č. 14)



Graf č. 14 - Profesionalita a vážnost nezbytná pro výkon profese.

**Otázka č. 15: Mzdové podmínky, odměňování:**

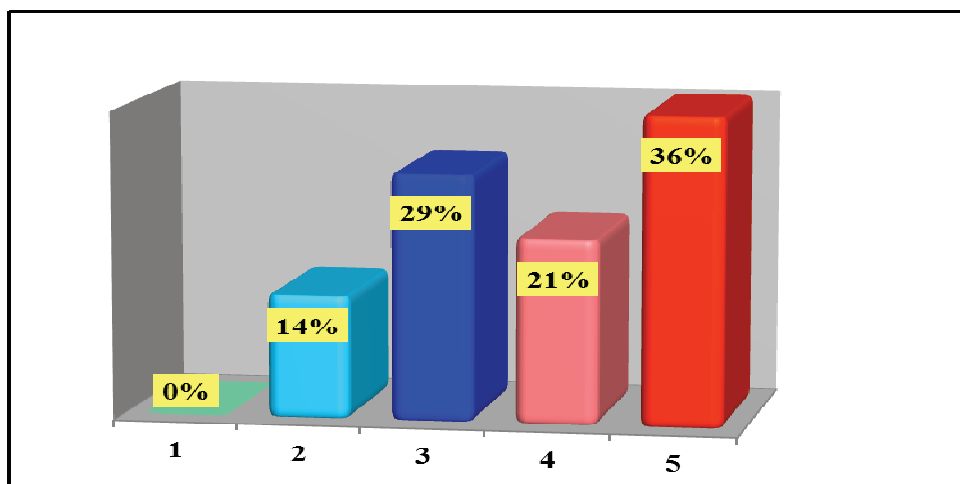
U této otázky převažují kladné (škála 4 a 5) odpovědi dotazovaných respondentů, a to u celkem 61%, neutrální (škála 3) hodnocení tohoto motivačního faktoru bylo 21% respondentů a 18% negativních (škála 1 a 2) hodnocení. (viz. graf č. 15)



Graf č. 15 - Mzdové podmínky, odměňování.

**Otázka č. 16: Možnost chránit občany před trestnou činností:**

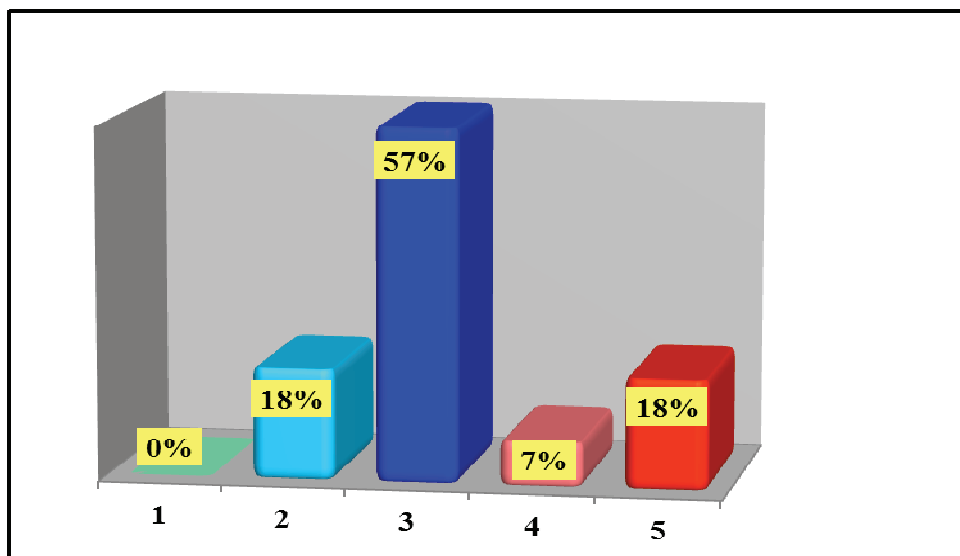
U hodnocení této otázky převažuje kladné (škála 4 a 5) postoj respondentů, a to celkem 57%, neutrálně (škála 3) ji hodnotilo 29% respondentů a jako svůj negativní (škála 1 a 2) postoj k této motivaci ji označilo 14% respondentů z celkového počtu. (viz. graf č. 16)



Graf č. 16 - Možnost chránit občany před trestnou činností.

**Otázka č. 17: Perspektivnost a společenská hodnota práce:**

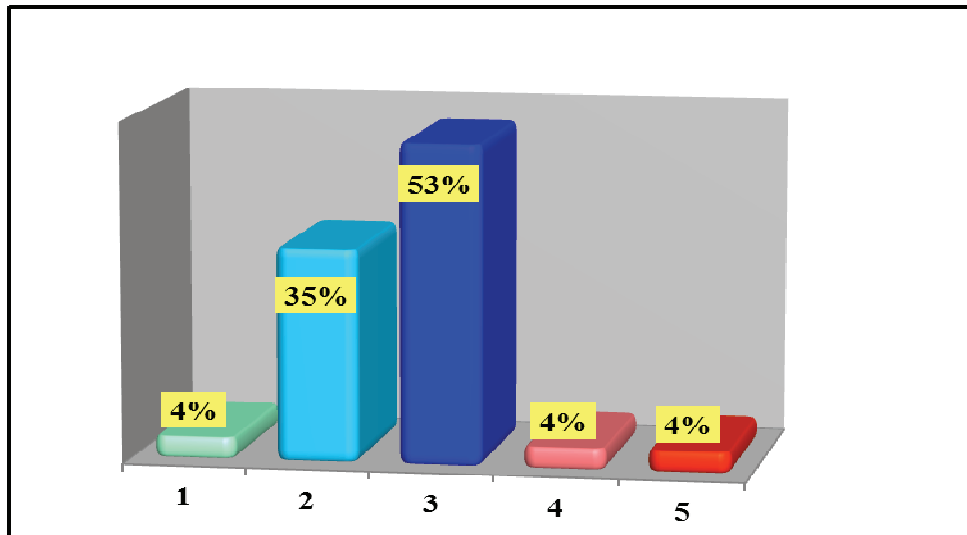
Zde je dominantní neutrální (škála 3) hodnocení 57%, pozitivní (škála 4 a 5) hodnocení 25% mírně převažuje nad negativním (škála 1 a 2) 18% hodnocením. (viz. graf č. 17)



Graf č. 17 - Perspektivnost a společenská hodnota práce.

**Otázka č. 18: Zaměstnanecké benefity spojené s profesí:**

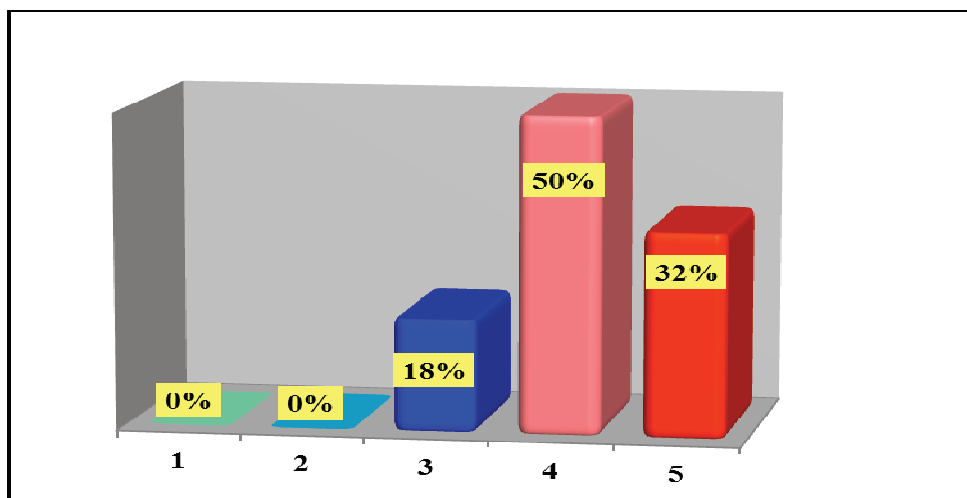
Většina respondentů se k této motivaci stavěla neutrálně (škála 3), jednalo se celkem o 53% respondentů, negativně (škála 1 a 2) ji hodnotilo 39% respondentů a pozitivně (škála 4 a 5) ji hodnotilo pouze 8% tázaných respondentů. (viz. graf č. 18)



Graf č. 18 - Zaměstnanecké benefity spojené s profesí.

