

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií v Brně

Aktivizující metody pro práci strážníka městské policie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:
doc. Dr. Stanislav Balík, PhD.**

**Vypracoval:
Petr Dohnal**

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Aktivizující metody pro práci strážníka městské policie“, zpracoval samostatně a použil literaturu, kterou uvádím v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Ve Znojmě 20.10. 2012

Petr Dohnal

Poděkování

Děkuji doc. Dr. Stanislavu Balíkovi, PhD., za velmi užitečnou metodickou pomoc, při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat velitelům z Litovle, Dačic, Mikulova, kteří mi umožnili provést praktickou část. V neposlední řadě děkuji mé snoubence Nikole Chalupské, která stála po mém boku a byla mi skutečnou oporou při psaní bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

OBSAH

Úvod	5
1 Základní části akvizujících metod	7
1.1 Motivace	7
1.2 Odpovědnost	11
1.3 Učení	14
1.4 Lidské jednání	16
1.5 Vedení lidí	19
1.6 Dílčí závěr	21
2 Sociálně - psychologický výcvik	22
2.1 Fáze sociálně psychologického výcviku	22
2.2 Tvoření otázek	23
3 Trénink, rozvoj asertivního jednání a rozhovor jako aktivizující metoda	24
3.1 Rozhovor jako aktivizující metoda	30
3.2 Rozhovor se strážníky a užití otázky	30
3.3 Rozhovor s vedoucími pracovníky malých městských policí a užití otázky	33
3.4 Dílčí závěr	35
Závěr	36
Resumé	38
Anotace	39
Seznam použité literatury	40
Přílohy	5

ÚVOD

Práce městského policisty je specificky náročná činnost, která vyžaduje větší pozornost při přípravě strážníků. Pracuji jako vedoucí strážník městské policie v Moravských Budějovicích od roku 2007. Dnes řídím devět pracovníků včetně mě. Různorodost pracovníků přináší různorodé problémové a konfliktní situace, se kterými se každý vyrovnává jinak. Ze začátku jsem jen získával zkušenosti a učil se pouze z vlastních chyb. Později, když jsem musel řídit několik dalších kolegů, odstartovalo to moji touhu po vědění. Jak nejlépe dělat moji práci a jak efektivně řídit spolupracovníky. Ve 23 letech jsem se stal vedoucím pracovníkem v kolektivu, kde se věk kolegů pohyboval v rozmezí od 29 do 52 let. Bez předchozích zkušeností rozhodovat, co je správně a co špatně, nebyl pro mě úplně jednoduchý úkol. Dával jsem se na svojí práci ze dvou rovin. Z pozice zaměstnance a z pozice zaměstnavatele. Tyto pozice seřadit nejlépe do stejné roviny, pokud je to tak správně. Najít společné pojitko, ukazatele nebo stejný směr, který by tak harmonicky napomáhal zefektivnit naši společnou činnost. Najít optimální aktivizující metody pro činnost strážníků a tyto metody aplikovat v činnosti městských strážníků.

Cílem této bakalářské práce je pomocí sociálně psychologického výcviku, považovanou za rozvíjející se aktivizující metodu, uskutečnit analýzu účinnosti a oblíbenosti této metody. V rozhovorech bych chtěl ověřit zda u strážníků převládají materiální motivy pro výkon jejich povolání. U vedoucích pracovníků ověřit, zda nejlepší metodou vedení kolektivu je styl týmový a zda je nejčastěji využíván. To vše pomocí vlastního výzkumu, tvořeného aktuálními otázkami, se kterými se setkávám ve své běžné činnosti.

Stanovil jsem si tři hypotézy:

- předpokládám, že aktivizující metoda bude strážníky kladně hodnocena,
- předpokládám, že největší zastoupení u strážníků v pracovní činnosti mají materiální motivy,
- předpokládám, že nejčastěji je využíváno týmové vedení lidí.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě pomyslné části: teoretickou a praktickou. V první části jsou rozebrány teoretické poznatky, přiblížení pojmů motivace, odpovědnosti, učení asertivity a vedení lidí.

Ve druhé části jsou použity teoretické znalosti a vlastní zkušenosti k vytvoření dotazníků a otázek rozhovoru. Výsledky těchto metod jsou zobrazeny v tabulkách a znázorněny v grafech.

1 ZÁKLADNÍ ČÁSTI AKVIZUJÍCÍCH METOD

1.1 MOTIVACE

Tato kapitola se bude zabývat vývojem názorů psychologů na pojem Motivace. Pod pojmem Motivace si každý z nás představuje rozdílnou věc. Abychom pochopili tento pojem, přiblížíme si ho v obecné rovině teorie. Níže jsou vidět rozdílné názory autorů, zabývajících se Motivací.

V psychologickém slovníku Hartla, Hartlové¹ je motivace proces usměrňování, udržování a energetizace chování. Nejčastěji je chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo zvýšení poklesu, mobilizace sil, energizace organismu. Projevuje se napětím, neklidem, činnostmi směřující k porušení rovnováhy. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Za nežádoucí motivy jsou považovány strach, úzkost, bolest, strach aj.

Na začátku 20. Století, kdy Darwinova teorie evoluce zažívala rozkvět, se nemálo psychologů domnívalo, že chování lidí, podobně jako chování jiných živočichů, má biologický základ v instinktech. Teorie lidské motivace vycházející z instinktů byly záhy zavrženy. Potýkaly se totiž s problémem vysvětlování na základě nepříliš úspěšného uvažování v kruhu: „Proč jsou lidé agresivní? Protože je pro ně typický silný instinkt útočit. A jak vím, že lidé tento instinkt mají? Protože je na světě hodně agrese.“ Všimněte si, jak se tento uzavřený kruh funguje: chování je připisováno instinktu, který je ale vyvozován z chování. Druhá nevýhoda této teorie je, že řada takzvaného instinktivního chování je ve skutečnosti naučená, tříbí se zkušenostmi, podléhá individuálním zvláštnostem a ovlivňuje ho kultura. Po zavržení teorie instinktů se psychologové s nadějí obrátili teorii popudu. Je založena na předpokladu, že fyziologické potřeby organismu navozují nepříjemný stav napětí, které motivuje či pudí jedince k tomu, aby vzniklou tenzi zase snížil a tělo se mohlo zase vrátit do vyrovnaného stavu (Hull, 1943). Teorie popudu ve své původní podobě vysvětlovala různé biologické funkce – jedení, spaní, sex.²

¹ HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena, Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 228 s.

² KASSIN, Saul M. Psychologie. Vyd. 1. Překlad Dagmar Břejlová, Veronika Sobotková, Helena Šolcová. Brno: Computer Press, 2007, 407-408 s.

Podle Kassina³ má však i teorie popudu určité nedostatky, která nedokáže vysvětlit takové chování jako jsou adrenalinové sporty.

Teorie popudu – předpoklad, že fyziologické potřeby navozují stav napětí, který jedince motivuje k uspokojení potřeb.

Aktivační teorie – předpoklad, že jedinec je motivován k dosahování a udržování optimální úrovně tělesné aktivace.

Incentivní teorie – předpoklad, že jedinci jsou motivováni k takovému chování, jehož výsledkem je hodnotný motiv.

Hierarchie potřeb – Maslowův seznam základních lidských potřeb, které musejí být uspokojeny, aby jedinec mohl pokračovat v sebeaktualizaci.

„Lidskou motivací lze vyjádřit také v termínech cílů, které si člověk vytyčuje a usiluje o jejich dosažení, popřípadě takových cílů, které nepřijímá, nevěří, že by jich mohl dosáhnout, nebo to jsou cíle pro něho přímo nepřijatelné.“⁴

„Motivy jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje k uspokojení určité potřeby.“⁵

Potřebou míníme pocíťovaný stav nedostatku nebo nadbytku, jsou motivem pro jejich uspokojení.

Říčan⁶ rozděluje motivaci na dva modely:

Model nedostatku

Vychází jednak z pocitu prázdnoty, která „touží“ po naplnění, jednak z pozorování druhých lidí a zvířat, kteří bývají pod zřejmým vlivem potřeby potravy, dokud nedosáhnou objektu, který by pozřeli. Markantními příklady jsou vedle hladu žízeň a potřeba vzduchu. Model nedostatku používáme i při vysvětlování dalších motivů. Některé motivační síly, ačkoli se také nazývají „potřeby“, jsou zcela jiného druhu.

³ KASSIN, Saul M. Psychologie. Vyd. 1. Překlad Dagmar Brejlová, Veronika Sobotková, Helena Šolcová. Brno: Computer Press, 2007, 408-409 s.

⁴ ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. Psychologie pro učitele. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 150 s.

⁵ VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2004, 168 s.

⁶ ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. Vyd. 6., revidované a doplněné. Praha: Grada, 2010, 97 s.

Model vybití

Zcela opačná představa o motivaci vyplývá ze zobecnění jiných případů. Jsou to případy, kdy k uspokojení a uklidnění dochází nikoli po nějakém zaplnění, nýbrž naopak tehdy, když organismus za sebe něco vydá, něčeho se zbaví.

Jak model nedostatku, tak model vybití předpokládají, že pro dosažení stavu uspokojení je charakteristické opětovné vyrovnání ztracené rovnováhy, duševní či tělesné. Tento předpoklad však neplatí absolutně. Některé potřeby, zejména psychosociálního charakteru, mohou být za určitých okolností neukojitelné a k dosažení rovnováhy, která by představovala uspokojení, zde nedochází.⁷

V různých fázích života člověka se potřeby mění, některé potřeby zůstávají aktuálními po celý život, některé potřeby lze uspokojit v určitém období života.

Dle Nakonečného⁸ se potřeby dělí na:

A. „Základní potřeby:

- fyziologické potřeby,
- potřeba bezpečí.

B. Psychologické potřeby:

- potřeba příslušnosti a lásky,
- potřeba uznání.

