

# Vedení strážníků a konstruktivní řešení problémů

Bc. Miloslav Skřebský

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miloslav SKŘEBSKÝ**

Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Vedení strážníků a konstruktivní řešení problémů**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerže a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu vedení strážníků.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvalitativního výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Presentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BALÍK, S. Vedení lidí v armádě. Brno: MNO- GŠAČR, 1996**

**BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 3 vyd. Brno: Compures pres, 2003**

**MAXWELL, J. C. Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti. 1. vyd. Praha: Pragma, 2002**

**PADUCHA, P. Styl práce vedoucích pracovníků. vyd. Pardubice: ČSVTS, 1980**

**PAVLOVA, K. Autorita velitele. 1 vyd. Praha: Naše vojsko, 1980**

**SEDLÁK, J. Metody aktivního sociálního učení. 1. vyd. Praha: 1985**

**MAŇÁK, J.; ŠVEC, V. (eds). Cesty pedagogického výzkumu. Brno : Paido, 2004. ISBN 80-7315-078-6.**

**VÍZDAL, F. Sociálně psychologický výcvik, Techniky poznávání osobnosti. Brno: IMS, 2005**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce:

**12. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce:

**30. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*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 užit 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.

Ve Zlíně 22.4.2010



.....

*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) 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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného 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 užit 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Práce „Vedení strážníků a konstruktivní řešení problémů“ je zaměřena na problematiku práce městské policie, zejména s ohledem na způsob řízení strážníků a osobnost vedoucího směny, jako středního článku řízení. Dále se zabývá řešením problematických situací, které v každodenní práci městské policie mohou nastat. Zabývá se tématem řízení samotného kolektivu a předcházení obtíží a jejich řešení, stejně jako komplikovanými situacemi, které nastávají při kontaktu strážníků s obyvateli města. Z těchto úhlů popisuje kompetence, jimiž musí disponovat osobnost vedoucího směny. Práce se rovněž zabývá aktivizujícími metodami, které se jeví být vhodnou cestou pro nácvik sociálních dovedností skupin strážníků (týmů). Popisuje sociální učení a jeho aplikaci do vzdělávání strážníků a zvyšování jejich klíčových kompetencí. Práce se zabývá rovněž vhodnými metodami pro řešení problémů a modifikuje je pro potřeby městské policie jako organizace, která je v rámci tematiky celoživotního učení a managementu zatím odbornou literaturou poněkud opomíjena. Závěr teoretické části práce se pak zabývá efektivními metodami řešení problémů. Je zde rovněž zachycena problematika skupiny jako souboru osob s dynamickým životním cyklem, který je nutno akceptovat a pozitivně ovlivňovat prostřednictvím vhodné komunikace a aktivit.

V rámci výzkumné části práce pak proběhlo dotazníkové šetření, které bylo realizováno tak, aby práce přinesla informace o názorech na řízení týmu, vnímání autority a výkonnost skupiny. Výzkumná zpráva je pak složena z názorů strážníků městské policie zřízené v různých obcích, ty jsou však doplněny pohledem vedoucích pracovníků těchto organizací.

### **Klíčová slova:**

městská policie, řízení, management, problematické situace, řešení konfliktů, aktivní sociální učení, autorita vedoucího, 8D report, klíčové kompetence, skupina, týmová práce, výzkumy, styly řízení.

## **ABSTRACT**

The thesis „Management of the police officers and constructive problem solving“ is focused on a work of the Municipal police, particularly on managing methods of the police officers and the positioning of the shift leader as a element of mid-management. Also, methods how to cope with potential problems and situations within municipal police duties are introduced together with methods of team management and methods of prevention, mainly focused on situations when the officers meets the inhabitants.

From above points of view, the necessary competences of the shift leader are described. The thesis also covers activation methods for social skills of police officer's teams and describes social education and its subsequent application into the process of increasing the police officer's key competences.

The thesis also outlines suitable problem solving methods and their modifications for usage in the municipal police forces as this problematic is slightly neglected by professional literature within lifelong education.

The end of theoretical part describes effective methods of problem solving. The team structure problematic is also introduced, where the team is described as a group or individuals with dynamic life cycle that must be accepted and positively influenced by appropriate communication and activities.

The practical part of the thesis is based on questionnaire research focused on team leadership, authority perception and group performance. The final research report contains opinions of municipality police officers from different municipalities, completed with views of their managers.

### **Key Words:**

Municipality police, management, problematic situations, conflict solutions, active social education, leadership authority, 8D repot, key competences, group, team work, researches, management styles.

Děkuji panu doc. Dr. Stanislavu Balíkovi PhD. za velmi užitečnou metodickou pomoc kterou mě poskytl při zpracování mé diplomové práce.

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

Bc.Miloslav Skřebský



## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 VEDENÍ STRÁŽNÍKŮ MĚSTSKÉ POLICIE</b> .....	<b>15</b>
1.1 POŽADAVKY VEDOUCÍHO (ŘEDITELE – VELITELE) NA STRÁŽNÍKY MĚSTSKÉ POLICIE.....	15
1.1.1 Začátky českého managementu – Tomáš Baťa.....	16
1.1.2 Styly řízení a práce s týmem podřízených .....	17
1.1.3 Pracovní hodnocení jako nástroj motivace a rozvoje.....	20
1.1.4 Klíčové kompetence jako nástroj pro tvorbu a podporu rozvoje týmu.....	22
1.2 CHARAKTERISTIKA ROLE VEDOUCÍHO SMĚNY MĚSTSKÉ POLICIE.....	24
1.2.1 Vedoucí směny jako manažer .....	26
1.3 VLIV VEDENÍ STRÁŽNÍKŮ NA AUTORITU VEDOUCÍHO SMĚNY A NAOPAK .....	26
1.3.1 Stabilizace a fluktuace.....	26
1.3.2 Vztahové chování v práci směny městské policie.....	28
1.3.3 Komunikační procesy jako podstatný faktor v řízení směny (týmu) .....	30
1.3.4 Časový management .....	37
1.4 AUTORITA VEDOUCÍHO SMĚNY A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SMĚNY.....	39
1.4.1 Autorita v obecné rovině.....	39
1.4.2 Autorita vedoucího.....	41
1.4.3 Řešení problémů.....	42
1.4.4 Řešení konfliktů .....	43
1.5 ZÁVĚRY KAPITOLY .....	45
<b>2 AKTIVIZUJÍCÍ METODY A JEJICH MODIFIKACE NA PODMÍNKY MĚSTSKÉ POLICIE</b> .....	<b>46</b>
2.1 AKTIVNÍ SOCIÁLNÍ UČENÍ .....	46
2.1.1 Formy sociálního učení .....	46
2.1.2 Specifické faktory učení dospělých .....	47
2.1.3 Aktivní učení.....	47
2.1.4 Kooperativní učení .....	48
2.2 MOTIVUJÍCÍ VSTUPNÍ INSTRUKCE .....	49
2.2.1 Nový zaměstnanec v organizaci či v týmu.....	49
2.2.2 Řešení nových situací ve stávajících týmech .....	50
2.3 PŘÍKLADY Z PRAXE STRÁŽNÍKŮ.....	52
2.3.1 Modelová situace 1 .....	52
2.3.2 Modelová situace 2 .....	53
2.4 SOUHRN KAPITOLY .....	53
<b>3 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ STRÁŽNÍKŮ</b> .....	<b>55</b>
3.1.1 8D Report – 8 kroků k řešení problému.....	55
3.1.2 Řešení problému prostřednictvím záměny rolí .....	56
3.2 METODICKÝ POSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ STRÁŽNÍKŮ.....	57
3.2.1 Řešení jednoduchých problémů strážníků .....	57
3.2.2 Řešení opakujících se problémů či složitějších situací .....	58

3.3	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	60
3.3.1	Obecné řešení přípravné fáze .....	60
3.3.2	Zjednodušená osnova metodiky pro nácvik řešení problému .....	60
3.4	UKÁZKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU.....	61
3.4.1	Modelová situace .....	61
3.4.2	Řešení modelové situace .....	62
3.4.3	Osnova stručné metodiky vzdělávací aktivity.....	63
3.5	SOUHRN KAPITOLY .....	66
<b>4</b>	<b>KONSTRUKTIVNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ STRÁŽNÍKŮ S EFEKTIVNOSTÍ .....</b>	<b>67</b>
4.1	PRACOVNÍ VÝSLEDKY A EFEKTIVNOST SKUPINY.....	67
4.1.1	Klíčové kompetence jako faktor ovlivňující efektivní práci týmu.....	67
4.1.2	Typy klíčových kompetencí.....	68
4.2	AUTORITA A STYL VEDENÍ STRÁŽNÍKŮ .....	81
4.2.1	Typy skupinové organizace.....	81
4.2.2	Vedení skupiny.....	82
4.2.3	Pozice jednotlivců ve skupině – kritéria zařazení .....	82
4.2.4	Skupinový konformismus .....	82
4.3	VZÁJEMNÉ VZTAHY, KOMUNIKACE A ÚROVEŇ PARTNERSTVÍ .....	84
4.3.1	Komunikační kanály .....	84
4.3.2	Skupinová komunikace .....	84
4.4	SOUHRN KAPITOLY .....	85
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>86</b>
<b>5</b>	<b>VEDENÍ MĚSTSKÉ POLICIE, AUTORITA A VÝKONNOST .....</b>	<b>87</b>
5.1	ŘÍZENÍ, AUTORITA A TÝM POHLEDEM STRÁŽNÍKŮ MĚSTSKÉ POLICIE .....	88
5.1.1	Výzkum a zvolené metody.....	88
5.1.2	Otázka č. 1 - Přiřad'te k sobě charakteristiky jednotlivých stylů řízení .....	89
5.1.3	Otázka č. 2 – Preferovaný styl řízení – ideální varianta.....	89
5.1.4	Otázka č. 3 – Převažující styl řízení ve skutečném týmu.....	91
5.1.5	Otázka č. 4 – vedoucí týmu jako autorita.....	92
5.1.6	Otázka č. 5 - vztahy v týmu .....	96
5.1.7	Otázka č. 6 – spokojenost s hodnocením práce skupiny.....	98
5.1.8	Otázka č. 7 – spokojenost se způsobem hodnocení sebe v rámci skupiny .....	100
5.1.9	Otázky 8 a 9 – způsob změny řízení skupiny a celkové názory na řízení.....	103
5.1.10	Závěry dotazníkového šetření mezi strážníky městské policie .....	106
5.2	ŘÍZENÍ, AUTORITA A TÝM POHLEDEM MANAŽERŮ MĚSTSKÉ POLICIE .....	107
5.2.1	Otázka 2 – řízení „týmu snů“ .....	107
5.2.2	Otázka 3 – vlastní styl řízení .....	108
5.2.3	Hodnocení vztahů v týmu .....	109
5.2.4	Otázka 5 a 6 - zlepšení řízení v rámci týmu a další připomínky k problematice řízení.....	110
5.2.5	Závěry dotazníkového šetření mezi strážníky městské policie .....	111
5.3	SROVNÁNÍ POHLEDU STRÁŽNÍKŮ A POHLEDU VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ .....	112
5.3.1	Srovnání stylů řízení z pohledu strážníků a vedení.....	112

5.3.2	Vztahy v týmu pohledem strážníků a vedoucích .....	113
5.3.3	Souhrn srovnání dotazníkových šetření .....	114
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>115</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>118</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>121</b>

## ÚVOD

Téma diplomové práce „Vedení strážníků a konstruktivní řešení problémů“ jsem si zvolil zejména s ohledem na svou dlouholetou praxi v řízení městské policie. Moje motivace tedy propojila studium a praxi a jejím finálním výstupem je nejen tato práce, ale rovněž celá řada informací, které mne při studiu literatury oslovily a zaujaly.