**Otázka č. 19: Rozmanitost a přitažlivost práce:**

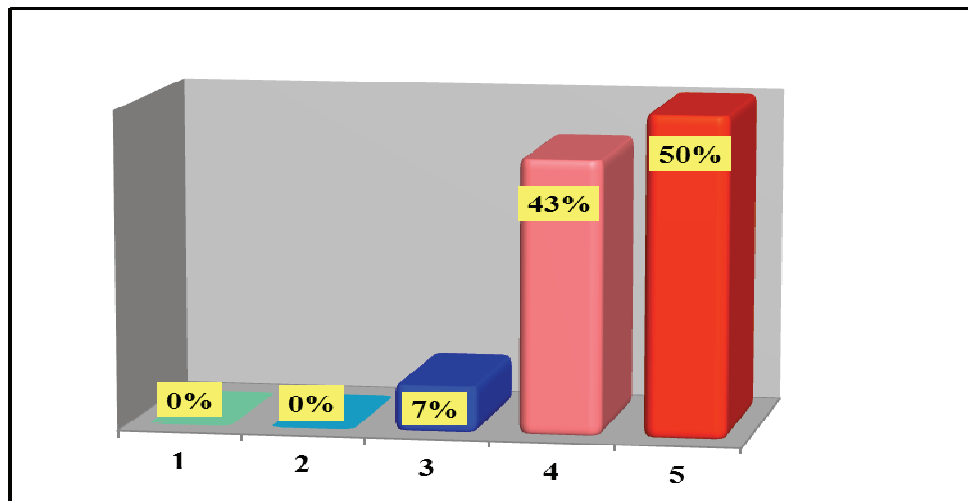
Otázka významově totožná s otázkou č.8 a rozložení odpovědí je téměř totožné. 82% kladných (škála 4 a 5) odpovědí, žádná negativní (škála 3) odpověď a 18% neutrálních (škála 1 a 2) odpovědí. (viz. graf č.19)



Graf č. 19 - Rozmanitost a přitažlivost práce.

**Otázka č. 20: Zajímavost „Adrenalinové profese“:**

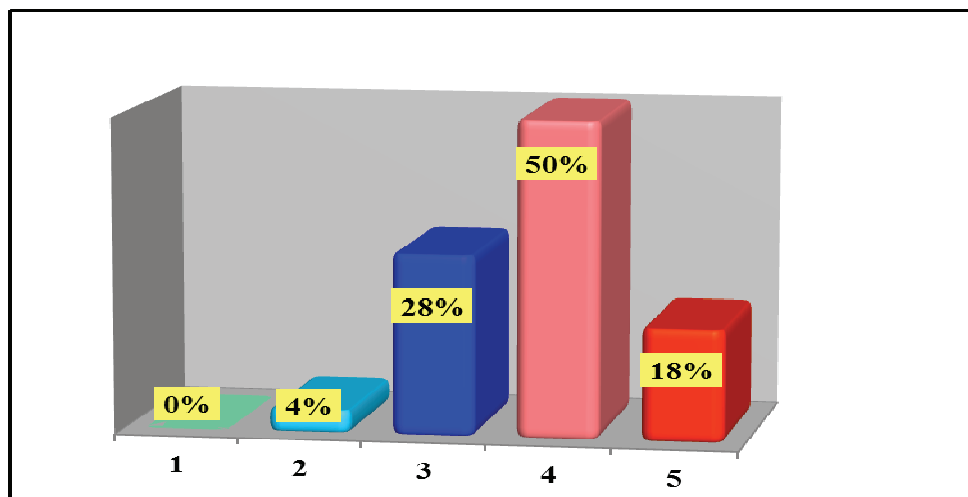
Vysoké procento kladných (škála 4 a 5) odpovědí, a to celkem u 93% respondentů, žádná negativní (škála 1 a 2) odpověď a 7% neutrálních (škála 3) hodnocení je opravdu asi nejjednoznačnější odpověď na položenou otázku. To značí, že motivační faktor „adrenalinové profese“ je velmi významný, pro respondenty. (viz. graf č. 20)



Graf č. 20 - Zajímavost „Adrenalinové profese“.

**Otázka č. 21: Vědomí dobře vykonané práce:**

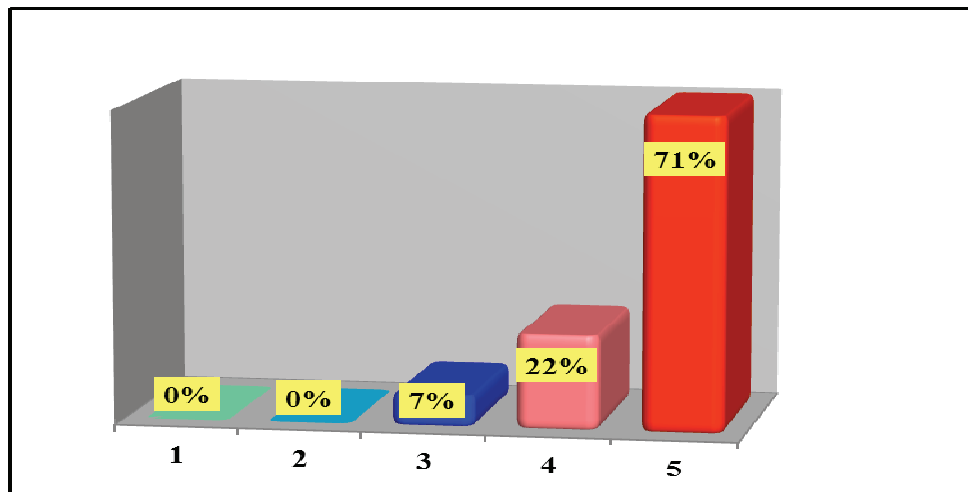
Převažují kladné (škála 4 a 5) odpovědi 68% respondentů u tohoto motivačního faktoru, neutrální (škála 3) hodnocení 28% respondentů a nízký počet negativních (škála 1 a 2) odpovědí 4% respondentů, byly výsledky tohoto dotazníkového šetření. (viz. graf č. 21)



Graf č. 21 - Vědomí dobře vykonané práce.

**Otázka č. 22: Možnost zachraňovat lidské životy:**

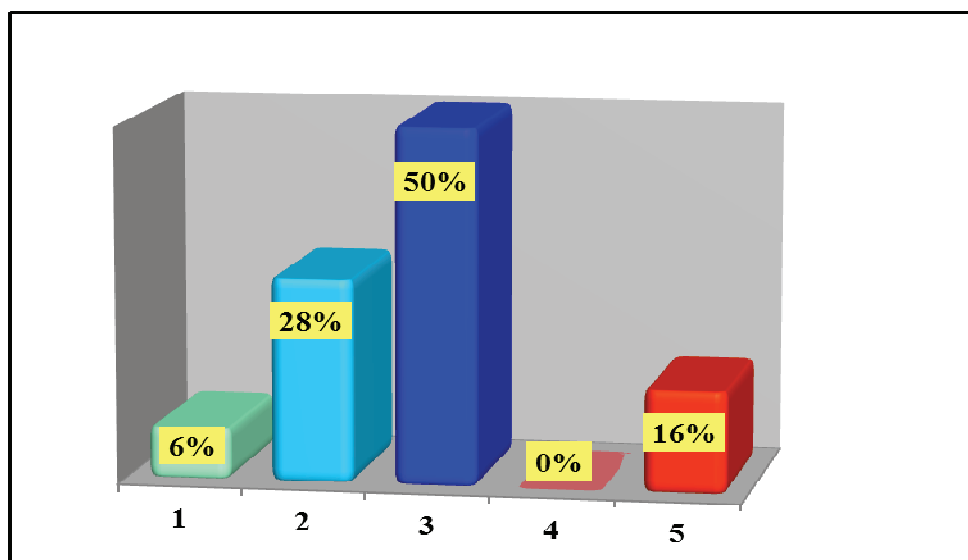
Vysoké kladné (škála 4 a 5) hodnocení tohoto motivačního faktoru, kdy se jednalo celkem o 93% respondentů, neutrálně (škála 3) jej hodnotilo 7% respondentů a žádné negativní (škála 1 a 2) hodnocení od respondentů řadí tento motivační faktor pro práci jako strážník JOZ na pomyslné první místo. (viz. graf č. 22)



Graf č. 22 - Možnost zachraňovat lidské životy.