C. Potřeby sebeaktualizace:

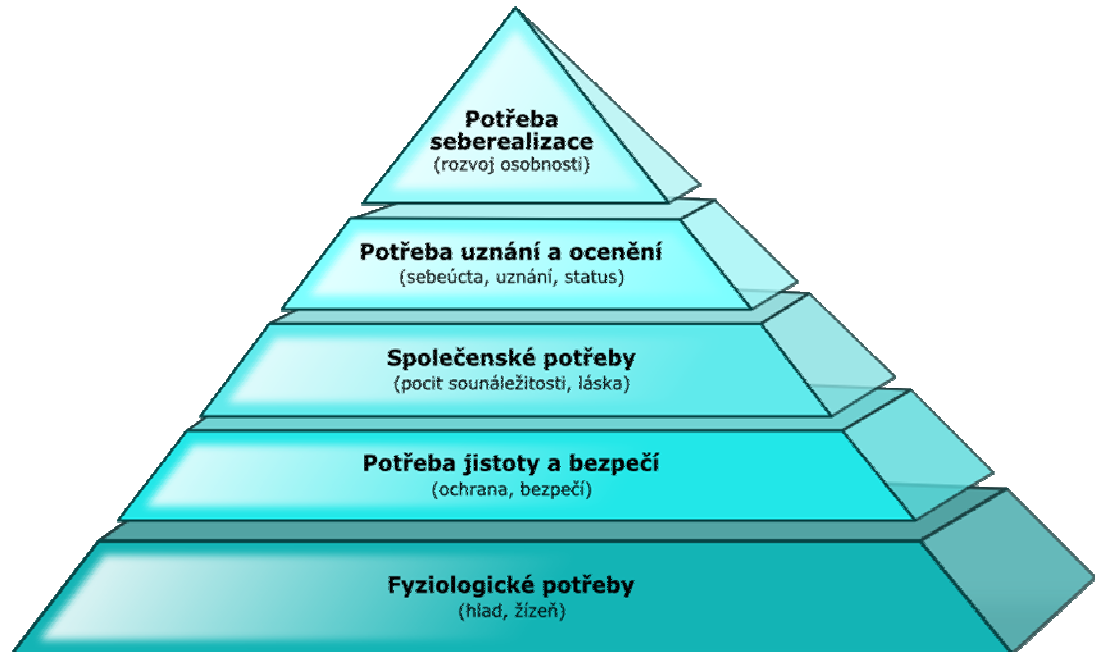
- potřeba realizovat své schopnosti,
- potřeba osobního růstu.“

⁷ VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2004, 170 s.

⁸ NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 256-257 s.

Nejznámějším rozdělení potřeb je Maslowova pyramida, která je stavebním kamenem pro přiřazování motivů.

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Nákupní chování spotřebitelů [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05#strana09>>.

„Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními.“⁹

K motivační teorii patří zkušenosti z pracovní činnosti, proto jsou zde uvedena některá pravidla.

Devatero motivačních pravidel

- 1: Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- 2: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- 4: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.

⁹ URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 90 s.

5: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.

6: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.

7: Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.

8: Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.

9: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.¹⁰

1.2 ODPOVĚDNOST

Odpovědnost je řazena stejně jako motivace na stejnou příčku ke kladnému působení aktivizujících metod pro práci strážníka městské policie. Každý jedinec při různých motivacích, má i odlišnou míru odpovědnosti. V této kapitole jsou přiblíženy a rozděleny druhy odpovědnosti.

Podle Hartla, Hartlové,¹¹ je odpovědnost nebo také zodpovědnost, pohotovost jednat podle požadavků a norem, mající charakter povinnosti. Úzce to souvisí se soustavou přesvědčení a hodnot jedince.

Thompson¹² uvádí, že pokud máme absolutní svobodu dělat, cokoli chceme, neseme za své jednání odpovědnost. Podle něj se tento pojem užívá dvěma způsoby:

- můžete tvrdit, že jste za něco zodpovědní, pokud jste tím kdo to udělal (aniž byste při tom jednali odpovědně) To znamená, že jste osoba, která něco udělala, byla v té chvíli při vědomí a i když mohla jednat jinak, neudělala to.
- jste odpovědní tehdy, jste-li dostatečně staří na to, abyste chápali význam svobody a zákona a byli schopni ovládat své chování. V tomto významu tedy odpovědný neznámá to samé jako poslušný. Přijímáte tedy svou svobodnou vůli, racionální normy a univerzální mravní kritéria.

¹⁰ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Vyd. 2., dopl. Praha: Grada Publishing, 2010, 13 - 25 s.

¹¹ HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena, Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 368 s.

¹² THOMPSON, Mel. Přehled etiky. [z anglického originálu přeložila Pavla Císařová]. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 29 s.

1.2.1 DRUHY ODPOVĚDNOSTI

Pelikán¹³ rozděluje druhy odpovědnosti takto.

Odpovědnost vůči sobě

Odpovědnost vůči sobě je klíčová, protože souvisí se svědomím. Člověk, který má mezi základními zásadami i spolehlivost a odpovědnost, by se necítil dobře, kdyby se těmto zásadám zpronevěřil. Jde tedy svým způsobem o vnitřní odpovědnost. Jde o to, dokázat samostatně řešit odpovědně problémy, před které je jedinec postaven. Odpovědnost souvisí také s tím jak se jedinec dokáže postarat o sebe sama a jak se dokáže připravit na budoucí povolání. Odpovědnost za své zdraví, tady může docházet k určitým rozporu v jednání osobnosti. Člověk, který se v práci jeví jako odpovědný, se nemusí chovat odpovědně ke svému zdraví – přepíná neúměrně své síly, kouří a neumí odpočívat.

Odpovědnost vůči nejbližším lidem v okolí

Odpovědnost vůči nejbližším lidem, například rodině, se nabízí jako samozřejmost vyplývající z citové blízkosti osobám, o něž se jedná. Ve skutečnosti člověk většinou přebírá vzory chování právě od svých nejbližších a zkušenosti, které získá ve své primární rodině do značné míry ovlivňují jeho chování ve vlastní rodině, kterou zakládá. Zkušenost může působit dvojím způsobem. Buď kopíruje chování svých rodičů vůči vlastní rodině, což v případě nezodpovědných rodičů může mít fatální důsledky i pro vlastní rodinu, nebo naopak se snaží vystříhat toho, s čím sami byli jako děti nespokojeni a postupovat zcela jinak. Závisí na způsobu výchovy a hloubce vztahů v rodině, které by neměly být založeny pouze na materiálních, ale především na duchovních vazbách.

Odpovědnost vůči ostatním lidem

Odpovědnost vůči ostatním lidem závisí s prosociálním cítěním každého jedince a s jeho vnitřní potřebou pomáhat jiným. Pokud tuto pomoc má v rámci povinností své profese, jde poněkud o jinou polohu než v případech, kdy jde o situace, které s běžnou povinností nesouvisí. Problém převzetí odpovědnosti za jiné není ale tak zcela jednoznačnou záležitostí. V některých případech se v podobných situacích stává, že překračujeme hranice svobody druhého člověka, zvláště, když ten je sám schopen se

¹³ PELIKÁN, Jiří. Hledání těžiště výchovy. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2007, 114-118 s.

svobodně rozhodnout. K výchově v tomto smyslu patří i vedení k tomu, aby se člověk naučil citlivě rozlišovat, kdy je jeho pomoc nezbytná a kdy může být na obtíž.

Odpovědnost v práci

V tomto případě lze použít vedle pojmu odpovědnost i pojem spolehlivost. Jde zejména o plnění povinností. Každý člověk zapojený do pracovního procesu by měl mít svůj jasně stanovený úkol. V kolektivní činnosti se podobný úkol ztrácí a člověk se snaží podvědomě a někdy i vědomě spoléhat na druhého. Současně s jasným vymezením pracovního úkolu je třeba zajistit i kontrolu jeho plnění. Odlišujeme tři stupně odpovědnosti v práci.

- Prosté plnění zadaného úkolu, za kterou může být potřeba odpovědného plnění nebo nepřímá motivace bez zainteresování na úkolu, vyhovění zadavateli, výhody za splnění, v opačném případě represe za nesplnění.
- Osobní zainteresovanost na řešení úkolu, zde nejde pouze o vnější stimulační. V tomto případě se může, pokud má dostatek volnosti, projevit i kreativita.
- Odpovědnost za vlastní koncipovaný úkol nebo problém, v tomto případě jedinec nečeká na uložení úkolu, ale sám jej vyhledává a koncipuje a bere odpovědnost za jeho řešení. Vnitřní motivace vztahuje jedince do činnosti a vytváří optimální psychické podmínky pro rozvinutí všech schopností k dosažení cíle, za nějž převzal odpovědnost nejen před druhými, ale i sám před sebou.

Odpovědnost vůči společnosti

Skutečná odpovědnost vůči společnosti patří mezi složitější útvary už proto, že jedinec většinou, kromě vyhraněných situací, necítí bezprostřední nutnost převzít část odpovědnosti za společenství, které je mu svým způsobem dosti vzdáleno. Zlepšení tohoto stavu se vidí jednak v zapojení lidí, do zcela konkrétních aktivit na řešení prostředí mikroklimatu, na podporu aktivit pomáhajících jiným lidem.

1.3 UČENÍ

Jednou z důležitých částí aktivizujících metod je učení, které je vnímáno jako činnost přispívající ke změně sociálních vztahů.

Učení je jednou z podmínek trvalejší modifikace psychických, ebných. Somatických funkcí, která vzniká na základě zkušenosti. Učení může vést k trvalejší změně v prožívání, uvažování i chování.¹⁴

Učení vnímáme jako celoživotní soustavnou lidskou činnost, v různých prostředí a zároveň spjatou s mnohými problémy.

Podle Nekonečného¹⁵, který učení z pohledu složitějšího problému, vnímá jako základní činitelé odměny a tresty (odměňované a trestné reakce): tak se individuuum učí apetencím (dosahování odměn) a averzím (vyhýbání se trestům). Rozhodující úlohu tedy hrají emoce příjemného a nepříjemného. Z toho plyne, že chování plynoucí k úspěchu či redukci popudu vede k příjemným důsledkům, a tedy i k tendenci v příslušné situaci je opakovat, a naopak chování vedoucí k neúspěchu či indukci popudu vede k nepříjemným důsledkům, a tedy neopakovat je v příslušné situaci.