V období příprav této práce, při kompletaci literatury tak, aby obsáhla celou širokou problematiku a definování cíle práce, jsem rovněž dospěl k pro mne překvapivému zjištění, že tematika řízení městské policie je velmi málo zpracována a prozatím stojí v pozadí zájmu o aplikaci zásad vědeckého řízení do tohoto oboru a publikování nových způsobů aplikace poznatků a zkušeností z praxe.

Cílem mojí práce tedy bylo zjistit vztah strážníků k organizaci a aktivnímu přístupu k práci a její závislost na stylu řízení, který je v rámci organizace uplatňován. Tímto směrem byl rovněž zaměřen samotný výzkum, který se zabýval řízením organizací a vztahy, které ve skupinách panují, stejně jako vnímáním autority vedoucího.

Zde byla koncipována úvodní hypotéza, že demokratický styl vedení podporuje autoritu vedoucího, stejně jako demokratický styl vedení podporuje kvalitu vztahů v rámci skupiny.

Současně bylo cílem práce popsat a sestavit teoretické části tak, aby byly případně k dispozici dalším kolegům i studentům pro exaktnější navázání obecných (v současné době dostupných) informací a informací aplikovaných na práci „státní“ policie a armády na práci jednotlivých organizací městské policie.

V rámci teoretické části došlo jednak k popisu samotných stylů řízení a malému návratu ke kořenům managementu v naší republice, ale také byly popsány typy autority a její vliv na práci týmů a možnost řešit v rámci organizace složité problémy.

Práce se rovněž zabývá definicí aktivních způsobů učení a jejich zařazení do práce městské policie tak, aby dokázali strážníci nové formy aktivně používat a dosáhnout tak zkvalitnění vlastní práce.

Práce městské policie je prací s lidmi, ať už se jedná o členy týmu nebo občany, jejichž problémy ve své praxi městská policie každodenně řeší. Proto se dvě z kapitol rovněž zabývají řešením problému jako komplexu včetně vzorových stručných metodik, které

k řešení problémů vedou. Není opomenuta ani komunikace ve skupině, skupinové jednání a partnerství v rámci skupiny jako celku.

Na teoretickou část pak navazuje část empirická, obsahující vlastní poznatky řešené na základě kvantitativního výzkumu, který oslovil na jedné straně strážníky městské policie a na straně druhé jejich vedoucí. Obě skupiny se vyjadřovaly ke stylům řízení, k problematice autority, hodnocení a vztahů ke skupině. V závěru dotazníků pak respondenti vyjadřovali své názory na možné změny v rámci řízení organizace. Dotazníky obou skupin byly hodnoceny samostatně, v závěru jsou však některé části srovnány a přinášejí zajímavá zjištění.

Pro práci byla využita literatura z oblasti pedagogiky a řízení dospělých, dále teoretická literatura z oblasti moderního managementu. Informace byly doplněny aktuálními podklady z věrohodných www zdrojů, protože právě internet je pro novodobé manažery hotovou „pokladnicí inspirací“. V některých případech byly využity rovněž zahraniční zdroje.

K sestavení seznamu literatury pak byl využit automatický generátor citací z [www.citace.com](http://www.citace.com), který řeší citace v souladu s citační normou ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2.

Přílohou práce jsou vzory dotazníků, které sloužily jako podklad pro zpracování empirické části této práce.

Ta by nemohla vzniknout bez ochoty více než stovky zaměstnanců městské policie z Moravy (střední a jižní), kteří nelitovali času a dali k dispozici své názory na řízení a zkušenosti s touto tematikou.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEDENÍ STRÁŽNÍKŮ MĚSTSKÉ POLICIE

V úvodní části této kapitoly považuji za nezbytné vysvětlit samotnou roli městské policie a její legislativní a organizační ukotvení v právním systému České republiky.

Jedná se o orgán obce, který je zřízen (případně zrušen) obecně závaznou vyhláškou příslušným zastupitelstvem města, v souladu se Zákonem o obecní policii č.553/1991 Sb., v platném znění.

Městská policie pak zajišťuje lokální záležitosti veřejného pořádku v rámci působnosti obce a plní další úkoly stanovené vyhláškou.

Všichni lidé v příslušném městě pak mají právo obracet se na zaměstnance městské policie, kteří jsou označováni jako „strážníci“ se žádostí o pomoc. Strážníci jsou pak povinni, v rozsahu svých úkolů, pomoc poskytovat. Je jen logické, že při plnění úkolů městská policie spolupracuje s Policií České republiky.

Městskou policii řídí starosta (resp. primátor), pokud zastupitelstvo nepověří tímto úkolem jiného člena příslušného zastupitelstva.

Městská policie pak například:

- přispívá k ochraně a bezpečnosti osob a majetku
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití
- přispívá k bezpečnosti a plynulému provozu na pozemních komunikacích
- odhaluje přestupky a jiné delikty
- upozorňuje osoby na porušování obecně závazných právních norem a činí opatření k nápravě

### 1.1 Požadavky vedoucího (ředitele – velitele) na strážníky městské policie

Pro efektivní řízení společnosti už dávno nepostačují prosté dohody. Řízení jako takové má své školy a celou řadu teorií, které jsou v různých obdobích a v různých částech světa využívány. Městská policie je velmi specifickou organizací, která je typickou strukturou blízkou Policii ČR, avšak plní lokálně danou funkci, která se zabývá řešením

místních specifik. V rámci výkonu služby je často nutno dodržovat striktní pravidla a předpisy a respektovat je. Současně ale je nutno přistupovat k řešení problematických úkolů tvořivě a nastavovat pravidla na základě konsenzu. V současném období se často řeší vhodný styl řízení, který je dobré v rámci řízení městské policie uplatňovat tak, aby práce týmu přinesla maximální efekt a městská policie byla rychlá, akceschopná a současně vstřícná vůči obyvatelům a návštěvníkům příslušného města či obce.

Proto je nutno zabývat se v této práci řízením jako celkem, a postupně definovat možnosti jednotlivých úrovní, až k jednotlivcům, a zpětně k jejich představě vhodné spolupráce v rámci týmu a jeho řízení jako celku.

Není cílem této práce zabývat se komplexním vývojem managementu a jeho jednotlivými „školami“. Připomeňme si zde pouze z hlediska tematiky podstatné, případně zajímavé informace.

*Management je proces systematického provádění manažerských (řídících) funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí, kontrola), jež jsou nezbytné ke stanovení a dosažení soustavy cílů organizace<sup>1</sup>.*

### 1.1.1 Začátky českého managementu – Tomáš Baťa

Je ovšem vhodné alespoň krátce zmínit začátky českého managementu. Ten je spojován s místními velkopodnikateli. Za nejvýznamnějšího je považován Tomáš Baťa, který je dodnes obdivován pro schopnost aplikovat myšlenky vědeckého řízení. Uvedl do života některé zásady, které jsou v modifikovaných podobách užívány až dodnes:

- 1.1. **Atmosféra aktivní spolupráce** – Baťa všechny pracovníky považoval za spolupracovníky, podporoval vytvoření vztahu partnerství a spolupráce při plnění společného úkolu.

---

<sup>1</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management : druhé nezměněné vydání*. Praha : Katedra policejního managementu a informatiky, 2003. 236 s.



- 1.2. **Nová orientace ve vědomí a jednání lidí** – byla vytvářena vzájemná spolupráce, podporováno ztotožnění se s cíli firmy a snaha zlepšovat podmínky své práce.
- 1.3. **Aktivita a soutěživost pracovníků** – kritériem při přijímání pracovníků byla schopnost, pracovitost a ctížádost postupovat na náročnější práce. Do řídicích pozic se postupně propracovávali vlastní pracovníci.
- 1.4. **Motivace, stimulace** – byla oceňována cílevědomost, pevná vůle, tvořivost a výkonnost. Nechyběla podpora pochvalou, výchovou, mzdou.
- 1.5. **Uspokojování potřeb, zájmů a tužeb** – docházelo k oceňování dobré práce dobrou (vyšší než jinde) mzdou, protože Baťa vnímal, že nejvýznamnější roli v aktivitě lidí hraje touha získat prostředky k uspokojování vlastních potřeb.
- 1.6. **Každý odpovídá za svůj rozvoj** – tedy každý se musí zamyslet nad neúspěchem a řešit situaci lépe, být zainteresován na rozvoji výroby.

### 1.1.2 Styly řízení a práce s týmem podřízených

Městská policie je specifickou organizací, která vychází z tradičních metod práce policie, které mají mnohé společné s řízením vojenských organizací. Lze proto již v úvodu teoretické části této práce konstatovat, že zde převládá autoritativní styl řízení, což vychází z tradičních metod i organizační hierarchie, stejně jako z nutnosti přísně dodržovat daná pravidla, zákony i doporučované postupy. Lze jistě polemizovat na téma, zda je autoritativní řízení vhodné, či zda se již přežilo a je postupně nahrazováno metodami používanými v jiných odvětvích. K vytvoření náhledu na tuto problematiku postupně poslouží jednotlivé kapitoly této práce.

V teoretické části práce je vhodné zmínit způsoby a metody řízení, které následně významně ovlivňují aktivitu a motivaci celého týmu. Stručný přehled základních používaných řídicích stylů je součástí této kapitoly.

**Autoritativní styl řízení** je založen na přesně vyžadované a definované disciplíně, pořádku a přesném plnění pokynů. Nedává prostor k diskusím, vyžaduje plnění příkazů. Můžeme jej spojit s představou kapitána na lodi, která se potápí. Jednoznačně je účinný v krizových situacích, kdy jsou nutné rychlé a přesné reakce. Může být efektivní i v situacích, kdy nemají členové pracovního týmu dostatečnou kvalifikaci, případně

v týmech s nedostatečnou kázní či obtížemi v komunikaci. V tomto případě slouží jako dočasné řešení k překlenutí krize. Rovněž je užíváno v případech (dílčích úkolech), kdy je potřeba přesně dodržovat definovaná pravidla a kreativita je v rámci plnění úkolů spíše škodlivá a negativně by ovlivnila cíl práce.

Je však nutno konstatovat, že v běžné situaci vnímají lidé takovou autoritu často jako omezování svobody, protože neumožňuje vlastní aktivní přístup k práci a osobní vklad. Autoritativní řízení automaticky předpokládá, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje, což neodpovídá současným teoriím pracovní motivace. Je tedy riziko, že aktivní pracovníci si budou hledat jiné uplatnění, což může být v konečném důsledku pro podnik významnou ztrátou.

**Liberální** styl řízení je naprosto odlišný od zde popisovaného předchůdce – stylu autoritativního. Manažer zde v podstatě nerozhoduje, vyhýbá se i rozhodnutím, která jsou plně v jeho kompetenci a on jediný má nástroje k jejich realizaci. Členové týmu rozhodují samostatně o všem, často plní úkoly manažera. Výkonný kolektiv je často oslabován bojem o moc, který v něm probíhá.

Tento styl je vhodný pro týmy maximálně motivovaných špičkových odborníků, jejichž orientace na výkon a výsledek je natolik výrazná, že je vhodné jakési „kolektivní řízení“<sup>2</sup>.

**Demokratický** styl řízení je založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že svět není jednoznačně definovaný a většina cílů je dosažitelná prostřednictvím využití více metod případně několika cestami. Jeho přirozenou součástí je zájem o spolupracovníky a jejich povzbuzování k tvořivému přístupu k práci, zájem o jejich nápady. Manažer se tak stává součástí tvůrčí atmosféry, kde rozhodování vzniká na základě dohody. Členové týmu pak mohou být iniciativními spolupracovníky a chápat vedení jako organizující sílu a sjednocující princip zajišťující a usnadňující dosahování cílů. V odůvodněných případech je i zde uplatňován direktivní přístup k řízení.

---

<sup>2</sup> V některých teoriích se hovoří o „plochých samořídících celcích“, které mohou reagovat pružně na měnící se podmínky bez složité organizační struktury. Platí zde přirovnání k přísloví „víc hlav víc ví“. Je však jednoznačně nutno, aby byly týmy složeny z maximálně výkonných a ukázněných lidí s maximální motivací.