**Otázka č. 23: Uznání nadřízených za dobře odvedenou práci:**

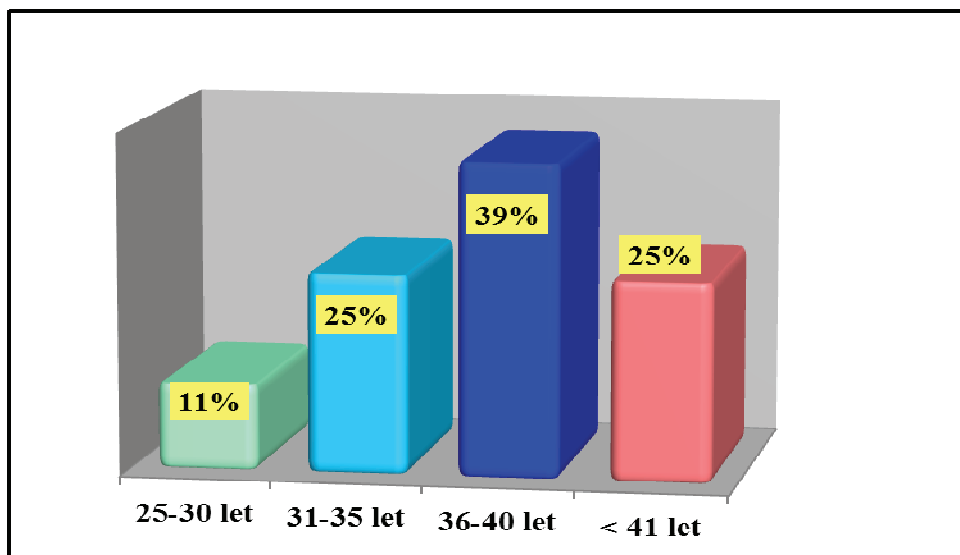
Tento motivační faktor byl kladně (škála 4 a 5) hodnocen u 16% respondentů, neutrálně (škála 3) jej hodnotilo 50% respondentů a 34% respondentů jej hodnotilo negativně (škála 1 a 2). (viz. graf č. 23)



Graf č. 23 - Uznání nadřízených za dobře odvedenou práci.

**Otázka č. 24: Věk:**

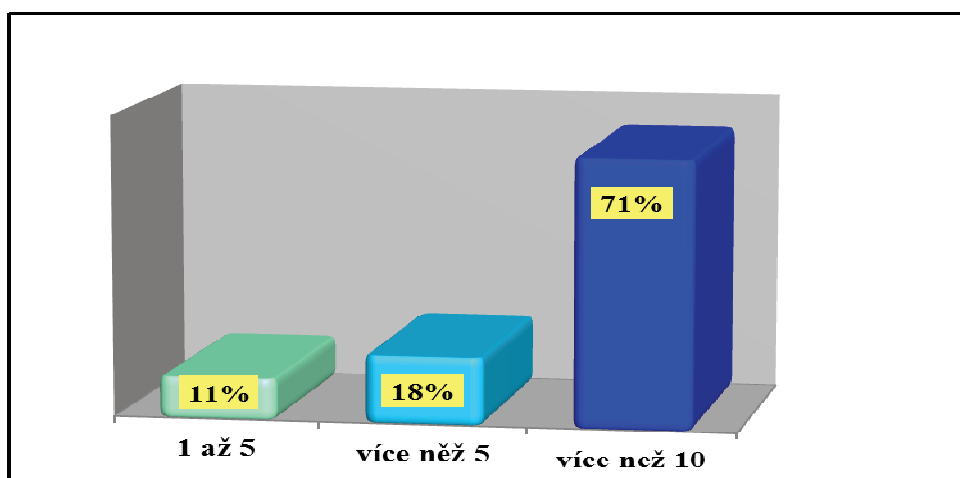
Celkem 11% dotazovaných respondentů uvedlo, že je ve věkovém rozmezí 25-30 let, 25% respondentů uvedlo, že je ve věku 31-35 let, 39% respondentů uvedlo svůj věk v rozmezí 36-40 let a 25% respondentů uvedlo, že je starších 41 let. (viz. graf č. 24)



Graf č. 24 – Věk respondentů.

**Otázka č. 25: Délka zařazení u JOZ:**

11% respondentů uvedlo, že pracuje u JOZ v rozmezí 1-5 roků, 18% respondentů uvedlo více než 5 let a 71% respondentů uvedlo více než 10 roků. (viz. graf č. 25)

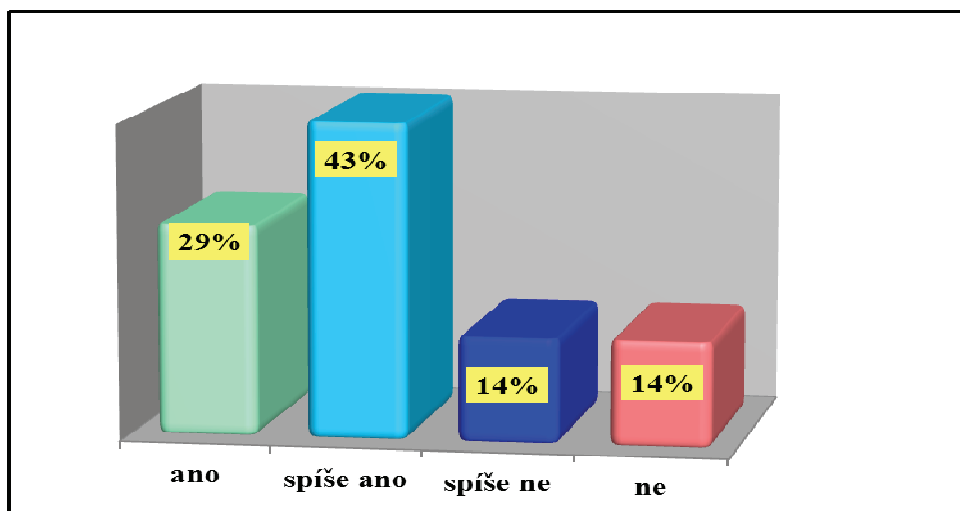


Graf č. 25 - Délka zařazení u JOZ.



**Otázka č. 26: Myslíte si, že se Vaše priority pro práci u MP s Vaším věkem mění:**

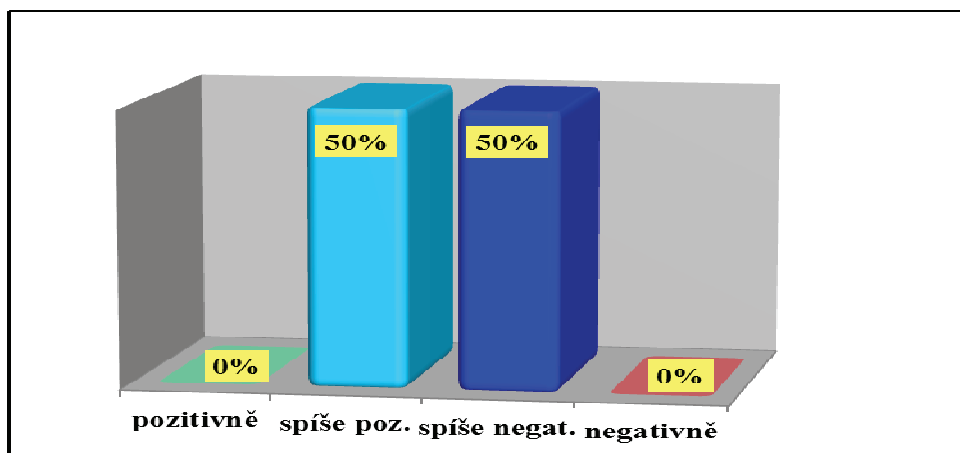
Celkem 29% dotázaných odpovědělo ano, 43% respondentů odpovědělo na tuto otázku spíše ano, shodně, a to 14% respondentů odpovědělo na položenou otázku spíše ne, a to stejně jako 14% respondentů, kteří zvolili odpověď ne. (viz. graf č. 26)



Graf č. 26 – Závislost priorit pro práci u MP na věku respondentů.