1.3.1 DRUHY UČENÍ

Druhy učení dle Kohoutka se rozdělují:

- **Podmiňování**, kde podstatou tohoto druhu učení je vytváření dočasných nervových spojů.
- **Percepčně motorické učení**, v jehož průběhu si osvojujeme návyky a dovednosti, např. psaní. Vytváření dynamických stereotypů při percepčně motorickém učení se snižuje stav nejistoty subjektu.
- **Verbální učení** je nejrozšířenějším druhem učení u člověka. Spočívá v tom, že si člověk při něm osvojuje sled odpovědí, které mají slovní povahu. Jde o typické paměťové učení.

¹⁴ VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2004, 74 s.

¹⁵ NAKONEČNÝ, Milan. Lidské emoce. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000, 68 s.

- **Pojmové (myšlenkové) učení**, je možné charakterizovat jako osvojování si odpovědi na podměty, které při své odlišnosti vykazují některé společné rysy.
- **Učení řešením problému**, je nejsložitějším druhem učení. Je možno je charakterizovat principu nebo pravidla, podle jehož jsou tyto předměty celistvě uspořádány.
- **Sociální učení**, tento styl učení se týká osvojování všech druhů sociálních norem. Zde nestačí pouze informovat o nežádoucích normách společenského chování, ale je třeba zprostředkovávat vychovávaným jedincům metodiku, návody a vzory, modely, jak systémově, cílevědomě a programově chovat sociálně pozitivním (žádoucím) způsobem. V žádném případě nestačí jednorázová represe sociálně nežádoucího chování.

Dle Vízdala¹⁶ je sociální učení složitým intrapsychickým procesem osvojování si sociálních zkušeností, tj. zkušenosti, které člověk získává v interakci s ostatními lidmi. Lidé se učí i tím, že napodobují jiné, toto učení bude mít efekt, pokud nebude chování jen napodobováno, ale i posilováno. Pokud nedojde při nápodobě současně k jejímu posílení, tak k učení nedojde. I sociální učení probíhá podle zákonů individuálního učení. Rozděluje sociální učení na tři základní druhy.

- **Sociální posilování**, kdy podstatou tohoto druhu je výběrové posilování takového posilování, které je ve společnosti žádoucí.
- **Učení nápodobou**, jehož podstatou je vědomé či nevědomé přejímání takových projevů chování jedince, za které není bezprostředně odměněn, ale za které je odměněn napodobovaný jedinec. Nápodoba je zřejmě vrozeným druhem učení.
- **Učení ztotožněním**, je druh učení, které má mnohé společné rysy s učením nápodobou. Učení je založeno na silném citovém vztahu k osobě, s níž se jedinec ztotožňuje.

¹⁶ Vízdal, F. Sociální psychologie 1. Vyd. 1. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, 40-41 s.

1.4 LIDSKÉ JEDNÁNÍ

Dle slovníku autorů Hartla, Hartlové¹⁷ je jednání záměrné chování založené na určité motivaci, měnící dosavadní stav či situaci.

Lidské jednání můžeme rozdělit do tří základních směrů. První směr je asertivní jednání, druhý směr neasertivní jednání a třetím směr je agresivní jednání.

1.4.1 ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

„Asertivní chování¹⁸ můžeme definovat jako zdravé a přiměřené sebeprosazování se v interakci s ostatními lidmi. Přičemž chování chápeme jako aktivitu jedince, kterou můžeme pozorovat nebo ji můžeme zachytit přístrojem. Jde o reakce, odpovědi, výrazy, řeč a jednání, které člověk vykonává uvědoměle. Je třeba si uvědomit rozdíl mezi chování agresivním, asertivním a neasertivním.“

Člověk je nedokonalý a musí to umět přiznat před sebou i před jinými, umět pochopit i chyby jiných. Zde je několik asertivních práv¹⁹, které má každý člověk.

1. Právo sám posuzovat své chování, myšlenky, emoce a nést za ně i za jejich důsledky sám zodpovědnost.

Manipulativní pověra: nesmíš nezávisle na jiných posuzovat sám sebe, musí tě hodnotit jiní.

2. Právo nenabízet žádné výmluvy a omluvy ospravedlňující vaše chování.

Manipulativní pověra: za své chování jsi zodpovědný vůči ostatním lidem, musíš všechno zdůvodňovat a skládat účty.

3. Právo sám posoudit, zda a nakolik jste zodpovědný za problémy druhých lidí.

Manipulativní pověra: vůči některým institucím máš větší zodpovědnost než vůči sobě, měl by se přizpůsobit.

¹⁷ HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena, Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha : Portál, 2000, 7245 s.

¹⁸ OLEJNÍČEK, Antonín. Výcvik asertivního jednání. Brno: Vydal Institut mezioborových studií. 2003, str. 5

¹⁹ eAmos výukový systém. [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: < www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_1787/asertivitaweb.doc >.

4. Právo změnit svůj názor.

Manipulativní pověra: svůj názor nesmíš měnit, musel by sis přiznat, že si se mýlil a to znamená tvou nezodpovědnost.

5. Právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.

Manipulativní pověra: nesmíš dělat chyby. Pokud je děláš, musíš mít pocity viny.

6. Právo říct: „já nevím.“

Manipulativní pověra: měl bys vědět odpověď na všechny otázky, pokud ne, selháváš a měl bys být kontrolován.

7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.

Manipulativní pověra: musíš se snažit, aby tě měli druzí rádi, potřebuješ přece druhé lidi.

8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.

Manipulativní pověra: musíš své chování umět logicky zdůvodnit, jinak je nerozumné.

9. Právo říct: „já ti nerozumím“.

Manipulativní pověra: musíš být vnímavý vůči jiným a okamžitě jim porozumět dřív, než se přímo vyjádří.

10. Právo říct: „je mi to jedno“.

1.4.2 NEASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

„Je chování charakterizované sníženým sebevědomím a malou úctou jednající osoby. Příliš si neváží sama sebe, svých práv, často budí dojem, že se chce sama podrobit. V postoji pozorujeme typicky ohnutá záda, sklopenou hlavu a oči, těkající ruce jsou skleslé podél těla, často si je dává před ústa nebo oči, které si tře, hlas je ztlumený, nesrozumitelný, pomalejší a nevýrazný. Takový člověk bývá často úzkostlivý, nejistý, ochablý, nerozumějící, pasivní, těžko se prosazuje. Je u něj snaha vyhýbat se konfliktům, těžko říká „ano“ i „ne“, tíž se uplatňuje, chybí mu sebejistota.

Pokud je kritizován, stahuje se, chová se podřízeně a často rezignuje bez obhajoby svého názoru“.²⁰

1.4.3 AGRESIVNÍ JEDNÁNÍ

„Agresi²¹ definujeme jako onu v člověku spočívající dispozici a energii, která se projevuje původně v aktivitě a později v nejrozmanitějších individuálních a kolektivních sociálně naučených a sociálně zprostředkovaných formách od sebeprosazování až ke krutosti.“

Přehled druhů agrese dle Nakonečného.²²

Zlostná agrese:

- vyjádření nevole, je reaktivní a cílově málo zaměřená, impulzivní výraz afektu, působí agresivně, ale agresí není,
- odplata, je reaktivní a agresivní, city zášti, nenávisti a další, cílené způsobování bolesti přináší vnitřní uspokojení.

Instrumentální agrese:

- obranná agrese, je reaktivní a neagresivní, odvrácení škod, ochrana jako cíl, často spojeno se silnými emocemi,
- agrese dosažení (vítězství), je aktivní a neagresivní, prosazení zisku úcty, uznání, pozornosti jako cíle: „chladně“ dosažené uspokojení.

Spontánní agrese:

- slast z boje, sadismus, je aktivní a agresivní, přivodění bolesti způsobuje emocionální uspokojení, patrně „sebepovýšení“, „autostimulace.

²⁰ OLEJNÍČEK, Antonín. Výcvik asertivního jednání. Brno: Vydal Institut mezioborových studií. 2003, str. 6

²¹ NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997, 201 s.

²² NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997, 204 s.

1.5 VEDENÍ LIDÍ

Obecně práce s lidmi je složitá činnost, práce vedoucího pracovníka, který vede lidi, usměrňuje jejich činnost, potřebuje určitá pravidla. Vedoucí pracovník bez zkušeností, uplatňuje každý den pravidla, která získal ze své dosavadní praxe.

Řízení lidí a jejich styl závisí na předešlých zkušenostech. Každý z vedoucích pracovníků si dokáže přiřadit své ve vedení lidí k určitému stylu. Zde je podle mého jedno ze základních rozdělení stylů vedení.

1.5.1 STYLY VEDENÍ

Plamínek²³ vedení rozdělil do čtyř stylů.

- **Direktivní styl**, charakteristický vysokou citlivostí manažera jednak vůči úkolům a kromě toho i vůči vlastní osobě a pozici. Při direktivním řízení rozhoduje manažer, přičemž hlavními kritérii jsou plnění úkolů a udržování respektu. Direktivní řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí.
- **Formální styl**, který je kombinací zvýšené pozornosti manažera k procesním formalitám a k vlastní osobě. Jde o řízení na efekt, formální pořádek a množství výkazů a formulářů dusí kreativitu a skrývá nedostatečnou dynamiku. S formálním řízením v ryzí podobě se můžeme setkat zejména ve státní správě, určité jeho prvky ovšem nejsou cizí ani některým manažerům tržního sektoru.
- **Liberální styl**, kterému se občas říká přátelský, je charakteristický zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Lidé nepřipravení na odpovědnost dokážou zpravidla velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos nebo založit systém byrokratických formalit, analogicky tomu, který produkuje formální řízení.
- **Týmové řízení**, kdy tento styl věnuje zvýšenou pozornost úkolům a lidem. Manažer má dostatek pochopení pro lidské zájmy a vztahy, ale nezapomíná proto na cíle a úkoly, pro které byla firma či skupina založena. Osoba manažera ustupuje do pozadí, poskytuje prostor členům týmu a koordinuje jejich úsilí.

²³ PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 138 s.

Další rozdělení stylů vedení

Urban²⁴ ve své knize uvádí čtyři situační styly vedení.