Žádný z krátce popsaných stylů nelze považovat za univerzálně vhodný či za zcela od-souzeníhodný. O vhodnosti vždy rozhoduje celá řada faktorů, které se vzájemně ovliv-ňují a spolupůsobí. Jednotlivé styly se rovněž velmi zřídka vyskytují ve své čisté podo-bě, dochází k jejich kombinacím a využívání v návaznosti na realizované činnosti, časo-vé dispozice a komplexní náročnost úkolu. Vždy je nutno vzít v úvahu minimální mno-žinu faktorů, která obsahuje:

- podmínky a charakter práce a pracoviště
- osobnost manažera jako vedoucího
- lidi, kteří tvoří tým
- momentální situaci, ve které se pracovní tým nachází

Je tedy nutno konstatovat, že není možno hovořit o nejlepším, univerzálně vhodném stylu řízení. Vždyť ani pracovní podmínky v jednotlivých organizacích (týmech) nejsou rigidní. Dynamicky se mění a tak je nutno jim přizpůsobovat řízení v každodenních čin-nostech. Často se např. může vyskytnout (i v demokratickém řízení) krizová situace, kdy nelze diskutovat a je nutno zasáhnout. Ve stejném týmu pak mohou nastat situace, kdy je nové řešení nalezeno prostřednictvím liberální a rovnocenné diskuse.

Závěrem této kapitoly bude zmíněna rovněž **Likertova stupnice** řízení lidí, která defi-nuje čtyři způsoby řízení.

- **Utiskovatelsko – autoritářský styl**, v němž převažuje jednosměrná komunikace formou příkazů. Iniciativa a aktivity jsou potlačovány, motivací jednotlivců je strach.
- **Benevolentně - autoritativní styl**, jehož typickými znaky jsou výběrová komu-nikace s podřízenými, silná kontrola a minimální delegace pravomocí. Styl kombinuje negativní a pozitivní motivaci členů týmu.
- **Konzultativní styl**, v němž manažer komunikuje s podřízenými členy týmu, částečně deleguje odpovědnost a pravomoci. Je zde preferována pozitivní moti-vace členů týmu.

- **Participační styl** je typický značnou důvěrou v podřízené, kteří se ve značné míře rozhodují autonomně. Dobře zde funguje obousměrná neformální komunikace.

Ze stručného popisu stylů vyplývá, že utiskovatelsko-autoritářský a benevolentně-autoritativní styl využívají spíše rutinní manažeři zaměřeni na kontrolu. Manažeři orientovaní tvůrčím způsobem pak vyhledávají spíše konzultativní či participační styl podněcující kreativitu.

### 1.1.3 Pracovní hodnocení jako nástroj motivace a rozvoje

Je jednoznačným faktem, že úspěšnost organizace jako celku je zcela závislá na jednotlivcích (členech týmu), kteří svou prací přispívají k naplnění společného cíle, který je dán samotnou podstatou organizace a jejími základními dokumenty.

Rozvoj organizace je tedy závislý na rozvoji výkonnosti každého jednotlivce. Je ale rovněž nutno uvědomit si, že setrvalý rozvoj v podstatě není možný a uvědomovat si myšlenku základní nutnosti – tedy trvalé udržitelnosti kvality práce jednotlivců i celku. Optimální systém hodnocení tak slouží jako nástroj zvyšování produktivity práce, která umožní její efektivní rozložení mezi všechny členy týmu (v tomto případě strážníky městské policie) tak, aby nedošlo k extrémnímu zatížení aktivních jednotlivců a nebyla tolerována případná pasivita zaměstnanců.

V návaznosti na Maslowovu hierarchii potřeb lze tuto škálu aplikovat do oblasti pracovní motivaci takto:

Maslowova hierarchie potřeb	Aplikace do pracovní motivace
Fyziologické potřeby (spánek, jídlo, voda, vzduch)	Mzda (resp. její část ve výši pokrývající základní potřeby)
Potřeba bezpečí (emocionální bezpečí a stabilita)	Pracovní jistota (sociální zabezpečení)
Potřeba sounáležitosti (sociální orientace, interakce)	Přijetí pracovní skupinou
Potřeba úcty (prestiž, respekt, úspěch)	Tituly, statut, funkce, respekt
Potřeba seberealizace (sebeuplatnění)	Pracovní seberealizace, osobní růst, využití schopností

Je rovněž vhodné na tomto místě konstatovat, že podstatné je rovněž vnímání pracovníka jako sebe sama a svého srovnání s okolím. Adamsova teorie<sup>3</sup> tedy tvrdí, že pracovníci se srovnávají s okolím, které je vnímáno jako referenční skupina. Posuzuje svou námahu, úsilí a výsledky s úsilím a výsledky ostatních. Výsledkem je jeho subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má jednotlivec pocit, že jeho vklad je vyšší, než je tomu u ostatních kolegů a zisk je naopak nižší, snaží se dosáhnout zvýšení zisku. Pokud se mu to nepodaří, často sníží svou výkonnost. Tato teorie dokonale ilustruje fakt, že lidé jsou motivováni, je-li s nimi slušně a spravedlivě zacházeno.

Pro člověka má práce řadu funkcí. Zabezpečuje mu prostředky na stravu a bydlení, pomáhá strukturovat čas a dává mu řád, umožňuje sociální interakci, zajišťuje zážitky tvořivosti a dovedností, pomáhá najít smysl vlastního života. Často je rovněž zdrojem osobního statutu a zdrojem aktivit. Lidé tedy od svého zapojení a vlastní pracovní činnosti očekávají nejen ekonomický zisk, ale rovněž dosažení jistého společenského postavení, uznání, možnost odborného i společenského růstu a možnost vlastní odborné iniciativy. Lze tedy konstatovat, že pracovní motivace je v závěru složitým výsledkem působení celé řady vlivů.

V samotném řízení výkonnosti pak jsou považovány za hlavní funkce plánování, organizace, vedení a kontrola<sup>4</sup>. Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení se týká všech uvedených funkcí.

Představuje hodnocení výkonu prostřednictvím převážně kvalitativních výkonových ukazatelů. Ty předpokládají jasné individuální cíle navazující na cíle organizace. Na formulaci cílů se podílejí rovněž samotní pracovníci, což zvyšuje jejich zainteresovanost na hodnocení a schopnost je následně akceptovat. Hodnocení se tak stává integrální součástí celkového procesu řízení organizace.

---

<sup>3</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s.

<sup>4</sup> Dle některých autorů jsou uváděny pouze tři funkce – plánování, organizace a kontrola (např. Donesly, Gibson)

Řízení výkonnosti je tak průběžným, dynamickým procesem, který se zpravidla realizuje v ročním cyklu. Ten začíná stanovením cílů a je zakončen hodnocením výsledků. Komunikace musí být vždy obousměrná a musí obsahovat zpětnou vazbu sledovaných a hodnocených strážníků.

Stanovení individuálních cílů (ty vždy navazují na kolektivní cíle) probíhá na základě komunikace mezi hodnoceným a jeho hodnotitelem. Výsledná dohoda se pak týká očekávaného výkonu, metod, jímž ho bude dosaženo, i způsobu hodnocení. Prvek dohody je zde nesmírně důležitý – umožňuje relativně klidnou spolupráci a významně snižuje míru stresu při hodnocení. V této fázi jsou často využívány různé typy analýz (SMART<sup>5</sup>), případně principy benchmarkingu<sup>6</sup>.

Pro samotné hodnocení je pak užívána vyvážená soustava ukazatelů (karta vyrovnaného skóre – balanced scorecard).

Hodnocený cíl pak musí být jednoznačný a vyvážený z hlediska výkonnosti a stresu. Klíčová je pak podmínka měřitelnosti. Součástí definice je rovněž stanovení jednoznačných kompetencí.

#### **1.1.4 Klíčové kompetence jako nástroj pro tvorbu a podporu rozvoje týmu**

Klíčové kompetence jsou určitým způsobem zacházení s vědomostmi a jsou tedy opravdovou pomocí pro pochopení a řešení nejrůznějších problémů profesního vzdělávání a dalšího školení v situaci rychle se měnících rámcových podmínek.

Nemohou nahradit odborné znalosti, přispívají k jejich lepšímu využívání. Pochopení rolí a jednání orientované na cíl „klíčové kompetence“ musí poskytnout více volnosti.

---

<sup>5</sup> Na základě cílů definuje svou strategii. Provádí analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

<sup>6</sup> Benchmarking - Je poznání vlastní pozice a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s okolím s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší.

Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu se sebou, tedy jednat kompetentně. Různé komplexní roviny působí společně.

### 1) Sociální kompetence

- a. Schopnost týmové práce
- b. Kooperativnost
- c. Schopnost čelit konfliktním situacím
- d. Komunikativnost

### 2) Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- a. Kompetentnost v zacházení se sebou samým
- b. Být vlastním manažerem
- c. Schopnost reflexe vůči sobě samému
- d. Vědomé rozvíjení vlastních hodnot
- e. Schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet

### 3) Kompetence v oblasti metod

- a. Plánovité uplatňování odborné znalosti se zaměřením na cíl
- b. Schopnost vypracovat tvořivé řešení
- c. Strukturovat a klasifikovat nové informace
- d. Dávat věci do souvislostí
- e. Kriticky prozkoumávat informace v zájmu dosažení inovací
- f. Zvažovat šance a rizika

V pracovní skupině se nejvíce využívají (a jejich rozvoji se věnuje pozornost) zejména kompetence v oblasti metod.

Kompetence sestávají z různých schopností a jejich vzájemného ovlivňování, získávají se reflexivně. Reflexe je zde rozhodujícím momentem a je známkou procesu kritického uvažování.

V pracovní praxi jsou pak požadovány následující schopnosti – kompetence:

- *Komunikace a kooperace*
- *Řešení problémů a tvořivost*
- *Samostatnost a výkonnost*
- *Odpovědnost*
- *Přemýšlení a učení*
- *Argumentace a hodnocení*

Tyto kompetence vedle sebe nestojí izolovaně, dle potřeby a situace se propojují a prolínají a lze je pochopit pouze v rámci celkového procesu řešení problému.

Získávání klíčových kompetencí je celoživotní individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti. V rámci této práce je tomuto typu kompetencí věnována úvodní část čtvrté kapitoly.

## 1.2 Charakteristika role vedoucího směny městské policie

Je nutno konstatovat, že tradiční, autoritativní role je v dnešní době nedostačující. Městská policie nemůže zůstat „ve vakuu“ oddělená od ostatních společenských vlivů a faktorů. Je tedy nutno doplnit roli o řadu dalších prvků naplňujících řízení s podporou principů partnerství.

Velitel směny tedy nemůže vystupovat pouze v rámci tradičního užívání autority ztožněné s mocí, ale je nutno, aby byl vnímán rovněž jako partner, rádce, obhájce mluvčí a v řadě dalších rolí. Je nutno, aby uměl jednat s lidmi. Všechny tyto vlastnosti zajišťují jeho vnímání týmem jako odborníka, který umí dobře komunikovat a jednat s lidmi. To je podmínkou pro získání přirozeného vlivu a úspěchu, který je stabilní a opírá se o stabilní autoritu.

Velitel směny by měl mít rovněž pozitivní, tzv. „přetvářející“<sup>7</sup> vliv na své pracovní okolí. Přetvářející vedení vytváří sjednocující atmosféru, která přináší společnou motivaci a vysokou úroveň etického jednání. Vliv není protikladný k uplatňování autority velitele, naopak působí ve prospěch týmové podpory a vede k dosažení společného cíle.

Velitel musí být dynamickou osobností, vybavenou predispozicemi, vzděláním, schopnosti a dovednostmi tak, aby mohl využívat čtyři základní kompetence vůdcovství<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> BALÍK, Stanislav. *Vedení lidí v armádě*. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - GS AČR, Redakce Impuls, 1996. 86 s. ISBN 80-85469-97-9.