**Otázka č. 27: Pokud se Vaše priority pro práci u MP s Vaším věkem mění, uveďte prosím jak:**

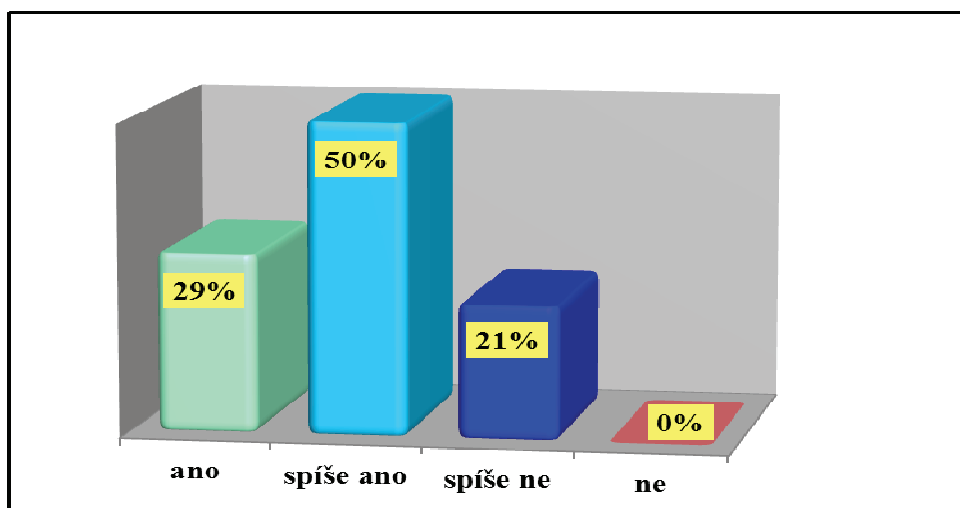
Na tuto otázku shodně 50% dotazovaných respondentů odpovědělo spíše pozitivně, stejně jako Ti respondenti, kterých bylo 50% a tito odpověděli spíše negativně ve stejném procentuálním vyjádření. U této otázky odpovědělo pozitivně i negativně 0% respondentů. (viz. graf č. 27)



Graf č. 27 - Změna priorit pro práci u MP v závislosti na věku respondentů.

**Otázka č. 28:** Kdybyste měl možnost, znovu se rozhodovat pro práci u MP, Vaše rozhodnutí by bylo:

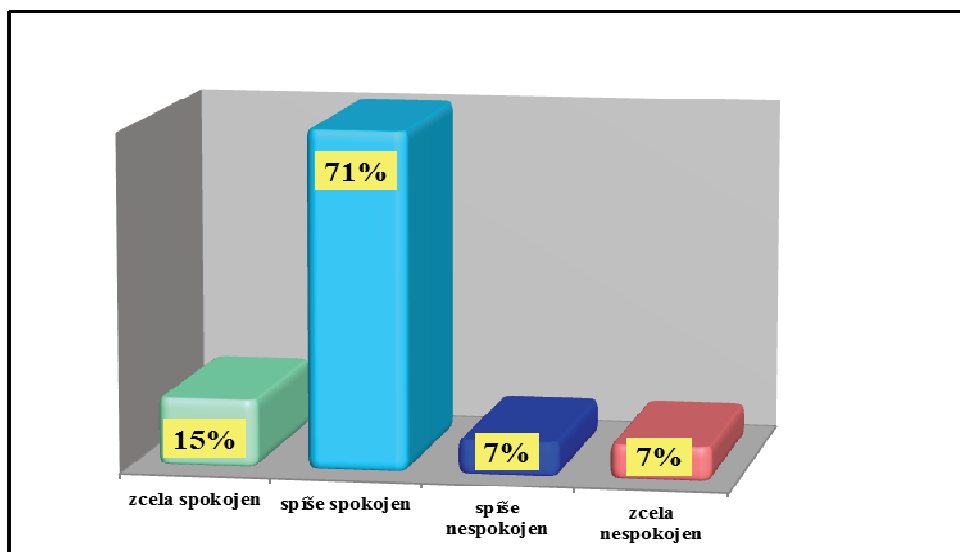
29% respondentů odpovědělo ano, 50% respondentů odpovědělo spíše ano, 21% respondentů na otázku odpovědělo spíše ne a 0% respondentů ne zvolilo odpověď ne. (viz. graf č. 28)



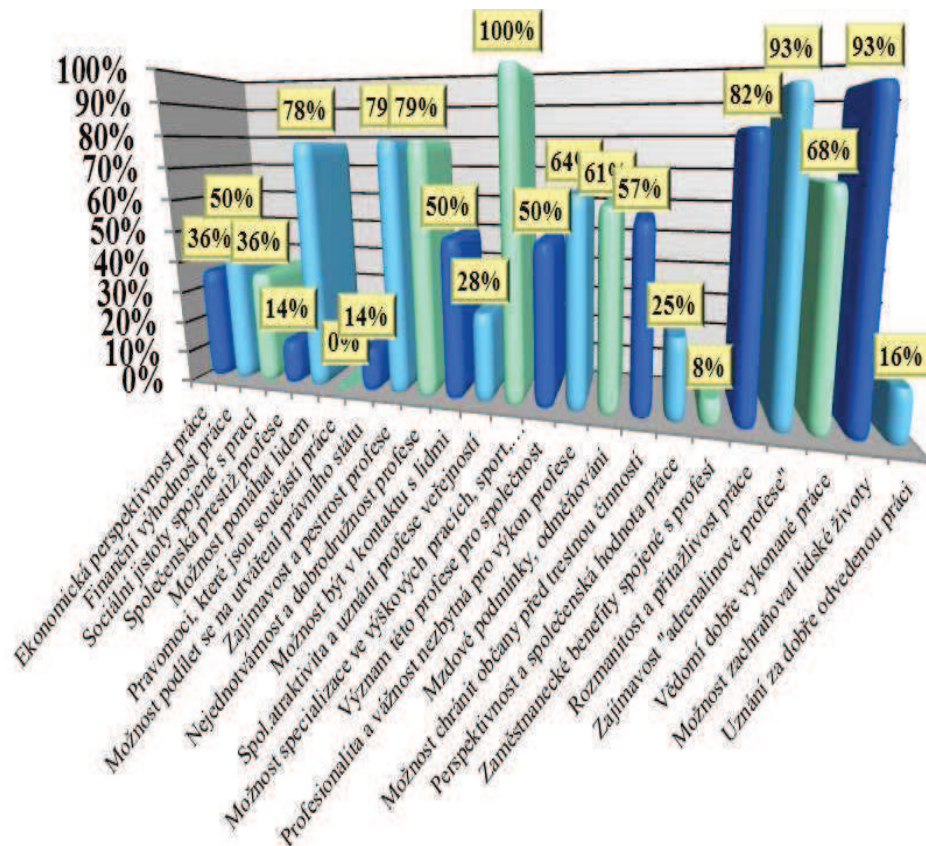
Graf č. 28 – Možnost opakované volby pro výběr zaměstnání u JOZ.

**Otázka č. 29:** Se svoji prací jste:

Z dotazovaných respondentů jich 15% odpovědělo na tuto otázku, že jsou zcela spokojeni, 71% respondentů označilo odpověď spíše spokojen a shodně, a to po 7% respondentů označilo odpověď spíše nespokojen a zcela nespokojen. (viz. graf č. 29)



Graf č. 29 – Spokojenost s prací.



Graf. č. 30 – Kladné hodnocení všech motivačních faktorů u respondentů a jeho frekventovanost

Pro lepší přehlednost, jsem vytvořil výše uvedený graf, ze kterého je zřejmá frekventovanost všech kladných odpovědí respondentů na všechny dotazované motivační faktory. Je zajímavé, že až 100% respondentů hodnotilo v rámci své práce jako významný motivační faktor možnost specializace ve výškových pracích, sport a střelbu. Toto zjištění koresponduje s dalším velmi frekventovaným faktorem, zajímavostí "adrenalinové profese", který považuje za podstatný až 93% respondentů. Na stejné vysoké úrovni 93% je hodnocena i možnost zachraňovat lidské životy. Další místa v pořadí významnosti motivačních faktorů zastávají rozmanitost a přitažlivost práce 82%, zajímavost a pestrost práce a nejednotvárnost a dobrodružnost profese 79% a možnost pomáhat lidem 78% respondentů.