- **Přímé řízení**, které je založeno na kombinaci vysoké míry direktivního usměrňování a malé míry motivační podpory. Manažeři využívající tento styl řízení dávají svým zaměstnancům přesné pokyny, co chtějí, aby udělali, kde to mají udělat, kdy to mají udělat a jak to mají udělat.
- **Koučink** je řídicím stylem kombinující vyšší míru přímého usměrňování s vysokou mírou motivační podpory.
- **Podporování** se vyznačuje vysokou mírou motivační podpory a současně jen velmi nízkou direktivou.
- **Delegování**, je charakteristické velmi omezeným přímým usměrňování i malou motivační podporou.

²⁴ URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 21-24 s.

1.6 DÍLČÍ ZÁVĚR

Motivy jsou činiteli, které startují vnitřní činnost člověka, v určitém časovém období, směřující k uspokojování potřeb. Motivace působí na naše jednání a chování, ovlivňuje naše rozhodování v běžných situacích, uspokojuje naše potřeby, které se dělí do několika skupin, jejich uspokojování či neuspokojování hraje hlavní roli v další činnosti.

Asertivní jednání je hodnoceno jako žádoucí jednání, jehož jedna s interpretací je zdravé sebeprosazování.

Učení považují za nedílnou část aktivizujících metod a za společensky důležitou činnost. Sociální učení je pak složitým intrapsychickým osvojování si společenských zkušeností.

Odpovědnost jako nedílná součást vybavenosti strážníka, zvláště odpovědnost k práci je vymezována jako plnění povinností.

Vedení lidí jako složitá práce s lidmi rozdělená do několika stylů vedení jako je direktivní, formální, liberální, týmové.

2 SOCIÁLNĚ - PSYCHOLOGICKÝ VÝCVIK

Podle Balíka²⁵ cílem vlastního sociálně – psychologického výcviku je co nejvíce motivovat z hlediska vykonávaných funkcí i budoucí praxe vedoucích pracovníků. Umožní srovnávat vlastní názory na zdroje výskytu základních příčin vzniku problému a metod jejich řešení s výsledky vědeckých výzkumů.

Sociálně-psychologický výcvik, který byl pod odborným vedením Doc. PhDr. Stanislava Balíka PhD., byl jednou z částí k ověření vlastníh hypotéz. Použité příklady a jejich řešení byly zaznamenány, a z nich skupinově vytvořeny základní odpovědi na uvedené otázky. Příklady byly tvořeny bez přesných detailů, aby byla možnost rozvíjení debaty a to z více pohledů. Zpětnou vazbou na přiložený záznamový arch zaznamenávali všichni účastníci.

2.1 FÁZE SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉHO VÝCVIKU

Rozdělil jsem fáze sociálně psychologického výcviku dle Balíka²⁶ na fázi předvýzkumu.

Jednou ze zvláštností sociálně – psychologického výcviku je jeho přípravná fáze, během které uskuteční předvýzkum ke zjišťování konkrétních problémů ve vedení lidí.

Dále na fázi řešení předloh, kdy po důkladné analýze, a zjištění nejčastějších problémů v uvedené oblasti se přistoupí ke konstrukci předloh s příklady k řešení konfliktních situací a s návodnými otázkami. V dějích příkladů se záměrně vynechávají podrobnosti, aby se mohlo domýšlet a tvořit více způsobů a variant řešení problémů. V příkladech se uvádí jména (smyšlená), funkce a postavení, neboť to usnadňuje orientaci v příběhu a dostatečně diferencuje jednotlivé příklady navzájem. Příklady jsou voleny od nejjednodušších ke složitějším, aby umožňovaly doplňovat děj na základě teoretických poznatků ze studia a vlastních zkušeností.

Návodné otázky jsou stanoveny tak, aby řešily problémy. Účelné se jeví formulovat více otázek, aby dané problémy byly posuzovány z různých hledisek a vystihovaly dílčí části. Během řešením problému je žádoucí trvale sledovat nejen diskusní vystoupení, ale i počet diskusních příspěvků u každého příkladu zvlášť. Výsledky diskuse se zapisují průběžně do tabulky, aby byl u každého jednotlivce patrný počet diskusních příspěvků.

²⁵ BALÍK, Stanislav. Vedení lidí v armádě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Generální štáb Armády České republiky, 1996, 4 s.

²⁶ BALÍK, Stanislav. Vedení lidí v armádě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Generální štáb Armády České republiky, 1996, 4 s.

V poslední fázi vyhodnocení výsledků se návrhy řešení vyslovené v průběhu diskuse je žádoucí u každého formulovat do výstižné myšlenky. Podstata návrhu řešení se zapisuje do tabulky tak, aby se mohl diskutér identifikovat.

Diskuze se ukončí vyhodnocením všech návrhů řešení, jež ve skupině zazněly, a to z hlediska společenské významnosti, správnosti a úplnosti, poté se označí pořadí.

2.2 TVOŘENÍ OTÁZEK

Při tvoření otázek jsem vycházel se svých zkušeností a také z dlouholetých teoretických a zvláště praktických zkušeností doc. PhDr. Stanislava Balíka PhD.

Dle Balíka²⁷ je první otázka zaměřena k analýze problému ve vedení lidí, aby se pochopilo, v čem je podstata problému a co se má vůbec řešit. Další otázky směřují k identifikaci, umožní se vžít do rolí jednotlivých osob a analyzovat jejich chování a jednání. Navíc jsou zaměřeny tak, aby se doplňovaly chybějící informace a stanovil se tak postup řešení na základě vědomostí a zkušeností. Poslední skupina otázek je výzva k nalezení co největšího počtu žádoucích řešení.

²⁷ BALÍK, Stanislav. Vedení lidí v armádě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Generální štáb Armády České republiky, 1996, 4 s.

3 TRÉNINK, ROZVOJ ASERTIVNÍHO JEDNÁNÍ A ROZHOVOR JAKO AKTIVIZUJÍCÍ METODA

Příklad 1: Konflikt mezi přestupcem a strážníkem

Při běžné pochůzkové dvojčlenné hlídce, v centru města, zjistí hlídka vozidlo, které je zaparkováno na chodníku, kde parkování na chodníku není povoleno. Strážník Novák, začne vypisovat výzvu pro nepřítomného řidiče a strážník Starý fotoaparátem dokumentuje přestupek. O něco později rychlou chůzí přichází pan Rychlí (přestupce), který na strážníka Nováka křičí, aby nic nevypisoval, že už odjíždí. Pan Rychlí nastupuje do vozidla se slovy, že nemá čas a že se nebude s nikým bavit.

1. skupina

A) O čem asi situace vypovídá?

Situace může vypovídat o tom, jak si někteří podnikatelé ve městě dělají co chtějí a dodržovat základní pravidla jim dělá potíže. Už si neuvědomují další následky, kdy by mohlo jít o zdraví nebo život ostatních lidí. Parkují si kde chtějí a neberou ohledy na jiné. Strážníky nebo policisty vnímají jako překážky v jejich činnosti.

B) Vžijte se do role strážníka Nováka, jak byste situaci řešili?

Záleží na možnostech, zda bych mohl zabránit přestupci v odjezdu, případně kdyby nespolupracoval, vyzval bych ho jménem zákona, aby mi předložil průkaz k prokázání totožnosti, kdyby neuposlechl, vyzval bych ho znovu, jinak budou použity donucovací prostředky. Pak by záleželo na přestupci, pokud by dále nespolupracoval, naložil bych jej do vozidla a převezl na služebnu, kde bych sepsal přestupek a předal oznámení přestupku správnímu orgánu.

C) Máte nějaké osobní zkušenosti s podobnou situací?

Ano, do podobné situace jsem se dostal, kdy jeden přestupce nechtěl řešit samotný přestupek a vymlouval se, že v ulici stojí více aut a že on dostal jediný výzvu a bude si stěžovat u starosty, že to tak nenechá, nechtěl mi předložit občanský ani řidičský průkaz, po vyzvání, aby je předložil, jinak bude převezen na státní policii ke zjištění totožnosti, začal, že se toho zas tak nestalo, určitě ho musím znát, má podnik v centru. Na

konec jsem řekl, že za přestupek mu uděluji 300 korun a pokud s přestupkem nesouhlasí, půjdeme to sepsat na služebnu a předám to správnímu orgánu. Chvíli se ošíval, ale zaplatil.

2. skupina

A) O čem asi situace vypovídá?

Jak už tady zmínění podnikatelé, tak klidně to podnikatel být nemusí, jsou skupiny lidí, kteří prostě pravidla nerespektují, nebo taky mohl spěchat, měl něco důležitého, co nešlo odložit, ale každopádně, by měl minimálně předložit doklady a pokud budou okolnosti tak závažné, přestupek by se dal řešit domluvou, je potřeba znát všechny okolnosti.

B) Vžijte se do role strážníka Nováka, jak byste situaci řešili?

Pokud by přestupce byl známa postavička ve městě, zkusil bych ho ještě vyfotit, sepsal bych všechno do oznámení o přestupku a předal bych to správnímu orgánu.

C) Máte nějaké osobní zkušenosti s podobnou situací?

Čas o času se takový lidé najdou a strážník by se měl s takovými lidmi vyrovnat, ze začátku jsem takových řečí, jako když se pokoušeli ohánět se starostou, zalekl, ale postupem času, jsem zjistil, že pokud dělám vše podle zákona, nemůže se mi nic moc stát.

3. skupina

A) O čem asi situace vypovídá?

Je možné, že se znají jak strážník, tak přestupce a mohou mít určité neshody, proto se nechce s ním bavit, jen smůlu má přestupce, protože pozice strážníka není zanedbatelná a přestupce se musí podřídit, jinak porušuje další zákon a to neuposlechnutí výzvy úřední osoby.

B) Vžijte se do role strážníka Nováka, jak by jste situaci řešili?

Také se přikláním k názoru, že na každého jednou dojde a pokud by se mi nepovedlo přestupek vyřešit na místě hned, tak určitě příště bych se více zaměřil na toto vozidlo

a klidně použil botičku a využil svých oprávnění, abych dořešil přestupek a trochu ho poučilo o dodržování zákonů.

C) Máte nějaké osobní zkušenosti s podobnou situací?

Takových případů člověk zažije v práci spoustu a také si myslím, že si tím musí člověk prožít, aby si uvědomil, že někteří lidé to budou pořád zkoušet a vyhýbat se dodržování zákonů. Vždy se najde způsob, jak dosáhnout spravedlnosti, důležité je, aby pravidla byly pro všechny nastavené stejně.