<sup>8</sup> Dle Stanislava Balíka (*Vedení lidí v armádě*, Praha 1996) je nutno oddělovat vůdcovství od managementu. Dle tohoto autora jsou vůdcové lidmi, kteří dělají správnou věc, kdežto manažeři pak lidé, kteří dělají věci správně.



- musí umět řídit pozornost lidí, což činí prostřednictvím záměrů nebo definováním představ zaměřených k naplnění cíle činnosti, nebo alespoň posunu ve směru k tomuto cíli
- musí být schopen řídit význam – tedy správně sdělovat informace a využívat odpovídající techniky komunikace tak, aby došlo k intelektuálnímu spojení všech účastníků komunikace
- musí umět řídit důvěru prostřednictvím zajištění atmosféry spolehlivosti a stability
- musí být schopen korektně řídit vlastní osobu a efektivně rozvíjet a využívat své silné stránky

Velitel směny tímto způsobem zajistí, že strážníci, kteří jsou zařazeni do jeho směny, projevují následující společné znaky:

- mají pocit vlastní důležitosti a významu pro organizaci jako celek
- cení si vzdělání velitele i svého
- mají pocit vlastní zdatnosti a zdatnosti kolegů
- oceňují zajímavé stránky práce

Vedoucí směny tedy nevede lidi pouze na základě delegované autority, ani na základě vlastního přesvědčení. Je nutno, aby na strážníky aktivně působil, motivoval je, podněcoval a probouzel jejich sebedůvěru.

Vedení je rovněž nutno chápat jako „umění jednat s lidmi“ tak, aby výsledné působení vedlo v předem daném směru k předpokládanému výsledku. Velitel aktivně působí na skupinu svých podřízených v rámci přidělené směny. K naplnění této role je nutno využít osobnostní kvality, k nimž patří:

- umění získat a přesvědčit lidi
- ochota nést zodpovědnost
- dovednost tišit skupinové napětí
- schopnost propojit společenské cíle s individuálními potřebami.

### 1.2.1 Vedoucí směny jako manažer

Vedoucí směny je typickým manažerem na střední pozici řízení. Kontroluje práci svěřené skupiny, deleguje pravomoci, dohlíží na plnění úkolů a organizuje práci. Vedoucí tak musí splňovat řadu nároků na sebe sama jako na „manažerskou osobnost“.

Jako takový musí být vedoucí schopen plnit základní manažerské funkce:

- 1) plánovat – tj. stanovovat cíle a postupy vedoucí k jejich dosažení
- 2) organizovat – tedy vytvářet podmínky pro realizaci naplánovaných činností, tvořit struktury, řídit čas
- 3) řešit personální zabezpečování – tj. vybírat a rozmísťovat pracovníky
- 4) kontrolovat – tedy porovnávat plány s realitou a udržet je v přijatelném souladu.

Vzhledem k pozici středního manažera je nutno konstatovat, že největší část času vedoucí věnuje řešení personálního zabezpečení. Ostatní činnosti zaberou spíše menší část z celku pracovní doby.

### 1.3 Vliv vedení strážníků na autoritu vedoucího směny a naopak

Vedení jako celkový komplex významně ovlivňuje chod celé organizace a všech složek městské policie. V tomto kontextu je nutno zabývat se alespoň základními formami chování v organizaci a celkovým fungováním pracovních týmů.

Vedení ovlivňuje všechny složky práce, včetně spokojenosti strážníků, jejich sounáležitosti s organizací a pochopením problematiky práce.

#### 1.3.1 Stabilizace a fluktuace

V této souvislosti je nutno alespoň krátce se zmínit o stabilizaci a fluktuaci, jako významných jevech ovlivňujících atmosféru ve skupině a její celkovou výkonnost.

Za stabilizaci považujeme dlouhodobě trvající pracovní poměr, fluktuace je naopak mobilita pracovníků. Existuje empiricky prokázaná souvislost mezi nespokojeností pracovníka v práci a fluktuací. Vyšší fluktuace je rovněž u osob s negativním postojem k práci. Stabilizaci a fluktuaci významně ovlivňují následující faktory:

- fungování sociálního a technicko-ekonomického systému příslušné organizace městské policie

- osobnostní faktory pracovníků (přičemž nejvyšší stabilita je vysledována u spíše průměrných pracovníků)
- faktory demografické a statusové (pohlaví, věk, pozice, vzdělání)
- vnější situační faktory (výše nezaměstnanosti, image organizace, aktuální sociální a ekonomická situace pracovníků)

Je nutno konstatovat, že odchod pracovníka obvykle není impulzivním aktem, ale jde o promyšlené rozhodnutí ovlivněné déletrvající nespokojeností, obdobím rozhodování o odchodu, obdobím rozhodnutí, kdy již pracovník hledá vhodné nové možnosti vlastního uplatnění. Teprve v závěru dochází k praktickému řešení odchodu.

Je tedy možno konstatovat, že míra spokojenosti (a tedy ochota ke stabilnímu výkonu v rámci konkrétní organizace) pracovníka je dána rozdílem zisků (ocenění, mzda atd.) a nákladů (čas, úsilí, námaha), které pracovník vloží do své práce a naopak z ní získá.

Identifikace s prací, týmem a organizací je tak upevňována se stoupající odměnou a s pracovními investicemi (postavení v organizaci, přátelské vztahy, sociální klima). Míru identifikace tak lze vyjádřit následujícím „vzorcem“:

$$\text{Identifikace s organizací} = (\text{spokojenost} + \text{pracovní investice}) - \text{kvalita jiných míst}^9$$

Celkové řízení musí rovněž kalkulovat s **prvky výkonnosti** jednotlivců i celých týmů. Výkonnost jako taková je vymezena jako výsledek schopností, motivace a činitelů vnějšího prostředí.<sup>10</sup> Výkonnost dále ovlivňují následující faktory:

1. Vnitřní faktory – fyzická kapacita, odolnost, pracovní tempo, kvalifikace, zkušenosti, motivace
2. Vnější technické faktory – pracovní prostředí, technologie, organizace a průběh práce

---

<sup>9</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha : Management Press, 2004. 132 s.

<sup>10</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha : Management Press, 2004. 132 s.

3. Sociálně ekonomické faktory – styl řízení, způsob hodnocení, vztahy
4. Faktory vyplývající z časového průběhu práce – únava, monotónnost, v případě městské policie např. únava daná střídavým rytmem práce v nepřetržitém provozu.

K podstatným prvkům řízení patří rovněž participace, tedy účast pracovníků na stanovování cílů a způsobu jejich dosažení. Participace zpravidla ovlivňuje pracovní výsledky prostřednictvím vyšší míry zapojení pracovníků, kteří lépe chápou své pracovní úkoly.

### 1.3.2 Vztahové chování v práci směny městské policie

Vzhledem k tomu, že vztahové chování je součástí přirozenosti jednotlivců vůči jejich okolí, je nutno je vnímat jako faktor ovlivňující vedení směny rovněž u městské policie. Z celé škály forem chování je nutno vnímat a systematicky řízením ovlivňovat alespoň jeho základní typy:

1. **Soutěživé chování** – jde v něm o zisk na úkor okolí. Soutěživý strážník bude taktizovat, používat rafinované postupy, může dojít k manipulacím, což vede k negativnímu vlivu na celou skupinu. Soutěživé chování je vhodné v rámci řízení podporovat v situacích, kdy jsou řešeny úkoly krátkodobého charakteru, v nichž může vítězit pouze jeden účastník. V jeho celku je však přílišná soutěživost v rámci týmu spíše problematickou z dlouhodobého hlediska.
2. **Spolupracující chování** – vytváří další hodnoty s cílem, aby jich bylo dost pro každého. Přináší zisk všem zúčastněným stranám. Vedoucí směny by měl toto chování podporovat tak, aby „vítězi“ řešených situací byli všichni účastníci, kteří řeší konkrétní problém.
3. **Přizpůsobivé chování** – jeho typickými projevy jsou ústup nebo maximální vstřícnost. Přizpůsobiví pracovníci jsou v kolektivu stabilizujícím faktorem, ovšem pouze v rozumné míře. V opačném případě nemůže dojít k prosazení nových dobrých nápadů.
4. **Destruktivní chování** – typické jednání proti zájmům okolí i zájmům vlastním. Často je důsledkem neúspěšného soutěžení. Pro tým je vždy negativní, je vhodné jej eliminovat ihned v počátcích projevů.

5. **Pasivní chování** – nečinnost, lhostejnost, nezájem. Objevuje se v bezvýhodných situacích, z nichž za zmínku stojí stav, kdy se jedinec cítí zahrán do kouta. Je pozorováno rovněž u nemotivovaných pracovníků či těch, kteří rezignovali na současnou situaci v práci (konflikty, nezájem nadřízených atd.). Při změně chování týmu směrem k pasivitě musí vedoucí hledat její příčiny a naopak přesně detekovat signály chování, které by mohly celkovou pasivitu navodit.
6. **Egoistické chování** – jeho cílem je prostý zisk bez ohledu na to, zda je hoj dosaženo na úkor druhého, nebo zda někdo další bude mít rovněž zisk. Je to jednání „přes mrtvolu“. Vedoucí směny musí takové jednání pečlivě usměrňovat. Často je využitelné při cílevědomém využití při zadávání náročných a samostatných úkolů.
7. **Útlak** – pro utlačujícího je podstatná ztráta druhého. Méně významný je vlastní zisk. Objevuje se u lidí, kteří mají silnou potřebu se prosadit, ale nemají k tomu dostatek schopností. Nebezpečí by hrozilo, kdyby takovým utlačitelem byl právě vedoucí směny, který by pak měl kompetence k dokazování své moci na podřízených. Je tedy nutno zohledňovat rovněž osobnostní kvality vedoucího.
8. **Altruistické chování** – altruista podporuje zisk druhých a dává mu přednost před vlastním ziskem. Obecně je považováno za žádoucí, je ovšem nutno zajistit, aby u altruistických pracovníků nedošlo k postupné frustraci a nespokojenosti. Vedoucí tak musí sledovat altruistické jednotlivce a podporovat je v rámci jejich vlastního uspokojování potřeb.
9. **Sebedestruktivní chování** – zde je jednotlivce zahlcen vlastními prohrami a jejich okázalou prezentací. Často je „voláním o pomoc“ v krizové situaci.

Pravděpodobně nejčastěji pozorovanými formami chování ve směnách městské policie a z toho vyplývající situace, ovlivňující osobnost vedoucího, je spolupráce a soupeření. Je tedy nutno stimulovat spolupráci, podporovat soutěživost na její zdravé úrovni, ale neustále dohlížet na to, aby přirozená soutěživost nevedla k řevnivosti a destruuujícím typům chování, které by mohly nadlouho negativně ovlivnit práci celé směny, případně organizace.

### 1.3.3 Komunikační procesy jako podstatný faktor v řízení směny (týmu)

Komunikace slouží k vzájemnému dorozumívání, k výměně informací i k ovlivňování lidí. Mimo výměny slov hraje podstatnou roli rovněž výměna postojů a pocitů. Komunikace může být přímá či nepřímá, skládá se z verbálních a nonverbálních podnětů, může se odehrávat v klasické či elektronické podobě.

Z hlediska počtu komunikujících se rozděluje na intrapersonální, interpersonální a hromadnou.

Je nutno konstatovat, že schopnost dobře komunikovat, je jednou ze základních podmínek pro výkon práce vedoucího směny městské policie, vzhledem k náročnosti práce a neustálé týmové interakce. Komunikace rovněž ovlivňuje příjem zpětné vazby a zařazení užitečných aktivit do každodenní práce směny.

Komunikace znamená, že se konkrétní zpráva přesouvá komunikačním kanálem od vysílajícího k příjemci. Během „cesty“ ji mohou ovlivnit rušící vlivy, které jsou označovány jako informační šumy.