Další pořadí motivačních faktorů hodnocené respondenty tvoří: vědomí dobře vykonané práce 68%, profesionalita a vážnost nezbytná pro výkon profese 64%, mzdové

podmínky, odměňování 61%, možnost chránit občany před trestnou činností 57%, význam této profese pro společnost, možnost být v kontaktu s lidmi a finanční výhodnost práce se stejným 50% hodnocením, ekonomická perspektivnost práce a sociální jistoty spojené s prací také shodně hodnoceny 36%, společenská atraktivita a uznání profese veřejnosti 28%, perspektivnost a společenská hodnota práce 25%, uznání nadřízených za dobře odvedenou práci 16%, možnost podílet se na utváření právního stát a společenská prestiž shodně hodnocena 14%, zaměstnanecké benefity spojené s profesí 8% a nakonec motivační faktor pravomoci, které jsou součástí práce s 0%.

### Rozhovory

Podle doplňujících otázek v dotazníku bylo zřejmé, že čím je delší doba, kdy je respondent pracovně zařazen u JOZ a čím je vyšší věk respondenta, tím je kladen větší důraz na materiální odměňování za práci. Oproti tomu u sloužících respondentů v rozmezí 1–5 let byla označena na hodnotící škále u otázek č. 1, 2, 3, 15 a 18 testujících tuto hypotézu, nižší důležitost pro jejich motivaci. Naopak u otázky č. 23 označili vyšší důležitost pro motivaci. Toto jsem se rozhodl ověřit rozhovorem vždy s jedním strážníkem z každé kategorie délky služby.

Vzhledem k osobním vzbám na respondenty, každého z nich znám i mimo pracoviště, jsem se rozhodl pro neformální rozhovor vedený se zaměřením na doplňující otázku z dotazníku: „**Myslíte si, že se Vaše priority pro práci u MP s Vaším věkem mění?**“ Rozhovorem jsem se zaměřil na zjištění názoru respondenta, proč k této změně případně dochází.

Příprava na rozhovor spočívala ve zjištění délky zaměstnání u MP, délky příslušnosti k JOZ a věku dotazovaného. Před každým rozhovorem jsem respondenta ujistil, že získané údaje jsou zcela anonymní a budou využity pouze pro moji diplomovou práci.

### Rozhovor č. 1

Respondent je zaměstnaný u MP Brno celkem tři roky a z toho u JOZ 1,5 roku. Věk 25 let, svobodný a bezdětný.

Otázka: „Myslíš si, že se Tvoje priority pro práci u MP s Tvým věkem mění?“

(Po položení otázky nešlo přehlédnout jeho nonverbální projev, kdy se mu zobrazil zřetelný údiv ve tváři.)

Odpověď: „*Nic se nemění, dělám to, co mě baví a nemám důvod to měnit.*“

Otázka: „Myslíš si, že k nějakému posunu vnímání priorit u Tebe dojde?“

Odpověď: „*Je to možné, ale teď nevidím kolem sebe nic, co by mě k tomu nutilo.*“

### Rozhovor č. 2

Respondent je zaměstnaný u MP Brno 10 let a členem JOZ je 9 roků. Věk 37 let, svobodný a bezdětný.

Otázka: „Myslíš si, že se Tvoje priority pro práci u MP s Tvým věkem mění?“

Odpověď: „*Určitě ke změnám dochází, nejsem nejmladší a snažím se vybudovat si nějaké přístaviště klidu. Stále je důležité, že dělám to, co mě baví a naplňuje mě to. Finance jsou ale také důležité pro budování vlastního zázemí. Stále je zde ten adrenalin, ale chci mít svůj klid a dostatek volného času.*“

Otázka: „Jak vnímáš tento posun ve svých prioritách?“

Odpověď: „*Záleží, jak se na to díváš, je to relativní. V dotazníku máš napsaný, jestli se to mění negativně nebo pozitivně. Chápu, že myslíš celkový morální pohled na věc, ale z mého pohledu je tedy co pozitivní? Tehdy to bylo, že jsem se realizoval ve věcech, co děláme, teď jsou pro mě pozitivní finance, protože mi umožňují budovat si vlastní zázemí a realizovat moje hobby. Tak si z toho vyber, který úhel pohledu je tedy teď ten správný?*“

### Rozhovor č. 3

Respondent je zaměstnaný u MP Brno 21 let a u JOZ pracuje od jejího vzniku, a to celkem již 20 roků. Věk 45 let, rozvedený, má dvě děti.

Otázka: „Myslíš si, že se Tvoje priority pro práci u MP s Tvým věkem mění?“

Odpověď: „*Tak nějak vnitřně cítím, že bych měl odpovědět ne, nemění. U „Jozky“ jsem od samého začátku, zakládal jsem to tady a stále je to pro mě srdeční záležitost. Splácím, ale hypotéku a platím alimony na děti. Je to tedy jasný co budu upřednostňovat. Potřebuji přežít. Sám z toho nejsem nadšený.*“

Otázka: „Jak vnímáš tento posun ve svých prioritách?“

Odpověď: „*Myslím si, že to až tak moc s věkem nesouvisí, záleží na tom, co Tě obklopuje a v jaké jsi momentální situaci. To rozhoduje za tebe, co je důležité.*“

## 4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu ve vztahu k hypotézám

### Verifikace hypotéz

Hypotézy byly stanoveny na počátku výzkumného šetření a vztahují se k členům JOZ MP Brno.

#### Hypotéza 1

**Možnost pomáhat jiným lidem a chránit je při výkonu služby v JOZ významnější motivační faktor, jako odměňování, mzdové podmínky a zaměstnanecké benefity.**

Hypotéza byla stanovena tak, že předpokládá, že jedním z hlavních motivačních faktorů přihlášení se do JOZ je možnost a chuť pomáhat druhým lidem a chránit je.

K této hypotéze jsem přiřadil otázky č.: 5, 15, 16, 18 a 22 s danými motivačními faktory, které byly hodnoceny respondenty, a z kterých jsem v tomto šetření vycházel.

Otázka č. 5: **Možnost pomáhat lidem:** 78% kladného hodnocení, 11% neutrálního a 11% negativní hodnocení – tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 15: **Mzdové podmínky, odměňování:** 61% kladného hodnocení, 21% neutrálního a 18% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 16: **Možnost chránit občany před trestnou činností:** 57% kladného hodnocení, 29% neutrálního a 14% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 18: **Zaměstnanecké benefity spojené s profesí:** 8% kladného hodnocení, 53% neutrálního a 39% negativního hodnocení - tento motivační faktor **nebyl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 22: **Možnost zachraňovat lidské životy:** 93% kladného hodnocení, 7% neutrálního a 0% negativního hodnocení - tento motivační faktor byl respondenty ze všech motivačních faktorů v této hypotéze **nejfrekventovanější**.

**Z výše uvedených výsledků vyplývá, že hypotéza číslo 1 byla potvrzena.**

## **Hypotéza 2**

**Zajímavost a pestrost "adrenalinové profese" je významnější motivační faktor, než společenská prestiž a pravomoci vyplývající ze zařazení u JOZ.**

Hypotézu jsem sestavil na základě mého předpokladu, že možnost zajímavé a pestré „adrenalinové profese“ a výskyt činitelů, které s ní souvisí při práci u JOZ, hrálo důležitou roli u respondentů v jejich rozhodování o přihlášení se do výběrového řízení k této jednotce a v jejich pracovní motivaci u této jednotky.

Tato hypotéza byla sycena otázkami č.: 4, 6, 8, 9, 11, 12, 19 a 20 s danými motivačními faktory, které byly hodnoceny respondenty, a z kterých jsem v tomto šetření vycházel.

Otázka č. 4: **Společenská prestiž profese:** 14% kladného hodnocení, 50% neutrálního a 36% negativního hodnocení - tento motivační faktor **nebyl nejfrekventovanější**.



Otázka č. 6: **Pravomoci, které jsou součástí práce:** 0% kladného hodnocení, 25% neutrálního a 75% negativního hodnocení - tento motivační faktor **nebyl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 8: **Zajímavost a pestrost profese:** 79% kladného hodnocení, 21% neutrálního a 0% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 9: **Nejednotvárnost a dobrodružnost profese:** 79% kladného hodnocení, 21% neutrálního a 0% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 11: **Společenská atraktivita a uznání profese veřejnosti:** 28% kladného hodnocení, 15% neutrálního a 57% negativního hodnocení - tento motivační faktor **nebyl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 12: **Možnost specializace ve výškových pracích, sport, střelba:** 100% kladného hodnocení, 0% neutrálního a 0% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 19: **Rozmanitost a přitažlivost práce:** 82% kladného hodnocení, 18% neutrálního a 0% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 20: **Zajímavost „Adrenalinové profese“:** 93% kladného hodnocení, 7% neutrálního a 0% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

**Z výše uvedených výsledků vyplývá, že hypotéza číslo 2 byla potvrzena.**

### **Hypotéza 3**

**Vědomí dobře vykonané práce je významnější motivační faktor, jako uznání nadřízených za dobře odvedenou práci.**

Hypotézu jsem stanovil na základě mého předpokladu, že vědomí dobře vykonané práce je důležitějším motivačním faktorem pro práci respondentů u JOZ než jim poskytuje pocit z uznání nadřízených.