Příklad 2: Konflikt mezi strážníky

Strážníci Studený a Malý projíždí služebním vozidlem při noční směně centrum města, strážník Malý řídí vozidlo a strážník Studený si všimne skupinky 4 mužů, jak do sebe vzájemně strkají. Oznámi tuto skutečnost strážníku Malému a řekne, aby tam zajel. Hlídka odstaví vozidlo na přilehlém parkovišti, strážník Studený ihned vysedá a jde ke skupince, strážník Malý sedí stále ve vozidle.

1. skupina

A) Jak může situace pokračovat?

Mohla by pokračovat dobře, pokud by se strážník Malý, po zavolání posil, připojil ke kolegovi, po té by se dala situace zvládnout, ztotožnili by se všichni účastníci potyčky.

B) Jak byste řešili uvedenou situaci?

Záleží, jak moc agresivní by účastníci potyčky byli, ale z hlediska taktiky, není moc vhodné řešit konflikt čtyř osob v jednom, proto bych počkal na kolegu a pak požádal všechny o doklady k prokázání totožnosti.

C) Máte nějakou osobní zkušenost s podobnou situací?

Podobné konflikty řešíme často a žádný problém nebyl.

2. skupina

A) Jak může situace pokračovat?

Jak bylo uvedeno, bylo by dobré, kdyby se kolega, po zavolání posil připojil a společně konflikt řešili, ale pokud by byl problém ve strážníkovi Malém, nechtěl by z nějakého

důvodu zasáhnout, byl by možná strážník Studený docela v průšvih, kdyby byli agresivnější a pod vlivem alkoholu, mohlo by dojít k ublížení na zdraví. Nebo by mohli být docela v pohodě a stačil by na to jeden strážník, aby situaci zvládl.

B) Jak byste řešili uvedenou situaci?

Záleží na okolnostech, ale když budu předpokládat, že strážník Malý sedí v autě jen proto, že volá posily, počkal bych u vozidla a monitoroval zatím situaci do doby než dovolá, po té bychom šli ztotožnit všechny účastníky.

C) Máte nějakou osobní zkušenost s podobnou situací?

Nestalo se mi nic podobného.

3. skupina

A) Jak může situace pokračovat?

Mohla by pokračovat hádkou kolegů, kdyby to bylo tak, že strážník Malý by měl strach zasáhnout a nechtěl podpořit kolegu Studeného.

B) Jak byste řešili uvedenou situaci?

Kdyby kolega nechtěl jít, musel bych pro záchranu situace jít do konfliktu sám, ale bylo by to docela riskantní, musel bych dávat velký pozor na všechny kolem, aby to nedopadlo pro mě špatně, pak bych si na kolegu šel stěžovat, protože takový strážník, který se bojí, nepatří na ulici.

C) Máte nějakou osobní zkušenost s podobnou situací?

Stalo se nám to asi před rokem, kdy měl jeden kolega strach, když se musely řešit hádky nebo strkanice, měl takových konfliktů více s různými kolegy a když se to nashromáždilo, doneslo se to vedoucímu a ten s ním zřejmě promluvil a do třech měsíců odešel pryč na vlastní žádost, spousta lidí se docela ulevilo, byli jsme rádi, že se nikomu nic nestalo

Příklad 3: Strážník Studený přijde za vedoucím strážníkem Vysokým a prosí ho, aby už ho nedával do noční směny se strážníkem Malým, že s ním nemůže dále sloužit a nenechá se zranit jen kvůli tomu, že Malý se bojí!

1. skupina

A) O čem může situaci vypovídat?

Podle mě to vypadá, že strážníci si povahově nesedli a strážník Studený hledá důvody, proč nesloužit se strážníkem Malým.

B) Vžijte se do role strážníka Studeného, jak byste situaci řešili?

Pokud by mi něco vadilo na strážníkovi Malém, řekl bych mu to a kdyby s ním nebyla řeč, obrátil bych se na svého nadřízeného.

C) vžijte se do role vedoucího strážníka Vysokého, jak byste situaci řešili?

Vyslechl bych si vše, co by měl proti kolegovi a prověřil jeho tvrzení, pak zaujal stanovisko a učinil opatření, aby k tomu dále nedocházelo.

D) Máte osobní zkušenost s podobnou situací?

Vím, že jeden kolega dělal podobné problémy kolegům, skoro nikdo s ním nechtěl sloužit, protože na něj nebyl spoleh, tak se to řešilo v kolektivu a když nebyla žádná změna, řeklo se to vedoucímu a ten mu domluvil, nic moc se nezměnilo, ale za pár měsíců odešel na vlastní žádost sám.

2. skupina

A) O čem může situaci vypovídat?

Asi měl strážník Studený nějakou špatnou zkušenost, kde se cítil v ohrožení a tuto zkušenost sdělil svému vedoucímu.

B) Vžijte se do role strážníka Studeného, jak byste situaci řešili?

Pokud by se mi stalo, že mě nějaký kolega nepodržel ve službě, asi bych mu to řekl a kdyby se nic nezměnilo, řekl bych to vedoucímu a ten by to měl vyřešit.

C) vžijte se do role vedoucího strážníka Vysokého, jak byste situaci řešili?

Z pozice vedoucího, bych si nechal zavolat strážníka Malého, vyslechl bych si jeho názor na tuto situaci a pokud by ji potvrdil, dostal by varování, jestli se to bude opakovat, tak s ním rozvážeme pracovní poměr.

D) Máte osobní zkušenost s podobnou situací?

Z žádnou takovou situací jsem se ještě nesetkal.

3. skupina

A) O čem může situaci vypovídat?

Jak už bylo řečeno, je možné, že si kolegové nesedli nebo se něco ve službě stalo a strážník Studený má pocit, že strážník Malý nemá tolik kuráže, aby mohl zasahovat ve všech situacích, pokud je to tak neměl by sloužit noční a možná by tuto práci neměl dělat vůbec.

B) Vžijte se do role strážníka Studeného, jak byste situaci řešili?

Jak bylo v příkladu, šel bych za vedoucím a řekl bych, že kolega nemá sloužit v noci a měl by posoudit, jestli je strážník vhodný do stávajícího kolektivu.

C) vžijte se do role vedoucího strážníka Vysokého, jak byste situaci řešili?

Z pozice vedoucího, bych si také nechal zavolat strážníka Malého, aby mi k tomu něco řekl a snažil se ho nezařazovat do nočních směn, kdybych neměl jinou možnost a nijak by se situace nezměnila, tak bych ho propustil.

D) Máte osobní zkušenost s podobnou situací?

Byl jsem u toho, když se něco podobného stalo u nás, řeklo se to vedoucímu, ten si s ním promluvil, ale nijak zvlášť se to nezměnilo, po nějaké době kolega odešel sám.

3.1 ROZHOVOR JAKO AKTIVIZUJÍCÍ METODA

Rozhovor považují za jeden z důležitých lidských činností. V rozhovoru získáme spousty informací, a to nejen informace pevně spjaté s cílem rozhovoru, ale i podružné informace, ovlivňující rozhodování ve výběru odpovědí.

Rozhovor dále považuji za možnou aktivizující metodu pro práci strážníka městské policie.

Rozhovor jsem použil jako další metodu ke sběru dat po dotazníku v sociálně-psychologickém výcviku. Vzorcky se staly strážníci a vedoucí pracovníci malých městských policií, se kterými mám velice dobrý vztah a proto rozhovor probíhal v zcela přátelském prostředí.

3.2 ROZHOVOR SE STRÁŽNÍKY A UŽITÉ OTÁZKY

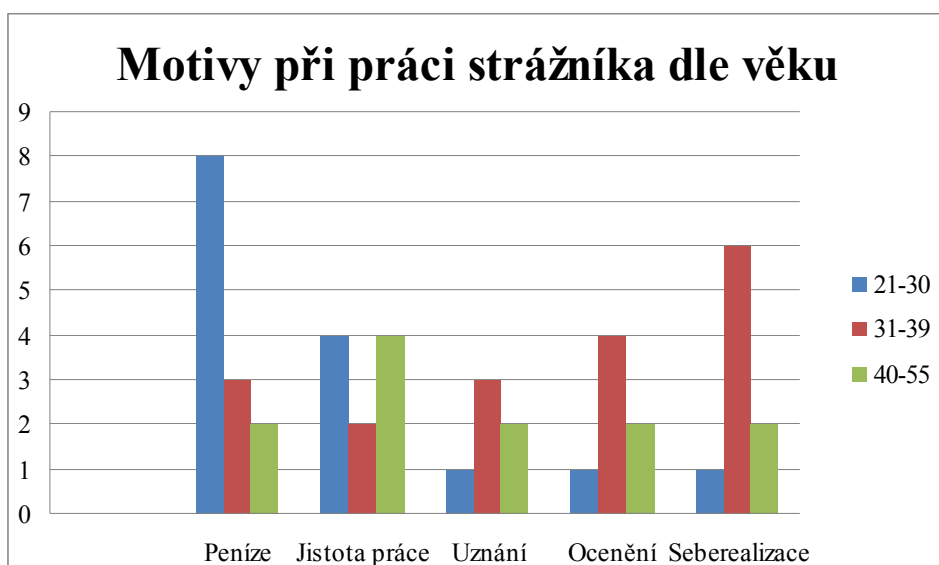
Po bližším seznámení a navození uvolněné atmosféry po tréninku a rozvoji asertivního jednání, jsem přistoupil k jednotlivým rozhovorům bez přítomnosti druhých osob.

V rozhovoru se strážníky byly užity tyto otázky:

- a) Jak si představujete práci strážníka?
- b) Co považujete za kladnou stránku v práci strážníka?
- c) Jaká negativa spatřujete v práci strážníka?
- d) Co je vaší motivací v zaměstnání?
- e) Motivuje vás někdo ve vaší práci?
- f) Je něco, co byste vylepšili v zaměstnání?
- g) Jak dlouho chcete pracovat u městské policie?

Odpovědi se strážníky byly zaznamenány a v tabulce č. 1 a grafu č. 1 zobrazeny.