Základ efektivní komunikace spočívá v maximálně úplném přenosu informace tak, aby byl co nejsrozumitelnější a nejúplnější.

Lze říci, že každá „vyslaná zpráva“ je určitým způsobem svým zdrojem (tvůrcem) kódována. Jedná se často o ovlivňování osobností komunikujících osob. V případě kódování jsou popisovány čtyři možnosti, jimiž může být zpráva kódována a současně dekodována.<sup>11</sup>

1. **Věcný obsah** – je dán informacemi, sdělením o situaci a dalších faktorech
2. **Sebevyjádření** – kromě samotného sdělení je ve zprávě zahrnuta informace o člověku, který ji podává. Sebevyjádření může být úmyslné, ale rovněž nedobrovolné a bezděčně odhalující osobnost komunikátora

---

<sup>11</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností : People management*. Praha : Aspi, Wolter Kluver, 2008. 148 s.

3. **Vztah** – ukazuje vztah mezi komunikátorem a komunikujícím (příjemcem sdělení). Je zjevný z formulací, tónu, gest i dalších neverbálních signálů
4. **Apel** – jde o získání vlivu na jiné. Výzva může příjemce uklidnit nebo naopak odradit, zranit, zneklidnit.

Při komunikaci jsou využívány základní osobnostní struktury – rozumová, citová i snahová současně.

Slovní (verbální) komunikace tvoří vždy pouze část sdělení. To je pak (s výjimkou elektronicky řešené písemné komunikace a formální pošty) doplněna neverbální (mimoslovní) komunikací, která často výrazně ovlivňuje celé sdělení.

### Neverbální komunikace

Tento typ komunikace je složitým procesem, který by si vyžádal samostatnou práci a i v jejím rámci by pravděpodobně zůstala řada neobjasněných faktorů. Pro účely této práce zmiňme alespoň základní typy neverbálního chování, které musí vedoucí směny i strážníci znát a odlišovat tak, aby byli schopni efektivně řešit všechny pracovní situace.

1. **Symboly** – nahrazují mluvené slovo (např. zvednutý ukazováček jako symbol varování)
2. **Ilustrátory** – doplňují, ale nenahrazují mluvené slovo. Například ukázaní směru, kterým se má ubírat člověk, jemuž trasu vysvětlujeme slovy
3. **Vyjádření pocitů** – projev pocitu prostřednictvím výrazu obličeje či pohybu těla
4. **Regulátory** – signály usměrňující komunikaci – přikyvování, oční kontakt
5. **Adaptory** – jsou pro jednotlivce poměrně specifické. Patří k nim pohyby rukou, nohou, doteky apod. Často jsou vykládány v rozporu s jejich skutečným významem.

Vedoucí směny si musí být dobře vědom toho, že vzájemný vztah neverbální a verbální složky sdělení tvoří celkovou zprávu, jejíž význam tak může být příjemcem dekodován s chybami vzniklými právě působením neverbální části komunikace. Často je uváděno,

že právě neverbální složka sdělení tvoří více než poloviční část zprávy (55 %). V přímé pracovní komunikaci pak lze konstatovat, že pouze 10 % sdělení vnímá člověk sluchem, zbytek připadá na neverbální faktory.

Vedoucí směny musí dobře ovládat a dekodovat základy neverbální komunikace tak, aby bylo dosaženo vysoce efektivní a rychlé komunikace mezi jednotlivci na přidělené směně.

### **Umění naslouchat**

Umění vnímat ostatní je rovněž podstatnou vlastností, která se uplatňuje v řídicím procesu. Naslouchání je do značné míry uměním, byť vyžaduje méně pozornosti než samotné mluvení. Vyžaduje zvýšenou míru trpělivosti a kázně. Schopnost naslouchat je pro strážníky a zejména pro vedoucího směny jednou z klíčových dovedností.

### **Umění porozumět**

V rámci komunikace pracujeme s předáváním a přijímáním informací. Aby byla komunikace účinná, musí být předávaná informace srozumitelná a pochopitelná. Umění porozumět je tedy možno vnímat ve čtyřech oblastech:

- Schopnost rozumět jiným
- Mít pro jiné porozumění
- Být jinými pochopen
- Očekávat od jiných porozumění

Je jasné, že rozumět a chápat často předpokládá celkovou orientaci v problematice, množinu předběžných informací. Umění pochopit naopak předpokládá schopnost empatie, ochotu vcítit se do situace druhých lidí, což vyžaduje nejen přirozenou schopnost, ale rovněž vůli a snahu se v této oblasti zdokonalovat.

### **Zvládat sebeovládání**

Je možno konstatovat, že u každého člověka je jisté nebezpečí agresivního chování. Proto je doporučeno ventilovat nahromaděnou energii výrazně aktivními činnostmi.



V práci velitele směny městské policie je tento aspekt zvláště významný vzhledem k množství stresových faktorů z prací spojených a jisté formě statutu „veřejných ochránců“, které tento typ organizace vůči veřejnosti má.

Jedním z možných účinných jednání, když reagujeme na agresivní podnět, je neutralizace podráždění – tedy otevřené, akceptující chování vůči partnerovi. Zatímco agresivní reakce často roztáčí kolotoč další agrese, akceptující chování může vést k uklidnění „protivníka“. Je jisté, že takový způsob jednání vyžaduje sebeovládání a rozvahu. V práci městské policie může být nedostatečné sebeovládání významným handicapem, až eliminačním faktorem, proto je nutno jednotlivé prvky sebeovládání členů týmu pečlivě sledovat a podporovat jejich rozvoj.

### **Překonat nervozitu**

Nervozita je průvodní jev komunikace, její projevy stoupají s významností záležitosti. Jedná se o formu vnitřního neklidu. Může mít i pozitivní stránku, protože je často spojena s přáním o vlastní posun, změnu cílů. Pro její odstranění je nutno rozpoznat a zpracovat její příčiny a následně si realisticky nastavit cíle, jednak pro bezproblémovou, nestresovou komunikaci.

### **Překonat ostych a zábrany**

Zábrany primárně nejsou překážkou v komunikaci, někdy je lze dokonce považovat za prospěšné. Je nutno rozpoznat správnou míru. Introverti mívají zábran víc, extroverti jsou často v komunikaci výrazně otevřenější. Jednoznačné však je, že v podstatě v každém člověku je zakódována potřeba poznávat druhé lidi, komunikovat, sebevyjádřit se, dosáhnout uznání jiných. Jistou formou zábrany v komunikaci může být například nesmělost.

### **Zdvořilost**

Zdvořilost je způsob jednání, kdy komunikující reaguje na druhé lidi příjemně, chápe je, přispívá k plnění jejich drobných přání. Může být spojena s výchovou, případně součastí osobních postojů. Je nutno konstatovat, že může být předstíraná v rámci účelového chování, kdy jednatel předpokládá, že mu zdvořilost přinese nějakou výhodu. Zdvo-

řilost znamená nestavět své „já“ do popředí, často pozitivně ovlivňuje pracovní úspěchy. Děje se tak zejména v situacích, kdy dojde k propojení schopností a dobrých výsledků a právě popisované zdvořilosti. Neměla by však být způsobena chladnou kalkulací (předstíraná), ale ovlivněná „srdcem“. Pak má jednoznačně pozitivní vliv zejména vzhledem k faktu, že úspěch jednotlivce téměř vždy závisí na dalších lidech. Pokud vedoucí směny spolupracuje a nebrání rozvoji podřízených, může mít sám užitek. Musí si vždy uvědomovat, že pozitivní výsledek jeho práce je spojen se vstřícností a zdvořilým jednáním jeho okolí a toto vědomí je dobré vůči podřízeným i spolupracovníkům projevovat.

### **Postoj k partnerovi**

Postoj vedoucího k partnerovi v komunikaci se projevuje každodenně ať v běžných kontaktech nebo na poradách či jednáních. Základní nutností je uznat partnera jako rovnocenného a respektovaného. Pouze tak je možno vytvořit předpoklady pro případně řešení konfliktních situací. Je nutno jednat přiměřeně významu situace, avšak s ohledem na vnímání partnera a reálný vztah k věcem a konkrétním situacím.

### **Diskuse**

V úvodu tohoto popisu je nutno osvětlit rozdíl mezi debatou a diskusí, protože v praxi se tyto významy slov často používají jako synonyma. Lze však najít značné rozdíly. Debata je celek uspořádaných projevů a reakcí na ně. Diskuse pak spíše vysvětlování, případně výměna názorů.

Diskuse je důležitá při řešení každodenních pracovních problémů a situací, komunikace bez diskusí je v podstatě nemyslitelná. Pro kompetentní argumentaci v diskusi je nutno mít dostatek informací (v opačném případě je vhodné diskusi odložit a informace získat). Vždy však, a to i v případech neočekávaného vzniku diskuse, je nutno jednat věcně a prakticky, zachovat klid. Vedoucího směny nesmí k nepřiměřeným reakcím strhnout ani nepřijemní, případně přímo provokující partneři.

Z předchozích odstavců vyplývá, že nároky kladené na vedoucího směny v oblasti komunikačních dovedností jsou nemalé. Z části je to způsobeno faktem, že schopnost dobré komunikace je jedním ze základních předpokladů přijímání úkolů nadřízených, jejich

přerozdělování a celkovou organizací práce směny, včetně přijímání a hodnocení zpětné vazby poskytované v každodenním kontaktu s podřízenými i občany.

Výše uvedený výčet potenciálních „slabých míst“ je pouze jakousi šablonou, kterou lze aplikovat při výběru vedoucích, podpoře jejich vzdělávání a rozvoje dovedností a naopak jim poskytnout informace, vedoucí k jejich samostatnému rozvoji a podpoře silných stránek osobnosti se zaměřením na kvalitní komunikaci s celým okolím.

Vzhledem k obecně přijímanému faktu, že narůstá agrese v mezilidských vztazích (a tedy i v každodenní komunikaci). Znalost lidí, jejich chování a využívání efektivních stylů komunikace tedy jednoznačně ovlivňuje zvládání náročných situací, do kterých se strážníci dostávají každodenně a jsou nuceni je aktivně řešit.

Efektivní formy komunikace také umožňují chovat se věcně, jednoznačně formulovat názory a požadavky, případně být schopen přijmout zpětnou vazbu, či snést kritický názor.

### **Asertivní jednání**

Je tedy vhodné, aby si vedoucí směny osvojil metody asertivního jednání. To je v současné době často vnímáno zjednodušujícím, schématickým způsobem, což vychází z řady „takykurzů“ a stručných návodů, které principy asertivity zplošťují a jistým způsobem degradují tento zcela jistě užitečný komunikační nástroj.

Je nutno konstatovat, že jsou uváděny tři základní typy lidského jednání – pasivní, agresivní a asertivní. Pasivní jednání přijímá myšlenky a postoje druhých, je ustupující. Agresivní jednání naopak vnucuje myšlenky a názory jiným lidem. Takový „atak“ na osobnost jiného člověka pak vyvolá protiútok nebo naopak pasivitu.

Asertivita pak spočívá ve schopnosti otevřeně formulovat představy, schopnosti požádat o pomoc a naopak pomoc nabídnout a poskytnout. Není sebeprosazující na úkor druhého, nedovolí ale ani přílišnou agresi okolí vůči sobě samému. Asertivita je nemanipulující a asertivní jednání chrání identitu člověka, aniž by poškodil druhé.

Východisko poskytla teorie E. Berneho<sup>12</sup>. Ten chápe osobnost v základních rovinách stavu a projevu. Stav označil jako stav „rodič“ (odraz rodičů), stav „dospělý“ (odraz vlastních zkušeností), stav „dítě“ (pozůstatky z dětství – např. aktivita a tvořivost). Podle Berneho teorie mohou lidé přecházet mezi popisovanými stavy. Asertivní jednání je pak komunikace, v níž každý je nastaven na stav „dospělosti“. V rámci asertivity jsou formulována základní asertivní práva, která lze dobře aplikovat na pracovní praxi a komunikaci v rámci středního stupně řízení.