Otázky přiřazené k testování hypotézy: 21 a 23 s danými motivačními faktory, které byly hodnoceny respondenty, a z kterých jsem v tomto šetření vycházel.

Otázka č. 21: **Vědomí dobře vykonané práce:** 68% kladného hodnocení, 28% neutrálního a 4% negativního hodnocení - tento motivační faktor **byl nejfrekventovanější**.

Otázka č. 23: **Uznání nadřízených za dobře odvedenou práci:** 16% kladného hodnocení, 50% neutrálního a 34% negativního hodnocení - tento motivační faktor **nebyl nejfrekventovanější**.

V této hypotéze bylo šetření jednoznačné. U prvního sledovaného motivačního faktoru z otázky č. 21 byla zjištěna vysoká frekventovanost.

**Z výše uvedených výsledků vyplývá, že hypotéza číslo 3 byla potvrzena.**

#### **Hypotéza 4**

**V případě možnosti znovu se rozhodnout pro práci u MP, by si větší část respondentů znovu zvolila tuto profesi.**

Hypotéza byla stanovena s předpokladem, že většina respondentů je s prací u JOZ spokojena.

Otázka směřující k testování této hypotézy je č. 29, z které jsem v tomto šetření vycházel a byla hodnocena všemi respondenty. Z provedeného šetření vyplynulo, že 29% respondentů by toto zaměstnání určitě volila, 50% respondentů by jej znovu spíše volila, 21% respondentů by jej spíše nevolilo a 0% respondentů nezvolilo odpověď ne. Celkem by se tedy k opětovné volbě tohoto povolání rozhodlo celkem 89% respondentů.

**Z výše uvedených výsledků vyplývá, že hypotéza číslo 4 byla potvrzena.**

Při podrobnějším šetření výsledků dotazníku bylo zřejmé, že čím delší dobu pracují respondenti u JOZ, tím je jimi kladen větší důraz na sledované motivační faktory:

ekonomická perspektivnost práce, finanční výhodnost práce, sociální jistoty spojené s prací, mzdové podmínky, odměňování a zaměstnanecké benefity spojené s profesí. (viz. otázky č. 1, 2, 3, 15 a 18) U respondentů, kteří jsou u JOZ déle sloužící, tedy převládaly motivační faktory, které souvisí s materiálním odměňováním za odvedenou práci.

Oproti tomu u sloužících respondentů u JOZ v rozmezí 1 – 5 let byla označena na hodnotící škále nižší důležitost sledovaných motivačních faktorů: ekonomická perspektivnost práce, finanční výhodnost práce, sociální jistoty spojené s prací, mzdové podmínky, odměňování a zaměstnanecké benefity spojené s profesí. (viz. otázky č. 1, 2, 3, 15 a 18) Naopak u motivačního faktoru uznání nadřazených za dobře odvedenou práci označili tito respondenti frekventovaněji. (viz. otázka č. 23) Tento motivační faktor měl u nich vyšší důležitost pro jejich motivaci.

Jak jsem již výše uvedl, je zajímavé, že až 100% respondentů hodnotilo v rámci své práce jako významný motivační faktor možnost specializace ve výškových pracích, sport a střelbu. Toto zjištění koresponduje s dalším velmi frekventovaným faktorem, zajímavostí "adrenalinové profese", který považuje za podstatný až 93% respondentů. Na stejné vysoké úrovni 93% je hodnocena i možnost zachraňovat lidské životy. Další místa v pořadí významnosti motivačních faktorů zastávají rozmanitost a přitažlivost práce 82%, zajímavost a pestrost práce a nejednotvárnost a dobrodružnost profese 79% a možnost pomáhat lidem 78% respondentů. (viz. graf č. 30)

## ZÁVĚR

Pracovní motivace je tématem pro každou profesi a je to také téma, kterým se zabývá i Sociální pedagogika. Člověk, který ztrácí motivaci, zaujímá negativní postoj k lidem, práci a přátelům. Mnohdy zažívá pocity bezmoci, beznaděje a nejeví zájem o dění kolem sebe. Správně motivovat pracovníky znamená nejefektivněji vytvářet kvalitní výsledky organizace. K umění vedoucích pracovníků patří pochopení motivačních faktorů jejich podřízených.

Každý nemá to štěstí, aby jeho zaměstnání bylo i jeho koníčkem a ne každý je spokojený se svým zaměstnáním nebo postavením v něm. Jak jsem již uvedl v úvodu mé diplomové práce, pracuji již přes 20 let u MP Brno a mám to štěstí, že od samého založení JOZ jsem pracovníčně zařazen do této jednotky, na kterou jsem hrdý. Mohu upřímně říci, že já jsem si v rámci svého zaměstnání splnil mnoho svých snů. Je pravda, že byla období, kdy jsem byl dost silně demotivován, ale když se na tu dobu podívám zpětně, tak většinou má pracovní demotivace souvisela převážně s pracovními vztahy s některými kolegy.

V diplomové práci jsem se zabýval problematikou motivace strážníka zařazeného v rámci organizace MP Brno do zásahové jednotky JOZ k výkonu služby. Práci jsem rozdělil na dvě části. V první, teoretické části diplomové práce jsem vycházel z dostupných odborných publikací a zdrojů, které se týkali tématu mé práce. Zabýval jsem se objasněním pojmu motivace a popsal jsem jednotlivé motivační teorie. Představil jsem organizaci MP Brno a podmínky, které svým zaměstnancům nabízí, se zaměřím na specifika a členy JOZ. Tato část diplomové práce byla teoretickým podkladem pro vypracování druhé, praktické části mé diplomové práce.

Praktická část mé diplomové práce byla zaměřena na výzkum vybrané skupiny strážníků JOZ. Provedeným šetřením jsem se zaměřil na objasnění motivačních faktorů, které motivují strážníka MP k práci u JOZ. Snažil jsem se zjistit, jaké motivační faktory působí na strážníka JOZ při výkonu služby a zda se tyto změnily či nezměnily v průběhu času jeho působení u této jednotky. Poznatky pro získání potřebných podkladů a dat k výzkumnému šetření, byly získány za pomoci metody a techniky sběru dat dotazníkem, rozhovorem a analýzou odborné literatury. V této části diplomové práce jsem se snažil

odpověděl na otázku položenou v úvodu mé práce, a to, jaké jsou motivační faktory pro výkon služby strážníků, kteří slouží v jednotce operativního zásahu (JOZ) MP Brno.

Z šetření vyplynulo zajímavé a podle mého názoru i pozitivní zjištění, že nejvýznamnějšími motivačními faktory pro strážníky JOZ jsou: možnost zachraňovat lidské životy a pomáhat lidem, zajímavost této „adrenalinové profese“, pestrost, rozmanitost a přitažlivost vykonávané práce a její dobrodružnost a nejednotvárnost - možnost specializace ve výškových pracích, sport a střelba.

Mimo Zaměstnanecké benefity, byly nejméně silnými motivačními faktory pro respondenty ty, které nějakým způsobem souvisí s vnímáním městských policí, jako takových, většinou společnosti (veřejnosti). Na negativním vnímání práce strážníka městské policie se nemalou měrou podepsala i média, která nevynechají jedinou příležitost, aby svým divákům ukázala, jak strážníci umějí dávat mnoho tzv. „botiček“ na špatně zaparkovaná vozidla nebo že umějí jenom trestat vysokou pokutou staré babičky, když mají pejska na volno. Domnívám se, že na nízkém hodnocení zmiňovaných motivačních faktorů respondenty, se projevil právě tento postoj veřejnosti a médií. Tento „tlak“ okolního prostředí může působit na zaměstnance tak, že „sráží“ jejich profesní hrdost a pohled na vlastní práci. Zlepšení těchto motivačních faktorů je běh na dlouhou trať. Znamená vlastně dlouhodobé budování hrdosti na práci, kterou vykonávám. Velký podíl na formování motivačních priorit pro pracovní výkon strážníka JOZ má také jeho momentální životní situace.