Graf č. 1 Motivy při práci strážníka dle věku



Tabulka č. 1 Motivy při práci strážníka dle věku

Motivy	I.	II.	III.	
Věk strážníků	21-30	31-39	40-55	Celkem
Počet strážníků	15	18	12	45
Peníze	8	3	2	4,33
Jistota práce	4	2	4	3,33
Uznání	1	3	2	2,00
Ocenění	1	4	2	2,33
Seberealizace	1	6	2	3,00

Dotazovaní strážníci byli rozděleni do tří skupin dle věku.

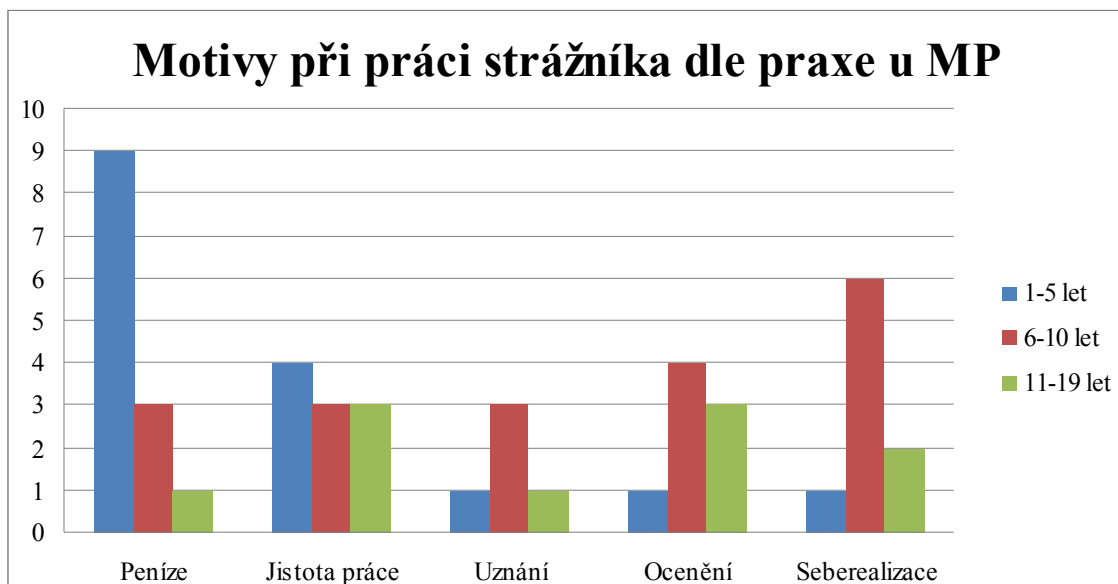
První skupina **21-30 let**, kde nejvíce strážníků odpovědělo na motiv jejich práce u městské policie peníze a jistota práce, dvanáct strážníků z patnácti možných.

Druhá skupina **31-39 let** nejčastěji na otázku jejich motivace při práci strážníka, odpověděli seberealizace a ocenění, deset strážníků z osmnácti možných.

Třetí skupina **40-55 let**, kde nejvíce strážníků odpovědělo na otázku jejich motivace v práci, jistota práce, čtyři strážníci ze dvanácti možných. Ostatní motivy jako peníze, uznání, ocenění a seberealizace, byly zastoupeny ve stejné míře.

Odovědi z rozhovoru se strážníky byly zaznamenány v tabulce č. 2 a grafu č. 2 zobrazeny.

Graf č. 2 Motivy při práci strážníka dle praxe u Městské policie



Tabulka č. 2 Motivy při práci strážníka dle praxe u Městské policie

Motivy				
Délka praxe u MP	1-5 let	6-10 let	11-19 let	
Peníze	9	3	1	4,33
Jistota práce	4	3	3	3,33
Uznání	1	3	1	1,67
Ocenění	1	4	3	2,67
Seberealizace	1	6	2	3,00

Dotazovaní strážníci, byli rozděleni do dalších kategorií a to dle délky praxe u městské policie.

Strážníci, kteří byli zařazení do první skupiny, měli praxi **1- 5 let**, odpovídali na otázku, co je jejich motivace v práci. Nejčteněji z nabízených odpovědí vybrali peníze a jistota v práci, třináct strážníků z šestnácti možných.

Strážníci, kteří byli zařazení do druhé skupiny, měli praxi **6- 10 let**, odpovídali na otázku, co je jejich motivace v práci. Nejčteněji z nabízených odpovědí vybrali seberealizaci a ocenění, deset strážníků z šestnácti možných.

Strážníci, kteří byly zařazeni do třetí skupiny, měli praxi **11- 19 let**, odpovídali na otázku, co je jejich motivace v práci. Nejčteněji z nabízených odpovědí vybrali jistotu práce a ocenění, šest strážníků z deseti možných.

3.3 ROZHOVOR S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY MALÝCH MĚSTSKÝCH POLICIÍ A UŽITÉ OTÁZKY

S vedoucími pracovníky malých městských policií se osobně znám, proto nebyla znát jiná než přátelsky uvolněná atmosféra, ve kterých jsem mohl dostat odpovědi na mé otázky.

Otázky jsem si předem připravil.

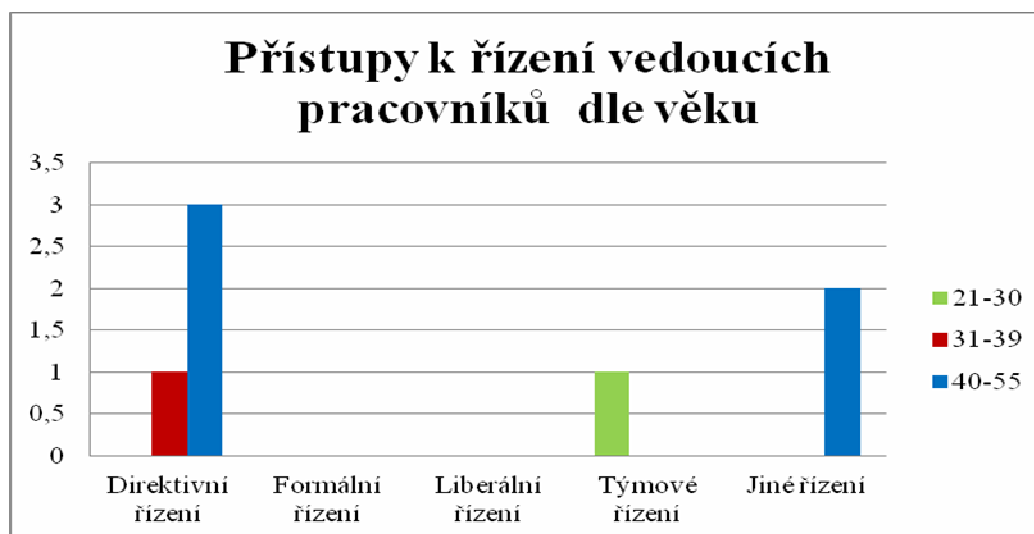
V rozhovoru s vedoucími pracovníky byly užity tyto otázky:

- a) S jakou vizí jste nastupoval do pozice vedoucího pracovníka městské policie?
- b) Musel jste se přizpůsobit zavedenému stylu vedení?
- c) Jaký byl váš styl vedení?
- d) Změnil se váš styl vedení od nástupu na tuto funkci?
- e) Na co se zaměřujete při vedení lidí?
- f) Může se předcházet konfliktům při práci strážníka?
- g) Čím motivujete podřízené?`

Odpovědi z rozhovoru s vedoucími pracovníky byly zaznamenány do tabulky č. 3 a v grafu č. 3 zobrazeny.

Zde byli dotazováni vedoucí pracovníci městských policí, kteří byli rozděleni do tří skupin dle věku.

Graf č. 3 Přístupy k řízení vedoucích pracovníků dle věku



Tabulka č. 3 Přístupy k řízení vedoucích pracovníků dle věku

Přístupy	I.	II.	III.	Celkem
Věk vedoucích pracovníků	21-30	31-39	40-55	7
Direktivní řízení	0	1	3	4
Formální řízení	0	0	0	0
Liberální řízení	0	0	0	0
Týmové řízení	1	0	0	1
Jiné řízení	0	0	2	2

Z uvedené tabulky jsou vidět přístupy vedoucích pracovníků k řízení dle věku.

První věková skupina **21-30 let**, která byla zastoupena jedním pracovníkem, vybral jako užívaný styl týmové řízení.

Druhá věková skupina **31-39 let**, byla zastoupena jedním vedoucím pracovníkem, vybral jako užívaný styl direktivní řízení.

Třetí věková skupina **40-55 let**, byla zastoupena pěti vedoucími pracovníky, kdy tři pracovníci jako užívaný styl vybrali direktivní řízení. Dva pracovníci označili za užívaný styl jiné řízení. Jiný styl řízení popsali jako spojení stylů direktivního s prvky týmového řízení.

Tabulka dále znázornila, že formální ani liberální styl nebyly vybrány ani jedním vedoucím pracovníkem.

3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR

Metody pro sběr dat byly použity dotazník a rozhovor.

Strážníci řešili uvedené modelové situace většinou na základě osobních zkušeností. U strážníků, kteří nemají dlouholetou praxi v oboru řešili situace na základě teoretických znalostí zákona z rekvalifikačního kurzu, který absolvovali po přijetí k městské policii. Sociálně-psychologický výcvik podporoval sociální učení a rozvíjení asertivního jednání. Při modelových situacích byly představovány a zároveň hodnoceny jiné způsoby řešení. Skupina ve výsledku měla přijít na to nejefektivnější řešení situací, zvláště probouzet asertivní jednání a posílení vlastních postojů v praktické činnosti strážníků.

V rozhovorech se strážníky, jsem využil pozitivního naladění a přátelského prostředí, kdy vyplynuli požadované odpovědi.

U vedoucích pracovníků městské policie bylo za pomoci osobního rozhovoru zjišťován přístup, styl vedení, a zda v průběhu praxe na pozici vedoucího zaznamenali změny ve stylu vedení.

ZÁVĚR

Ve své práci „Aktivizující metody pro práci strážníka městské policie“ jsem shrnul teoretické poznatky o motivaci jako pohnutce či inspirující myšlenke, asertivitě, jako nezbytné výbavě, odpovědnosti jako jednu ze složek osobnosti, které by v povolání jako je strážník městské policie, neměla chybět, učení, které patří do každé lidské činnosti a vedení lidí jako spojovací články k výborné spolupráci.