Výčet příkladů základních asertivních práv:

- Sám posuzuji své chování, myšlenky a emoce a jsem za ně a jejich důsledky zodpovědný
- Posuzuji zda a nakolik zodpovídám za řešení problémů ostatních
- Mám právo na změnu názoru
- Mám právo dělat chyby a nést za ně zodpovědnost
- Mám právo nebyť závislý na dobré vůli ostatních
- Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.

Je samozřejmě jisté, že asertivita je v řadě situací užitečným vodítkem a pomůckou, nelze ale ve všech situacích jednat pouze asertivně. Vždy je zcela v kompetenci jednotlivce – vedoucího směny – jednat v souladu s řešenou situací vhodným způsobem, který nejlépe zajistí dosažení cíle komunikace.

---

12 Eric Berne, rozený Eric Lennard Bernstein, (10. května 1910 v Montréalu - 15. července 1970) byl americký lékař a psychiatr. Vyvinul transakční analýzu jako psychoterapeutické jednání, které odvodil z psychoanalýzy.

### 1.3.4 Časový management

Vedoucí směny musí být schopen efektivně řídit čas v práci (ale rovněž si být vědom nutnosti odpočinku). Je jisté, že nelze „zvětšit objem času“, lze však ovlivnit jeho efektivní využívání.

Vedoucí směny musí být schopen analyzovat využití pracovní doby sebe sama i svých spolupracovníků (podřízených) tak, aby reagoval spravedlivě a s respektem. Vždy je nutno si uvědomit veškeré vlastní činnosti, ale rovněž s nimi spojená přerušení, doby čekání. Uvědomit si dobu začátku činnosti a její konec. Lze využít tabulky se zápisy činností či pravidelné rozhovory z nichž je ovšem nutno ukládat poznámky ve vždy stejném formátu tak, aby vznikla řada srovnatelných údajů. Kvantitativní hodnocení je pak třeba doplnit kvalitativním rozbořem, který se zabývá fakty, zda byla realizovaná činnost vůbec potřebná, zda odpovídala časová potřeba závažnosti problematiky, zda byla práce provedena účelně a zda činnost patřila do okruhu úkolů pracovníka či odpovídala jeho zařazení a kompetencím. Výsledky pak pomohou ujasnit „bílá místa“ a zvýšit efektivitu práce eliminací časových prodlev a neefektivních činností. Postupné zlepšování výkonnosti je pak patrné ze srovnání uložených dat s novými. Ta je dobré zachytit po analýze a provedení opatření.

Boj s nedostatkem času je obecně známým faktem, který všechny aktivní osoby provází celým životem. Do jisté míry si ho způsobujeme sami, zčásti nám ho působí ostatní. Odborná literatura uvádí, že existují typičtí „zloději času“ – tedy činnosti, které máme implementovány do svých vzorců jednání, aniž bychom si často uvědomovali, že nás obírají o čas. Mezi typické zloděje času např. patří<sup>13</sup>:

- Perfekcionismus
- Chci všechno udělat sám
- Chci všechno vědět
- Děláním mnoho věcí najednou
- Moji spolupracovníci nedodrží termíny

---

<sup>13</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností : People management*. Praha : Aspi, Wolter Kluver, 2008. 148 s.

- Jsem často vyrušován telefonem nebo návštěvníky
- Odkládám nepříjemné věci
- Vedu hovory a nejsem připraven

Je vhodné zamyslet se nad faktory, které tímto způsobem ovlivňují pracovní výkon a případně eliminovat časové ztráty zmírněním či eliminací „zlodějů času“ v konkrétních pracovních postupech. V případě vedoucího směny je rovněž nutno, aby vnímal efektivní pracovní postupy bez využívání balastních technik, které zatěžují pracovní výkon jednotlivce i celé skupiny (směny).

Řízení času ale neznamená „pouhé“ zvýšení efektivity pracovního procesu. Je rovněž nutno snažit se o to, aby práce nezasahovala do volného času, který je určen k relaxaci a užívání výsledků práce. V celkovém pojetí se tedy jedná o sladění pracovního a osobního života do jednoho celku tak, aby vedlo k životní spokojenosti.

V pracovním procesu pak lze využít některé metody, které pomáhají efektivně řídit pracovní nasazení a ovlivňovat lidi na pracovišti – pracovníky ve svěřené směně. Pro účely této práce je vhodné stručně zmínit několik základních metod efektivní práce.

1. **Minutové řízení** – řídí se třemi zásadami – vytyčují se minutové cíle, kdy každý ví co chce a probíhá průběžná kontrola úkolů, udílejí se minutové pochvaly, kdy pracovníci předem znají své hodnocení a čeká se spíše konkrétní pozitivní zpětná vazba, řeší se minutová pokárání, kdy nedojde ke kritice osobnosti, jsou pouze vyjádřeny pocity spojené s prací a celá situace je uzavřena. Tyto zásady umožní efektivní řízení a zvyšují výkonnost týmů.
2. **Paterovo pravidlo** – tvrdí, že 80 % výsledků práce přináší 20 % prioritních a nejefektivnějších činností.
3. **Eisenhowerův princip** – dělí pracovní úkoly do skupin podle naléhavosti. První skupinu tvoří úkoly, které musíme vyřídit sami a ihned, druhou skupinu můžeme odsunout, třetí skupinu je možno delegovat na podřízené či spolupracovníky a čtvrtou zcela opominout – „hodit do koše“. Nejdůležitější úkoly první skupiny pak tvoří cca 15 % všech úkolů a přinášejí 65 % výsledků.
4. **Plánování časových rezerv** – radí plánovat si pouze 60 % pracovního času a ostatní čas ponechat na běžný provoz a neočekávané záležitosti. Důležité úkoly

pak plánovat na dobu, kdy je individuální výkonnost na vrcholu, v období útlumu řešit rutinní záležitosti.

Efektivní časové plánování je významným faktorem v úspěšnosti práce vedoucího směny. Je vždy spojeno nejen s plánováním vlastního času, ale rovněž s delegací pravomocí a propracovaným systémem organizace práce. Je rovněž nutno odlišovat pracovní aktivitu a produktivitu vlastní práce. Je rovněž nutno umět říci „ne“, odmítnout nové úkoly, žádosti o pomoc, přebírání úkolů méně schopných kolegů a podřízených. Zahlcení úkoly by pak mohlo vyvolat sekundární nespolehlivost (v daném čase není možno úkoly stihnout), práce pod časovým tlakem může vykazovat chyby a celkový tlak může vést až k syndromu vyhoření<sup>14</sup> manažera. Efektivní řízení času se schopností odmítnout úkol rovněž znamená zajistit si dostatečný časový prostor pro řešení klíčových úkolů.

## 1.4 Autorita vedoucího směny a řešení problémů směny

### 1.4.1 Autorita v obecné rovině

Výraz autorita pochází z latiny a označuje jednak osobu, jejíž rozhodnutí ostatní členové skupiny obvykle následují, jednak jejich vztah k tomu, od něhož taková rozhodnutí, rady a postoje očekávají<sup>15</sup>.

Rozlišována je autorita přirozená či neformální, která je založena na dobrých zkušenostech s radami či rozhodováním určité osoby, dále pak autorita formální, tedy nadřízené

---

<sup>14</sup> Vyhoření se týká zejména oblasti práce a je typické citovým a mentálním vyčerpáním. Často jde o důsledek dlouhodobého stresu a týká se nejvíce lidí, kteří pracují s jinými lidmi (viz dále). Od deprese nebo prosté únavy se syndrom vyhoření liší hlavně tím, že se vztahuje výhradně na onu krizovou oblast a jeho součástí jsou pochybnosti o smyslu své práce.

<sup>15</sup> *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 27. 2. 2010 [cit. 2010-03-24]. Autorita. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Autorita>>.

společenské postavení osoby, která může poslušnost případně i vymáhat a má k dispozici potřebné nástroje.

Člověk, jako společenský tvor, je často odkázán na spolupráci s jinými lidmi. Je ke spolupráci velmi kvalitně disponován vzhledem k tomu, že využívá jako nástroj komunikace řeč. Lidé se často dávají vést názory a postoji lidí, které vnímají jako autoritu.

Pro skupiny lidí je totiž velmi důležité, aby byli schopni jednat koordinovaně, v souladu. Často je rovněž nutné rychlé rozhodnutí.

### **Neformální autorita**

Současně je pro jednotlivce často významně jednodušší přijmout rozhodnutí jiné osoby, než si sám získávat znalosti, potřebné pro vlastní dobré rozhodnutí. Lidé pak snadno přebírají stanoviska druhých zejména tehdy, jedná-li se o osoby zkušenější, jejichž názory se opakovaně ukázaly jako dobré a výhodné. Významné je rovněž, zda je jejich navrhovatel dovede rázně navrhnout, případně i obhájit. Tak lze získat přirozenou (neformální) autoritu, jíž se ostatní lidé nechávají vést, aniž by vyžadovali přílišná potvrzení vhodnosti řešení.

### **Formální autorita**

V organizovaných společenstvích je akceschopnost skupiny podporována tím, že se autorita konkrétního člověka výslovně definuje a oficiálně potvrdí, takže ten získává formální mandát k případnému vymáhání poslušnosti ostatních členů skupiny. Její členové se pak jeho rozhodnutím řídit musí, bez ohledu na jeho efektivitu a kvalitu. V tomto případě se pak jedná o formální autoritu, která bývá vyjadřována titulem nebo vnějšími znaky.

Tento typ autority je zneužitelný. Její nositel může vyžadovat poslušnost, hrozit a donucovat. Současně nemusejí být skutečné vlastnosti člověka v souladu se souborem vlastností, které vytvářejí autoritu přirozeným způsobem. Skupina pak řeší dilema, zda skutečně autoritu následovat a poslechnout (navzdory vysoké pravděpodobnosti neúspěchu) nebo odepřít poslušnost a tím ohrozit týmové jednání skupiny, případně dosažení cílů společně konané činnosti.



### 1.4.2 Autorita vedoucího

Autorita vedoucího je do značné míry odvozována od jeho schopnosti zvládat manažerské role. V návaznosti na obecné teorie lze konstatovat, že činnost manažerů lze rozdělit do tří skupin, kde je pak zařazeno deset rolí. Ty jsou vzájemně propojeny a tvoří nedělitelný celek.

Skupina rolí	Role
<b>Interpersonální role</b>	Představitel organizace
	„Vůdce“
	Spojovací článek
<b>Informační role</b>	Příjemce informací
	Šířitel informací
	Mluvčí organizace
<b>Rozhodovací role</b>	Podnikatelská
	Řešení problémů
	Alokace zdrojů
	Vyjednavač

Vedoucí směny, jako významný článek v řídicí hierarchii městské policie musí mít autoritu, která mu umožní úspěšné řízení podřízených a efektivní komunikaci s nadřízenými. Je třeba konstatovat, že autoritu je nutno postupně budovat. Vedoucí by měl být pro své podřízené statutární autoritou, odbornou autoritou, stejně jako autoritou morální.

- 1) **Statutární autorita** – je autoritou formální a vyplývá ze společenské role. Vedoucí ji získává současně s přidělením funkce, což však neznamená, že ji bude umět používat. S přijetím role má řada vedoucích obtíže, protože tento typ autority působí naplno jen tehdy, je-li správně používána. Prohřešky proti roli snižují váhu pozice a tedy i autority s ní spojené.
- 2) **Charismatická autorita** – přirozená autorita osobnosti. Její sílu ovlivňuje image, vyzařovaná energie, sebevědomí, komunikační schopnosti a postoje. Charismatická osobnost dokáže pozitivně působit na druhé.
- 3) **Odborná autorita** – čím větším odborníkem v oboru je člověk, tím více je respektován jako odborná autorita. Pro manažera jsou klíčové v první

fázi profesního vývoje, následně je rozhodující znalost mezilidských vztahů.