Výzkum vedl k zjištěním, které ukazují motivaci pro volbu a setrvání v této velmi specifické profesi. Z provedeného šetření bylo zjištěno, že moji kolegové u JOZ jsou motivováni zajímavostí, pestrostí, rizikovostí své práce a vědomým úsilím pomáhat a zachraňovat.

Diplomová práce je určena nejen vedoucím pracovníkům a zaměstnancům výcvikových středisek, ale mohou ji využít i řadoví strážníci. Samozřejmě je vhodná i pro policisty České republiky, také pro příslušníky Vězeňské služby České republiky a dalších ozbrojených složek.

## LITERATURA:

### PRÁVNÍ PŘEDPISY

1. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii.
2. Nařízení Vlády č. 362/2005 - provádění prací ve výškách.
3. Evropská Směrnice č. 2001/45/ES - kterou se mění směrnice Rady 89/655/EHS o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví pro používání pracovního zařízení zaměstnanci při práci.

### MONOGRAFIE

4. ABSOLONOVÁ, L. Diplomová práce – Motivace pracovní činnosti a kvalita pracovního života v hospodářské organizaci. Masarykova univerzita Brno, 2008. 78 s.
5. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2005, dotisk. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
6. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. BAKOŠOVÁ, Z. Sociálna pedagogika ako životná pomoc. FF UK Bratislava : STIMUL, 2005. 203 s. ISBN 80-89236-00-6.
8. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80- 7261- 064- 3.
9. BLÁHA, J., MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. Vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
10. BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
11. ČÁP, J.; MAREŠ, Z. Psychologie pro učitele. Praha : Portál, s.r.o., 2001-2007. 655 s. ISBN 978-80-7367-273-7.

12. DECI, E. L.; RYAN, R. M. Handbook of self-determination reasearch. Rochester, NY : University of Rochester Press, 2002.
13. FERJENČÍK, J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Praha : Portál, s.r.o., 2000. 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9.
14. GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. IMS Brno, 2008. 101 s.
15. HAGEMANNOVÁ, G. 1995. Motivace. 1. Vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.
16. HENDRYCH, D.; ČEBIŠOVÁ, T.; MIKULE, V. et al. Správní právo: obecná část. 7. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 837 s.
17. HORÁK, R. Managament. Brno : Institut mezioborových studií. 2008. 143 s.
18. JURNÍKOVÁ, J.; SKULOVÁ, S.; PRŮCHA, P. et al. Správní právo: zvláštní část. 6. dopl. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2009. 399 s.
19. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
20. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha : Management Press, 2003. 360 s. ISBN 80-7261-033-3.
21. MACEK, P.; HÁJEK, V. Obecní policie. 2. rozšířené vyd. Praha : Policejní akademie České republiky, 1998. 161 s.
22. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Pubishng, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
23. MATES, P.; HORZINKOVÁ, E.; HROMÁDKA, M. et al. Nové policejní právo: právní předpisy s komentářem. Praha : Linde, 2009. 338 s.
24. MATES, P.; ŠKODA, J.; VAVERA, F. Veřejné sbory. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 363 s.
25. NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
26. PALÁN, Z. Lidské zdroje : výkladový slovník. Praha : Academia, 2002.
27. ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 195 s. ISBN 978-80-2471174-4.



28. ŠANDERA, M. Bakalářská práce - Kriminalita mladistvých, jejich chování a prožívání ve VTOS, vztah a podpora rodiny, její struktura, souvislosti a východiska. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, IMS Brno, 2011. 106 s.

29. VETEŠNÍK, P.; JEMELKA, L. Zákon o obecní policii : komentář. Praha : C. H. Beck, 2009. 542 s.

30. VÍZDAL, F. Psychologie řízení. Brno : Institut mezioborových studií, 2007. 223 s.

#### **INTERNÍ ZDROJE FIRMY:**

31. Firemní materiály MP Brno.

32. Městská policie Brno – Historie a současnost.

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

33. <http://www.pomocpodnikateli.cz/motivace-k-pracovnimu-vykonu>, [cit. 2013-01-03]

34. <http://www.mpb.cz/infocentrum/aktuality/straznici-joz-zachranili-v-lonskem-roce-28-brnanu/>, [cit. 2013-01-05]

35. [http://www.mpb.cz/fileadmin/user\\_upload/Prevence/Statistiky/Rocenka/RocenkaMPBrno\\_2011FINAL.pdf](http://www.mpb.cz/fileadmin/user_upload/Prevence/Statistiky/Rocenka/RocenkaMPBrno_2011FINAL.pdf), [cit. 2013-01-15]

36. <http://policejnidenik.cz/2013/01/brnensti-straznici-zachranili-zivot-sebevrahovi/>, [cit. 2013-01-22]

37. <http://www.udalosti112.cz/aktualne/straznici-joz-zpacifikovali-utocnika-ktery-ohrozoval-v-byte-zenu.html>, [cit. 2013-02-04]

38. <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>, citováno, [cit. 2013-02-28]

39. [http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace\\_Moos.pdf](http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf), [cit. 2013-03-05]

40. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>, [cit. 2013-03-04]

## **SEZNAM OBRÁZKŮ:**

Obrázek č. 1 – Proces motivace.

Obrázek č. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa.

Obrázek č. 3 – Schéma vyjádření organizačního uspořádání organizačních celků MP Brno včetně vyjádření vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Obrázek č. 4 – Organizační členění vedení JOZ.

## **SEZNAM FOTOGRAFIÍ:**

Ilustrační foto č. 1 - Uchazeč výběrového řízení k JOZ , Moravský kras - Oblast Býčí skály.

Ilustrační foto č. 2 - Návčik záchrany v nepřístupném terénu v oblasti brněnské přehrady.

Ilustrační foto č. 3 - Střelecký výcvik pro VS ČR.

## SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1 – Dotazník.

Příloha č. 2 – Rozhovor.

Příloha č. 3 - Vybudování lanového přemostění a záchrana osob spuštěním a vytažením (tyrolský traverz).

# PŘÍLOHA č. 1

## Dotazník

Vážený kolego,

rád bych Vás požádal o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou součástí mé diplomové práce a jsou směřovány ke zjištění vlivu motivace na výkonnost služby strážníků MP. Dotazník je anonymní a je sestaven a zpracováván tak, aby nedošlo k narušení práv na ochranu osobních údajů. Výsledek tohoto výzkumu poslouží jako informace o pracovní motivaci strážníků MP a pro návrhy k jejímu zlepšení.

**Prosím odpovězte na každý následující výrok zaškrtnutím jednoho políčka v rozmezí 1-5. Stupeň 1 - označuje Vaši nejnižší, tedy minimální motivační úroveň při vykonávání profese a stupeň 5 označuje Vaši nevyšší, tedy maximální motivační úroveň při rozhodování vykonávat tuto profesi.**

Děkuji Vám za odpovědi a čas, který dotazníku věnujete.