Sociálně-psychologický výcvik, který je aktivizující metodou pro přípravu strážníka městské policie, přiblížil tyto pojmy. Sociálně-psychologický výcvik hodnotili všichni účastníci nadprůměrnou známkou a přínosem v jejich zaměstnání. Největším pozitivem výcviku považovali výměnu zkušeností s jinými strážníky městských policií, kdy reálné modelové situace a jejich řešení je vtáhlo do živé diskuze. V ní nacházeli množství řešení a skupinově rozhodli o zobecnění jednoho postupu.

Všechny poznatky jsem porovnal s vlastní zkušeností v oboru. Dokázal jsem si tak zodpovědět položené otázky. Je jedinou motivací strážníků městských policií materiální stránka? Z uvedených odpovědí mi vyplynulo, že materiální stránka převažovala spíše u nově přijatých strážníků s minimální pracovní historií nebo věkovou hranicí nad 40 let, kdy povolání městského strážníka působilo jako jedno z mála povolání, v našem trhu práce, jako jistota zaměstnání, která lákala a motivovala. U strážníků, kteří pracovali u městské policie více jak 5 let, převažovali motivace uznání, ocenění nebo seberealizace. S délkou praxe se zvyšují i nároky na sebevzdělávání.

Při otázce zda se mění styl vedení vedoucích pracovníků malých městských policií jsem byl v plném očekávání, zda se styly mění a jaké styly převažují u podobně velkých policií jako je ta naše. Při zahájení zkoumání jsem byl přesvědčen, že ideálním stylem vedení je styl týmový nebo liberální, který jsem také několik let zastával. Postupek času, kdy jsem zároveň prohluboval i teoretické poznatky, začali v mém stylu vedení vyčnívat určité problémové situace. Příliš velká benevolence ze strany mne jako vedoucího pracovníka městské policie způsobovalo větší nároky na odpovědnost a sebekázeň podřízených. Pokud nastal problém, všechnu odpovědnost za činnost strážníků jsem musel přebrat já, protože nikdo jiný to přijmout nechtěl.

Z výsledků rozhovorů s jinými vedoucími pracovníky, kteří mají bohatší zkušenosti i věkovou vyzrálou, vyplynul jako nejčastěji užívaný direktivní řídicí styl nebo direktivní

styl s prvky týmového řízení. Potvrdili mi i změnu stylu, kterou si prošel každý z vedoucích pracovníků. Postupem času poznali, jak důležitá je role vedoucího pracovníka, který musí mít nedotknutelnou roli s podporou podřízených.

Vedoucí pracovník městské policie by měl dobře zvažovat, jaký styl řízení bude aplikovat na podřízené, zhodnotit, jaké mají motivy k výběru tohoto povolání, zda mají kladný vztah k učení, bude-li míra odpovědnosti dostačující při jejich činnosti a jak asertivně dokáží jednat. S těmito otázkami mu pomůže kvalitní výběr pracovníků a následné aktivizující metody pro jejich rozvoj.

RESUMÉ

Aktivizující metody se neobejdou bez příčin motivace, která se dá přiblížit jako pohnutka, která inspiruje naše konání. Odpovědnost jako vlastnost strážníků, která posouvá činnost celého týmu, zvláště důležitá je odpovědnost k práci. Učením se zabývá každý vedoucí pracovník s cílem posouvat jedince k dosahování jejich vyšších potřeb. Každý člověk jedná určitým způsobem. Při práci strážníka je nad míru žádoucí asertivní jednání, přiblížené jako zdravé sebeprosazení. Kapitola vedení lidí představila několik druhů vedení lidí.

S pomocí sociálně-psychologického výcviku a rozhovorů se strážníky a vedoucími pracovníky městských policií byly získané odpovědi.

Sociálně psychologický výcvik bych všemi kladně hodnocen všemi účastníky.

Jako hlavními motivy byla materiální stránka (peníze, jistota práce). Na převahu motivů má podle zjištěných výsledků věk strážníků a jejich praxe. U Strážníků s délkou praxe nad 5 let převažovali motivy sebeprosazení, úcta, ocenění.

Nejrozšířenější vedoucí styl vedení převládá direktivní styl. Styl vedení u vedoucích pracovníků se měnil se získanými zkušenostmi.

Tato práce by mohla pomoci nově začínajícím vedoucím pracovníkům přiblížit základní přístupy k vedení strážníků městské policie. Sociálně-psychologický výcvik by mohli využít jako základní aktivizující metodu pro přípravu strážníků městské policie.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma Aktivizující metody pro práci strážníka městské policie pojednává o významu motivace, odpovědnosti, učení a vedení lidí při práci strážníka městské policie.

První část je zaměřená na teoretické poznatky motivace, asertivity, odpovědnosti, učení a vedení lidí.

Druhá část je věnována praktickému ověření poznatků v sociálně-psychologickém výcviku, používané jako aktivizující metoda pro přípravu strážníků městské policie a ukázkách řešení praktických situací, se kterými se strážníci mohou setkávat při své činnosti. Dále pomocí rozhovoru zjišťuje otázkami na vedoucí pracovníky styl vedení a jeho změny.

Klíčová slova: motivace, asertivita, odpovědnost, učení, vedení lidí.

ANNOTATION

Bachelor diploma Activations methods in the education of metropolitan police officer discusses the importance of motivation, lability, learning and and leading people.

The first part is focused on the theoretical knowledge of motivation, assertiveness, lability, learning and leading people.

The second part is dedicated to the verification of knowledge in the socio-psychological training, used as Activation method in the education of metropolitan police officer and the solution of practical examples of situations in which police officers may encounter in their work. Further determined by interview questions for managers leadership style and its changes.

Keywords: motivation, asertivity, lability, learning, leading people.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LITERATURA

BALÍK, Stanislav. Vedení lidí v armádě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Generální štáb Armády České republiky, 1996, 86 s. ISBN 80-854-6997-9.

ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. Psychologie pro učitele. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 655 s. ISBN 80-717-8463-X.

HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena, Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-7178-303-X

KASSIN, Saul M. Psychologie. Vyd. 1. Překlad Dagmar Brejlová, Veronika Sobotková, Helena Šolcová. Brno: Computer Press, 2007, 771 s. ISBN 978-802-5117-163.

NAKONEČNÝ, Milan. Lidské emoce. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000, 335 s. ISBN 80-200-0763-6.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5 (Váz.).

OLEJNÍČEK, Antonín. Výcvik asertivního jednání. Brno: Vydal Institut mezioborových studií. 2003, 66 s.

PELIKÁN, Jiří. Hledání těžiště výchovy. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2007, 175 s. ISBN 978-802-4612-652.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Vyd. 2., dopl. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.

THOMPSON, Mel. Přehled etiky. (Přel. Císařová, P.). Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 163 s. ISBN 80-7178-806-6.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2004, 356 s. ISBN 80-246-0841-3.

VÍZDAL, F. Sociální psychologie 1. Vyd. 1. Brno: Institut mezioborových studií, 2010, 140 s.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[Www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_1787/asertivitaweb.doc](http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_1787/asertivitaweb.doc) [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_1787/asertivitaweb.doc

SEZNAMY

OBRÁZKY

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida lidských potřeb	10
---	----

TABULKY

Tabulka č. 1 Motivy při práci strážníka dle věku	31
Tabulka č. 2 Motivy při práci strážníka dle praxe u Městské policie	32
Tabulka č. 3 Přístupy k řízení vedoucích pracovníků dle věku	34

GRAFY

Graf č. 1 Motivy při práci strážníka dle věku	31
Graf č. 2 Motivy při práci strážníka dle praxe u Městské policie	32
Graf č. 3 Přístupy k řízení vedoucích pracovníků dle věku	34

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Arch k zápisu sociálně – psychologického výcviku	
Příloha č. 2 Výsledky sociálně – psychologického výcviku	
Příloha č. 3 Délka praxe u Městské policie	
Příloha č. 4 Věková struktura respondentů	
Příloha č. 5 Věková struktura a délka praxe vedoucích pracovníků	

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Arch k zápisu sociálně – psychologickému výcviku

Sociálně-psychologický výcvik

Označte prosím odpovídající stupeň kvality Vaší spokojenosti s níže uvedeným. Zakroužkujte příslušné číslo stupnice tak, že body označené: 7, 6 a 5, 4, 3, 2, 1, vyjadřují stupeň narůstání kvality uvedeného jevu. 1 nejnižší a 7 nejvyšší kvalita