- 4) **Morální autorita** – je prezentována silou charakteru a humanity. Znamená čestné a poctivé jednání.

Efektivní vedoucí skupiny je charakterizován následujícími rysy<sup>16</sup>:

- smysl pro odpovědnost a dokončování úkolů
- vytrvalost při sledování cílů
- odvážnost a originalita při řešení problémů
- tendence být iniciativní
- sebedůvěra a smysl pro identitu osobnosti
- ochota akceptovat důsledky rozhodnutí a akcí
- připravenost snášet stresy z mezilidských vztahů
- ochota vyrovnat se se zklamáním, tolerovat odklady či zpoždění
- schopnost ovlivňovat chování jiných osob
- schopnost sestavovat pro bezprostřední účel systémy sociální interakce

### 1.4.3 Řešení problémů

Řešení problémových situací je každodenním „chlebem“, který manažeři řeší. Postup při řešení lze zobecnit pouze obtížně, každý manažer si tvoří svůj systém. V úvodní fázi však lze využít jakýsi obecný postup, který usnadní problém definovat, rozklíčovat a krok po kroku řešit:

---

<sup>16</sup> BARTOŠOVÁ, Hana. *Management : druhé nezměněné vydání*. Praha : Katedra policejního managementu a informatiky, 2003. 236 s.

- 1) **Definice problému** – vede k pochopení podstaty problému (ne jeho vnějších znaků). Např.: Problém programu, který nevykonává požadovanou operaci, podstata problému je chyba v kódu.
- 2) **Získání informací** - získávání informací může trvat dlouho a být nákladné. Manažer musí být schopen určit hranice, kdy prohlásí, že potřebné údaje jsou týmu k dispozici.
- 3) **Návrh řešení** - včetně alternativních variant.
- 4) **Výběr nejlepší varianty** - včetně postupu její realizace.
- 5) **Informování zainteresovaných** – zajištění informování o změnách oproti původního plánu.
- 6) **Sledování řešení** – včetně případných úprav.

Tento postup si každý vedoucí postupně modifikuje tak, aby vyhovoval jeho osobnosti, temperamentu a okolním podmínkám. Vždy však musí být zachován prvek kontroly a korekcí realizace řešení.

#### 1.4.4 Řešení konfliktů

Pro potřeby této práce se budeme zabývat pouze interpersonálními konflikty, které musí vedoucí poměrně často řešit. Měl by přitom samozřejmě jednat tak, aby se sám nedostal do náročné situace obtížně řešitelného interpersonálního konfliktu.

Obecně mohou nastat tři různé typy konfliktů<sup>17</sup> :

1. Každý chce něco jiného
2. Zájmy se částečně překrývají
3. Oba chtějí totéž

---

<sup>17</sup> VOCELKA, Vladimír. *Wwww.slu.cz* [online]. červen 2007 [cit. 2010-03-29]. Komunikace a rozvoj sociálních dovedností . Dostupné z WWW: <<http://www.slu.cz/vck/Reseni%20konfliktu.doc>> .

### **Konflikty představ**

Základním prvkem představy je vjem. Souhrn vjemů je zpracováván mozkiem a doplněn dřívější zkušeností. Při tom může dojít ke zkreslení. Podílí se na něm naše očekávání a fantazie. Proto se představy téže věci mohou u dvou lidí výrazně lišit. Tak vzniká konflikt představ. Předcházet mu lze následujícím způsobem:

- Zřetelně řeknu, co si představuji, řeknu-li „XXX“ a ověřím si, zda a jak mi druhý rozumí.
- Nebojím se zeptat se druhého, co myslí, když říká „YYY“ , Je lepší zeptat se dokud je čas, než později řešit konflikt<sup>18</sup>.

Tento typ konfliktu je poměrně častý a lze jej řešit vyjasněním pojmů a jejich navázáním na představy a postupy.

### **Konflikty názorů**

Za názor považujeme představu spojenou s vyjádřením hodnotícího soudu. Oblast hodnocení může být příčinou vzniku konfliktu tehdy, když použijeme odlišná hodnotící kritéria, když jednotlivým kritériím přikládáme různou váhu. Ke konfliktu dojde snadněji mezi lidmi, kteří mají odlišné hodnotící škály.

Ideálním řešením by bylo řešit konflikt názorů cestou testování hypotéz a určením platného názoru. To je způsob užívaný ve vědě. V denním životě mohu konflikt řešit diskusí, dotazem u odborníka, dohodou, atd. Přitom může dojít k individuálnímu posunu hodnot, postojů a názorů.

### **Konflikt postojů**

Postoj je v podstatě názor zbarvený osobním citovým vztahem. Je dispozicí jednat určitým způsobem, získanou v průběhu socializace. Každý z nás si vytváří v průběhu života

---

<sup>18</sup> Citát: Moudrý člověk se na všechno ptá. Hlupák předstírá, že všechno ví.

celou řadu postojů, které se různě řetězí a spojují. Při vzniku postojů hraje významnou roli sociální učení.

Postojové konflikty řešíme velmi citlivě, neboť v emocionálně nabitě situaci vnímají lidé až přecitlivěle různé emocionální signály. Proto musíme pečlivě hlídat neverbální projevy. Zvláště nepříznivě je vnímán každý projev nadřazenosti (i domnělý). To je mnohdy důvod, že logicky boj vyhrajete, ale v emocionálním utrpíte děsivou porážku.

I zde platí, že máme chtít jen to dobré a prosazovat to jen dobrými způsoby.

## 1.5 Závěry kapitoly

V závěru kapitoly je nutno konstatovat, že městská policie je v rámci typologie organizací specifickou organizací s poměrně krátkou historií, která navazuje jednak na přísně hierarchické organizační a řídicí řešení v armádě a policii, jednak na demokratické principy současné společnosti. V jejím rámci mohou být uplatňovány všechny moderní styly řízení.

Je faktem, že vysoké nároky jsou kladeny jak na strážníky samotné, tak na jejich vedoucí, kapitola se zabývá zejména problematikou kladenou na vedoucí jednotlivých směn, kteří jsou zařazeni jako střední článek řízení a musejí tedy dokázat nejen efektivně komunikovat směrem ke svým podřízeným – skupině strážníků, ale rovněž vůči nadřízeným a do značné míry být schopni reprezentovat skupinu vně organizace, nejčastěji vůči občanům města jako celku. Musejí být rovněž schopni aktivně vyhledávat a řešit konfliktní a problematické situace a podporovat aktivní spolupráci celého týmu. Zátěž na ně kladená tedy vyžaduje nejen odbornost a příslušné kompetence, ale rovněž průběžné vzdělávání a aktivní spolupráci s vedoucími pracovníky tak, aby způsob řízení a motivace v organizaci působila kladně na celou skupinu.

## **2 AKTIVIZUJÍCÍ METODY A JEJICH MODIFIKACE NA PODMÍNKY MĚSTSKÉ POLICIE**

### **2.1 Aktivní sociální učení**

Aktivní sociální učení je sociálně psychologický výcvik v sebepoznávání a poznávání druhých osob i skupin, které je cíleně zaměřeno na vytváření a zdokonalování osobnostních a psychosociálních způsobilostí, mezilidských komunikativních dovedností, dovedností zvládat sociální role a pozice a náročné životní situace.<sup>19</sup>

Jedná se o proces, který vede k socializaci a jeho výsledkem je osvojení typických projevů. Jeho základem je podmiňování.

#### **2.1.1 Formy sociálního učení**

##### **1. Přímé posilování**

Je náročné, velmi zdoluhavé, musí se opakovat, ale výsledky jsou většinou kladné. Jeho podstatou je odměňování při žádoucích reakcích a negativní hodnocení po nesprávných projevech. V mozku vznikne dočasný spoj, jehož posilování je závislé na užívání odměn a trestů.

##### **2. Nápodoba**

Nápodoba není spojena s uvědomováním, dochází nezáměrnému, často neúplnému opakování vzoru. Nevýhodou je možnost napodobovat i nežádoucí aktivity a vliv citů na napodobování. V rámci této formy učení je vždy napodobena pouze část typického chování nebo jednání.

##### **3. Identifikace (ztotožnění)**

Vzor, s nímž se učící identifikuje, se kopíruje vždy a všude. Záměrně a uvědoměle dochází k reakci znamenající „chci být úplně stejný“. Objevuje se často v dětství, později pouze jako kombinovaný způsob.

---

<sup>19</sup> definici formuloval prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,CSc

#### 4. Verbální

Spoje se posilují pomocí jazykového projevu. Jsou užívány slovní metody jimiž dochází k vysvětlení, poučení, případně slovnímu vyjádření potřeby (podoba prosby, zákazu).

##### 2.1.2 Specifické faktory učení dospělých

Je nutno konstatovat, že proces učení dospělých lidí vykazuje mnohé odlišnosti ve srovnání s učením dětí, resp. mladých dospělých. Dospělí se vyrovnávají s pracovní zátěží, řeší své osobní starosti, jsou vybaveni znalostmi a zkušenostmi, které někdy podporují navazování nových poznatků a jindy mu naopak brání. Zpracování zkušeností a informací mnohdy neprobíhá dostatečně vzhledem k tomu, že lidé jsou pod velkým tlakem a jejich primární motivace je orientovaná na jiná témata.

Vzdělávání tedy často nahrazuje jakési „shromažďování“ dobrých či naopak špatných zkušeností, které však často není využíváno ke zpracování a řešení nových problémů. Dospělí tak nemají příležitost k tomu, aby změnili své jednání, postoje a chování, způsoby řešení problémů.

K řešení této problematiky jsou využitelné strategie aktivního a kooperativního učení.

##### 2.1.3 Aktivní učení

Učení dospělých (má-li být efektivní) nemůže být pasivní. Učící se dospělý musí být zaujat a motivován, jeho „pouhá“ přítomnost a naslouchání nemá valný efekt rovněž vzhledem k faktu, že „načíst informace“ je dospělý jedinec schopen sám v rámci samostudia s respektem ke svým individuálním potřebám.

Proto je vhodnější užívat aktivní formy učení. Vzdělávání musejí mít příležitost hovořit o tématu, psát o něm, porovnávat se svou zkušeností tak, aby pro ně byl výsledek užitečný a měli chuť a schopnosti aplikovat nové dovednosti v každodenní praxi. To co se učí, musí ukládat do svých poznatkových, dovednostních a hodnotových struktur.

*Dospělý člověk se snáze učí, když je aktivní a pamatuje si to, čemu rozumí.*

Jestliže jsou posluchači, aktivně zahrnuti do procesu učení, pak se učí více než když jsou pasivními příjemci výuky.

Aktivní učení je prostředek intelektuálního, emocionálního nebo fyzického rozvoje, který od učícího se vyžaduje, aby aktivním a zaujatým zapojením se do řešení konkrétního problému dosáhl vlastní změny a zlepšení svého jednání v rámci definované oblasti. Vždy vyžaduje vlastní učební aktivity a následnou sebereflexi, zpětnou vazbu a zamýšlení nad realizovanými aktivitami.

K základním charakteristikám aktivního učení náleží<sup>20</sup>:

- posluchači více aktivně pracují než pouze naslouchají
- méně důrazu je kladeno na sdělování informací a větší důraz je kladen na rozvíjení dovedností posluchačů
- obsahuje vyšší úroveň myšlení (analýza, syntéza, hodnocení)
- účastníci provádějí aktivity (samostudium, diskuse, písemné zpracování)
- větší důraz je kladen na rozvoj posluchačových vlastních postojů a hodnot

Aktivní učení lze realizovat některými výukovými strategiemi k nimž patří například práce s případovými studii, simulace nebo projekty.

#### 2.1.4 Kooperativní učení

Jedná se o styl učení v malých skupinách, které společně řeší předem definovaný problém. Podporuje se tak nejen individuální proces učení, ale současně také sociální dovednosti. Cílem je tedy nejen samotné učení, ale rovněž podpora sociálních dovedností.