Bc. Martin Šandera

	<b>MOTIVAČNÍ FAKTOR PRÁCE U JOZ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Ekonomická perspektivnost práce					
2	Finanční výhodnost práce					
3	Sociální jistoty spojené s prací					
4	Společenská prestiž profese					
5	Možnost pomáhat lidem					
6	Pravomoci, které jsou součástí práce					
7	Možnost podílet se na utváření právního státu					
8	Zajímavost a pestrost profese					
9	Nejednotvárnost a dobrodružnost profese					
10	Možnost být v kontaktu s lidmi					
11	Společenská atraktivita a uznání profese veřejností					
12	Možnost specializace ve výškových pracích, sport, střelba					
13	Význam této profese pro společnost					
14	Professionalita a vážnost nezbytná pro výkon profese					
15	Mzdové podmínky, odměňování					
16	Možnost chránit občany před trestnou činností					
17	Perspektivnost a společenská hodnota práce					
18	Zaměstnanecké benefity spojené s profesí					
19	Rozmanitost a přitažlivost práce					
20	Zajímavost „adrenalinové profese“					

21	Vědomí dobře vykonané práce					
22	Možnost zachraňovat lidské životy					
23	Uznání nadřízených za dobře odvedenou práci					

**Prosím Vás teď o zaškrtnutí x ve čtverečku u zvolené odpovědi na níže uvedené otázky:**

**24. Věk:**

méně než 25 let  25-30 let  31-35 let  36-40 let  více než 41 let

**25. Délka zařazení v JOZ:**

do 1 roku  1-5 let  5-10 let  více než 10 let

**26. Myslíte si, že se Vaše priority pro práci u MP s Vaším věkem mění:**

ano  spíše ano  spíše ne  ne

**27. Pokud se Vaše priority pro práci u MP s Vaším věkem mění, uveďte prosím jak:**

pozitivně  spíše pozitivně  spíše negativně  negativně

**28. Kdyby jste měl možnost, znovu se rozhodovat pro práci u MP, Vaše rozhodnutí by bylo:**

ano, volil bych stejně  spíše ano  spíše ne  ne

**29. Se svojí prací jste:**

zcela spokojen  spíše spokojen  spíše nespokojen  zcela nespokojen

## **PŘÍLOHA č. 2**

### **Rozhovor**

Ahoj,

rád bych Tě požádal o krátký rozhovor. Položím Ti dvě otázky, které byly položeny i v dotazníku, který jsi vyplňoval pro mě. Nyní na ně můžeš odpovědět dle svých slov a Tvé odpovědi budou anonymní. Využijí je pouze pro účely mého šetření ve své diplomové práci.

Otázka č. 1: „Myslíš si, že se Tvoje priority pro práci u MP s Tvým věkem mění?“

Otázka č. 2: „Myslíš si, že k nějakému posunu vnímání priorit u Tebe dojde?“

nebo

„Jak vnímáš tento posun ve svých prioritách?“

## PŘÍLOHA č. 3

**Vybudování lanového přemostění a záchrana osob spuštěním a vytažením (tyrolský traverz).** Toto školení musí probíhat dle NV 362/2005 a směrnice 2001/45/ES, jako součást celkového 42 hodinového školení pracovníků pro výškové práce. (viz. příloha č. 2)

*Charakteristika skupiny:* 6 osob

- 2x zkušený pracovník 11 let praxe,
  - 1x zkušený pracovník 8 let praxe,
  - 1x pracovník 3 roky praxe,
  - 2x nováček bez praxe.
- Cíle školení:*
- možnosti záchrany osob z těžko přístupných míst,
  - vhodné materiální zajištění,
  - kreativní řešení problému,
  - hodnocení navržených řešení a jejich možnosti,
  - řízení záchranných prací – velení, organizování pracoviště,
  - secvičení celé skupiny a provázanost, jednotlivých úkonů,
  - vzájemná pomoc nováčkům.
- Materiál:*
- 4x stat. lano 60 m ČSN 80 8670,
  - 1x stat. lano 100 m ČSN 80 8670,
  - 20 ks karabin ČSN EN 362,
  - 6 ks smyčka 2m,
  - 1 ks kotvící deska velká,
  - 1 ks kladka dvojitá,
  - 6 ks kladka jednoduchá,
  - 1 ks evakuační postroj,
  - 1 ks slaňovací brzda,
  - 2 ks lanová svěra.
- Časový rozsah:* 2 hodiny teorie (2x 45 minut)
- 3 hodiny praktického řešení záchrany
- 07.00 hod - 14.30 hod

1. hodina čas: 07.00 hod - 07.45 hod

Teorie - učebna



vzdělávací cíl	Činnost instruktora	Činnost pracovníků	Čas
Pozitivní motivace pro školení.	Seznámení se s cíly školení, rozvrh dne.	Dotazy - návrhy	07.00
	Zodpovězení případných dotazů a návrhů.  Rozčlenění do dvou samostatných týmů. V každém týmu jeden nováček a jeden zkušený pracovník. Určení vedoucích týmů.		07.10
Rozvíjení kreativity při řešení problému. Komunikace v týmu. Řízení diskuse v týmu. Rozvoj schopnosti účelně a efektivně komunikovat.	Popis konkrétní situace a možností přístupu ke zraněné osobě.  Dotaz na různé způsoby řešení záchrany.	Hledání netradičních možností vyřešení situace. Řízení diskuse velitelem týmu.  Každý tým řeší zvlášť.  Důraz na efektivní rychlé řešení.	07.10  07.20
Hodnocení a prosazení nejlepšího návrhu	Dotazy na důvody vybraného řešení.  Poukazování na možná rizika. Řízení diskuze.	Obhájení vlastního řešení a hodnocení druhého týmu.  Hledání rizik jednotlivých způsobů.  Diskuse.	07.20  07.35



<p>Nácvik praktického řešení. Aplikace poznatků z první hodiny školení.</p>	<p>Instruktor zadá úkol sestrojít v podmínkách učebny jednoduché lanové přemostění a kladkostroj pro vytažení zachraňované osoby.</p> <p>Každá skupina pracuje samostatně pod vedením vedoucího týmu na splnění přesného úkolu.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupina - kotevní body a zajištění</li> <li>2. Skupina – kladkostroj a evakuační zařízení.</li> </ol> <p>Instruktor kontroluje činnost obou skupin, průběžně hodnotí postup a zaměřuje se na riziková místa.</p> <p>Nováčky hodnotí tak, aby je pozitivně motivoval.</p>	<p>Týmy pracují na zadaných úkolech. Velitel týmu řídí práci tak aby jednotlivé kroky na sebe navazovaly.</p>	<p>08.20</p> <p>08.40</p>
<p>Ověření si správnosti řešení.</p>	<p>Vyhodnocení činnosti. Odpovědi na dotazy.</p>	<p>Dotazy k hodnocení.</p>	<p>08.40</p> <p>08.45</p>

08.45 hod - 09.15 hod

Po skončení druhé hodiny následuje přesun na venkovní pracoviště.

09.15 hod - 14.45 hod

Praktická část – venkovní pracoviště.

vzdělávací cíl	Činnost instruktora	Činnost pracovníků	Čas
----------------	---------------------	--------------------	-----

Zajištění bezpečného provedení cvičení.	Seznámení s bezpečnostními zásadami, určení bezpečných přístupových cest, jistících stanovišť	Naslouchání výkladu.  Možnost dotazu na případné nejasnosti.	09.15    09.30
Ověření vědomostí v praxi.	Určuje jednoho velitele záchranných prací.  Sloučení skupin.  Dohlížení na bezpečnost.  Instruktor v této fázi nevstupuje do dění a neopravuje případné chybné postupy.	Skupina plný zadaný úkol určeným způsobem pod vedením jednoho z pracovníků.	09.30       10.30
Přestávka			10.30    11.00
Odhalení špatných návyků a postupů.	Vyhodnocuje zbudované přemostění.  Dává otázky k problémům, který se objevily během práce. Hodnotí přístup jednotlivců.	Odpovídají na dotazy instruktora a sami taktéž hodnotí cvičení.	11.00       11.15

Zafixování správných postupů a praktické opakování učiva.	Opakované zadání s pozměněnými podmínkami.	Skupina plný zadaný úkol určeným způsobem pod vedením jednoho z pracovníků.  ( změna velitele )	11.15
	Jiné kotvení, způsob jištění, kladkostrojů.  Změna pracovníků na jednotlivých stanovištích.  Hodnotí probíhající práce skupiny, pozitivně motivuje nováčky.		12.15
Ověření si správnosti řešení.	Vyhodnocení celého cvičení, jednotlivců, velení, zvolených postupů, chyb....	Naslouchání hodnocení.	12.15
	Zodpovídá případné dotazy.	Vyhodnocení chyb.  Diskuse	12.45

Celé školení je založeno hlavně na participačních vyučovacích metodách. Dochází při něm k vysoké účasti pracovníků na řešení zadaného problému.

Pracovníci sami hledají různá kreativní řešení teoretické situace a následně tato řešení převádí do praxe ve druhé části školení.

Rozdělení participačních metod výuky:

1. **Diskusní metody** – v první hodině hledá celý kolektiv různá řešení a tyto pak probírají v interakci s přednášejícím instruktorem.
2. **Situační metody** - po zadání modelové situace se hledá společně správné řešení. Zde převážně první hodina školení, ale i druhá část celého školení.
3. **Inscenační metody** - V tomto školení nepoužité.
4. **Hry** - Druhá část školení. Praktický nácvik a zvládnání zadaného úkolu.  
(simulační hry)