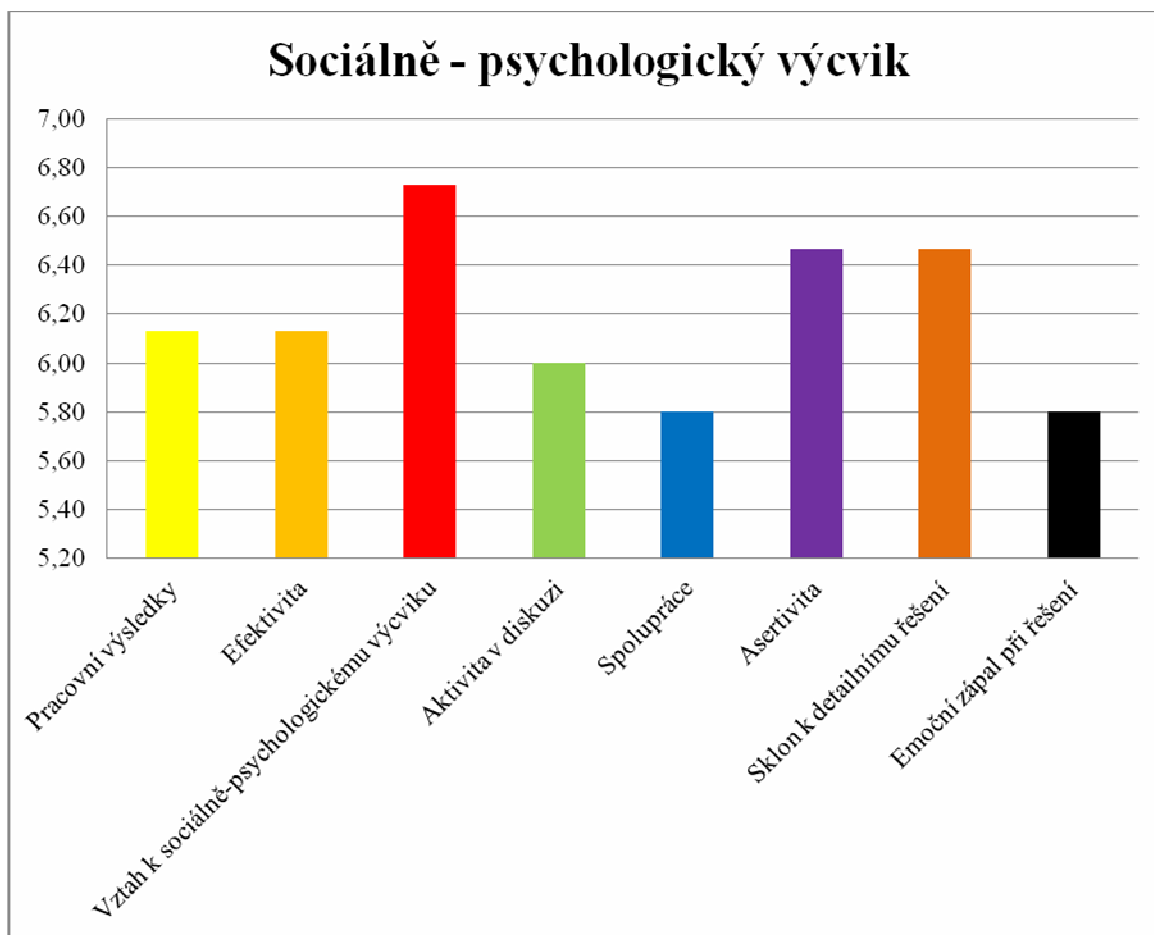
Věk:

Počet let u MP

Pracovní výsledky	7 6 5 4 3 2 1
Efektivita	7 6 5 4 3 2 1
Vztah k sociálně-psychologickému výcviku	7 6 5 4 3 2 1
Aktivita v diskuzi	7 6 5 4 3 2 1
Spolupráce	7 6 5 4 3 2 1
Asertivita	7 6 5 4 3 2 1
Sklon k detailnímu řešení	7 6 5 4 3 2 1
Emoční zápal při řešení	7 6 5 4 3 2 1

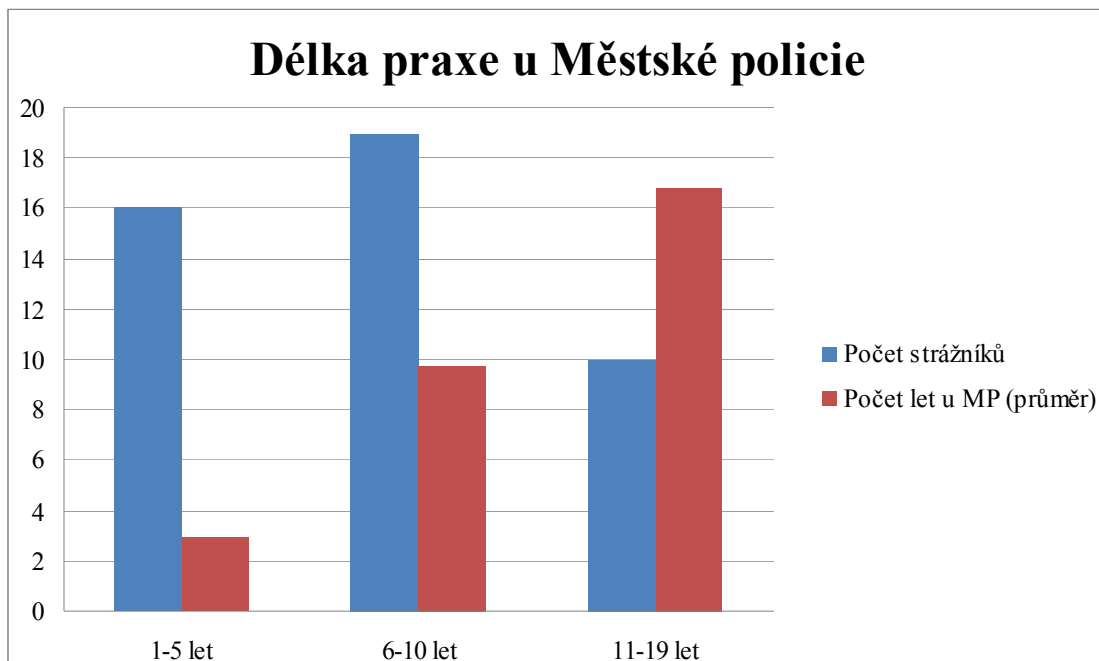
Doc. Dr. Stanislav Balík, PhD.

Příloha č. 2 Výsledky sociálně – psychologického výcviku



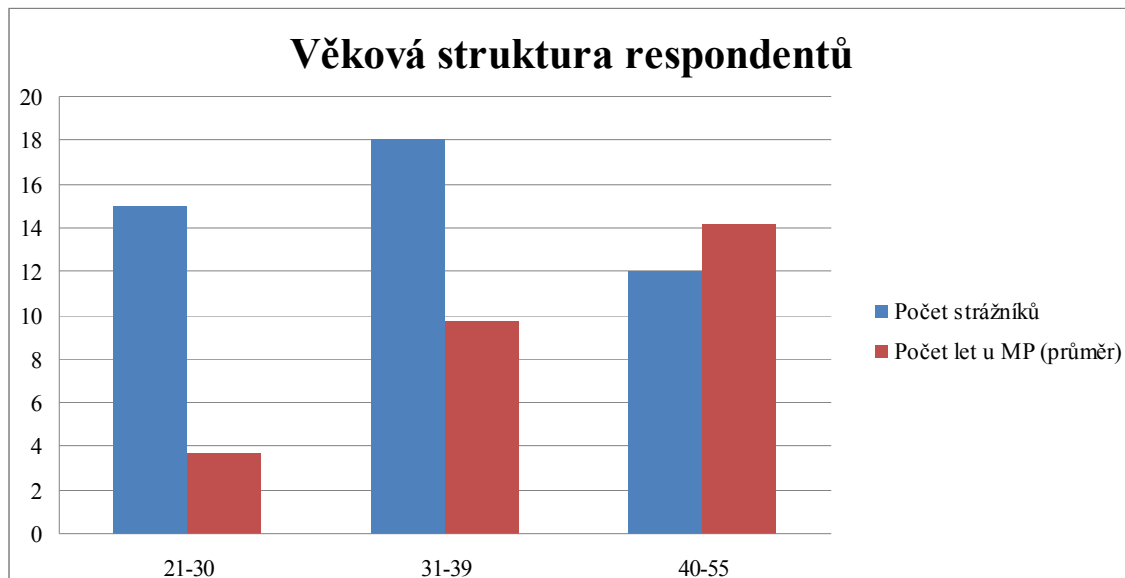
Sociálně - psychologický výcvik	Hodnocení
Pracovní výsledky	6,13
Efektivita	6,13
Vztah k sociálně-psychologickému výcviku	6,73
Aktivita v diskuzi	6,00
Spolupráce	5,80
Asertivita	6,47
Sklon k detailnímu řešení	6,47
Emoční zápal při řešení	5,80

Příloha č. 3 Délka praxe u Městské policie



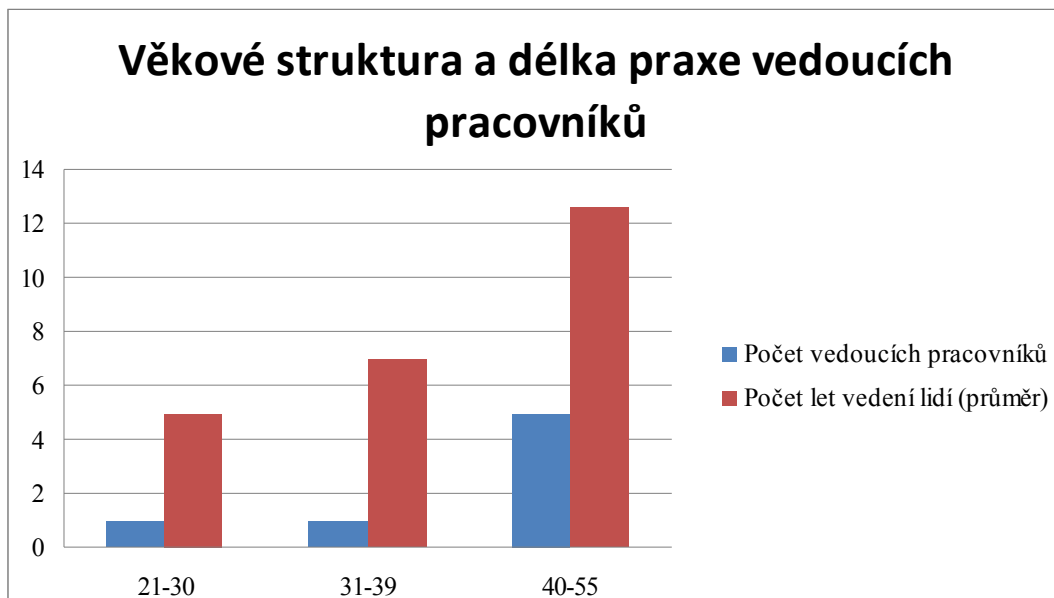
Strážníci	I.	II.	III.	Celkem
Délka praxe u MP	1-5 let	6-10 let	11-19 let	
Počet strážníků	16	19	10	45
Počet let u MP (průměr)	2,94	9,74	16,80	9,82

Příloha č. 4 Věková struktura respondentů



Strážníci	I.	II.	III.	Celkem
Věk	21-30	31-39	40-55	
Počet strážníků	15	18	12	45
Počet let u MP (průměr)	3,67	9,72	14,17	9,19

Příloha č. 5 Věková struktura a délka praxe vedoucích pracovníků



Vedoucí pracovníci	I.	II.	III.	
Věk	21-30	31-39	40-55	
Počet vedoucích pracovníků	1	1	5	7
Počet let vedení lidí (průměr)	5	7	12,6	8,20