Kooperativní učení je tvořeno 5 základními elementy<sup>21</sup>:

- pozitivní vzájemná závislost
- individuální odpovědnost
- přímá (tváří v tvář) interakce
- sociální dovednosti
- hodnocení

---

<sup>20</sup> SVOBODA, Jiří. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR* [online]. 1999 [cit. 2010-03-30]. Řízení kvality. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/DOC/OlomMETPRIR.DOC>>.

<sup>21</sup> SVOBODA, Jiří. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR* [online]. 1999 [cit. 2010-03-30]. Řízení kvality. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/DOC/OlomMETPRIR.DOC>>.



Kooperativní vyučování využívá řadu prvků, které fungují jako pozitivní faktor pro učení dospělých.

Učení dospělých je smysluplnější, když společně pracují na aktivitě, která vede k jednomu cíli. Spolupráce usnadňuje proces učení a model je vždy potřebné přizpůsobit konkrétním okolnostem a skupině. V ní si lidé vzájemně pomáhají (za účelem dosažení společného cíle) a dochází tak k rozvoji sociálních dovedností. Lidé se dostávají do situací, v nichž má zadaná tematika (cesta) více možných řešení, práce tedy probíhá v souvislostech, které lidi znají z praxe a více je tak stimuluje. Tento model rovněž podporuje získávání nových či odlišných vzorců sociálního chování včetně přesného formulování vlastních myšlenek, aktivního naslouchání, chápání myšlenek jiných lidí a lepší reakce na požadavky skupin.

## **2.2 Motivující vstupní instrukce**

### **2.2.1 Nový zaměstnanec v organizaci či v týmu**

Citlivým okamžikem pro každou pracovní skupinu, tedy i organizaci městské policie, resp. její dílčí složky – směny, je okamžik nástupu nového pracovníka, který významně ovlivní rovnováhu skupiny.

Proces adaptace je proto nutno nastavit tak, aby se strážník nejen začlenil do týmu s maximální rychlostí, ale rovněž přijal jeho hodnoty a byl podpořen jeho motivovaný přístup k práci včetně maximálního využití jeho kompetencí, které získal v průběhu svého studia a dosavadní pracovní kariéry. Kromě základních instrukcí, které mu umožní zorientovat se v prostoru, úkolech, pracovní době, seznámit se s prací a členy týmu je nutno novému strážníkovi aktivně pomáhat, podporovat ho a motivovat při zahájení samostatného výkonu činnosti (služby).

Samotný proces adaptace tak musí začít aktivní snahou o začlenění strážníka do kolektivu. Je nutno mu představit pravidla fungování organizace i směny, pomoci mu najít své místo a co nejrychleji ho zaučit i profesně. Tato motivační a „průvodcovská“ role náleží v rámci městské policie převážně přímému nadřízenému strážníka – vedoucímu směny.

Konkrétní podpora adaptace je odlišná jednak v rámci organizací, jednak v závislosti na konkrétním novém strážníkovi. Základní principy jsou však vždy podobné a také konečný cíl je vždy tentýž. Úspěšné zapracování nového strážníka tak, aby vynaložené investice byly efektivní.

První dny v novém zaměstnání jsou vždy nesmírně náročné a pro budoucí souhru směny hrají klíčovou roli. „Nováček“ musí vstřebat obrovské množství nových informací, poznat nové lidi, se kterými bude pracovat, zajistit si pracovní pomůcky a získat důležité konkrétní poznatky o vlastní pracovní náplni.

V rámci motivujícího nástupu je tedy nutno:

- představit nového člena všem pracovníkům, se kterými přijde do styku a připravit ho na nový kolektiv
- připravit stávající kolektiv na přijetí nového člena
- klíčové podklady dát k dispozici nejen ústně, ale i ve stručné písemné podobě jakési „příručky nového zaměstnance“
- připravit pracovní místo a všechny prostředky (prostor, techniku, přístupová hesla, vybavení)

V prvních dnech je nutno podporovat zapracování a motivaci nového strážníka rovněž prostřednictvím péče, kterou mu v rámci poskytování instrukcí věnuje určený mentor. V případě městské policie je to buď zkušenější kolega, nebo (častěji) právě vedoucí směny, který bude s novým strážníkem následně pracovat. Nový pracovník musí mít jistotu, že se má na koho obrátit a jeho dotazy budou zodpovězeny, že se mu dostane přirozeného nasměrování.

### **2.2.2 Řešení nových situací ve stávajících týmech**

Za poměrně náročné lze rovněž považovat zavádění nových úkolů či zahájení zcela nových aktivit v rámci stávajících týmů. Není nutno se zabývat jednoduchými krátkodobými aktivitami, které „pouze“ odsunou stávající činnost a kde je sice nepochybně na místě správně pracovníky informovat, instruovat a motivovat tak, aby bylo hladce dosaženo plánovaného cíle. Problematičtější situace však nastává, je-li nutno do stávajících

činností zařadit novou, která je náročná, resp. dlouhotrvající. Tyto situace skupina obtížně přijímá a je pro ni náročné se s nimi vyrovnat.

Proto je nutné, aby znal vedoucí pravidla komunikace a byl schopen řídit řešení úkolů v týmu tak, aby se následně jeho členové dokázali s novou situací ztotožnit a správně ji uchopit.

Novou situaci je nutno předložit týmu klidným, pozitivně laděným způsobem, racionálně předložit zdůvodnění a případný návrh možného řešení tak, aby nevzbudil negativní naladění týmu ještě dřív, než dojde k samotnému řešení. Vedoucí pak společně s týmem projde procesem řešení nové situace, přičemž tento proces je téměř shodný s týmovým řešením úkolu. Přijetí nové situace a její začlenění do práce je přece poměrně složitým úkolem pro každého jednotlivce i tým jako celek. Vedoucí celou dobu dbá o tvořivou atmosféru, k možným komplikacím přistupuje věcně, racionálně reaguje na zpětnou vazbu tak, aby nesnižoval motivované zaujetí členů týmu.

#### **Fáze řešení úkolu<sup>22</sup>:**

- **Definitorská fáze** – vedoucí přesně definuje nový úkol a představí všechny souvislosti s ním spojené, včetně pozitivních i negativních důsledků spojených s dosažením (či nedosažením) cíle.
- **Analytická fáze** – dochází k předání podstatných informací nutných k pochopení nové situace. Stanovují se podmínky, kritéria, osoby zodpovědné za novou aktivitu.
- **Generativní fáze** – dochází k hledání možných řešení (jak začlenit nový úkol do stávající praxe). Vedoucí musí znát vhodné techniky, které pomohou týmu pochopit a přijmout možná řešení, pozorně respektuje a řídí čas i atmosféru. K užívaným metodám patří např. brainstorming, či banka nápadů (kdy se nápady píší na papírky, případně hledání analogií s obdobnou situací).

---

<sup>22</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha : Management Press, 2004. 132 s.

- **Klasifikační fáze** – dojde k třídění řešení včetně jejich seskupování na základě podobnosti
- **Hodnotící fáze** – dochází k výběru možností a jejich srovnávání
- **Rozhodovací fáze** – vybírá jedno řešení a připravuje realizační plán

Celá porada zaměřená na řešení problému a implementaci nové činnosti musí probíhat ve tvořivé, pozitivní atmosféře, jinak není pozitivně motivované přijetí nové aktivity zajištěno.

## 2.3 Příklady z praxe strážníků

V praktickém výkonu služby strážníků je nutno často pružně reagovat na aktuální situaci. Základní podmínky práce jsou samozřejmě dány příslušnou legislativou a dalšími předpisy včetně interních směrnic. Práce strážníků však patří k typické „práci s lidmi“, která vždy obsahuje významné množství proměnných a nečekaných situací. Proto je vhodné zajistit nácvik některých modelových situací předem a využít aktivní formy učení tak, aby se sami strážníci v situacích dobře zorientovali.

### 2.3.1 Modelová situace 1

*Modelová situace staví strážníky do situace, kdy jsou občany přivoláni, aby řešili hlučné a agresivní chování skupinky lidí ve vnitrobloku sídliště.*

Pro nácvik je vhodné využít skupinové metody práce tak, aby si strážníci mohli vyzkoušet jednotlivé role a vlastní reakce a nacvičit žádoucí jednání včetně odpozorování reakcí svých kolegů. Dojde tak k upevnění poznatků, vytvoření dovedností a vhodných postojů.

Modelová situace je nejprve prezentována slovně – dojde k instruktáži a dialogu, dále k nácviku situací. To umožní, aby si studující uvědomil smysl a prospěšnost svého zaměstnání a v bezpečném prostředí si nacvičil reakce, které bude ve skutečné praxi potřebovat v podstatě denně. Při použití videokamery si při hodnocení zpětné vazby strážníci uvědomí vlastní jednání. V závěru je pak vhodné upozornit na negativní dopady případného chybného jednání. Dojde k nácviku řešení konfliktů a reakcí na ně, k diskusi o administrativním řešení celé situace.

V praxi pak strážníci uplatní nabyté znalosti při zásahu v terénu, kdy je potřeba řešit problém lidí, kteří narušují klid ve městě nebo jakkoliv omezují ostatní obyvatele města v jejich aktivitách či odpočinku.

Skutečný zásah je pak snazší, nedochází k nevhodným reakcím a celá akce je vysoce efektivní i v situaci, kdy nejsou strážníci příliš zkušení a mohou se tedy setkat s reakcemi lidí, které neočekávají a jejich řešení by pro ně bez předchozího nácviku bylo velmi obtížné.

### 2.3.2 Modelová situace 2

*Modelová situace staví strážníky do situace, kdy použijí technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla a následně s řidičem řeší jeho sejmutí a dořešení celé situace v souladu s platnými předpisy.*

Skupinová výuka, diskuse a nácvik umožní komplexní rozvoj a zachová možnost individuálního přístupu ke strážníkům. Teorie je plynule propojována s praxí, všechny aktivity jsou řešeny názorně. Strážník si tak uvědomí význam dostatečných znalostí a komunikačních dovedností a současně získá nové kompetence. V rámci poskytované zpětné vazby může provádět korekce svých reakcí a názorů na vzniklé dílčí situace. Situace je testována ve variantách, kdy řidič ochotně spolupracuje a řešení probíhá hladce, kdy řidič nespolupracuje a je arogantní a kdy řidič spolupracuje velmi neochotně a není ochoten akceptovat navržené řešení. Současně jsou diskutovány administrativní souvislosti.

Skutečný zásah pak strážníci zvládají daleko snáze, mají dostatek znalostí a jistotu. Komunikační situace tak zvládají snáz, protože mohou odvozovat své jednání od modelových situací a adekvátně reagovat tak, aby bylo dosaženo cíle v co nejkratším časovém úseku a s minimalizací stresu.

## 2.4 Souhrn kapitoly

V situaci, kdy je potřebné řešit se strážníky jejich vzdělávací potřeby tak, aby mohli plně uplatnit svoje znalosti a dovednosti, je třeba si uvědomit, že vzdělávání dospělých má svá specifika a uplatnit některou z forem vzdělávání, které jsou přizpůsobené dospělým a podporují jejich motivaci a touhu k učení. Vždy je nutno volit některou

z aktivních forem učení, tedy takovou na níž se účastník přímo podílí a je aktivním spoluvůrcem vzdělávacího procesu. Vhodné jsou skupinové formy učení a další metody, které podporují kooperaci v rámci týmu. Při takovém učení získává účastník aktivity nejen nové odborné znalosti, ale posiluje a ověřuje své celkové kompetence k řešení problému.

V případě, že je v rámci organizace potřeba se věnovat novému zaměstnanci, případně celý tým řeší nové situace, je vhodné se (z pozice vedoucího) na změnu dobře připravit, všechny účastníky motivovat k jejímu zvládnutí tak, aby byla problematická situace hladce překlenuta. Vždy je dobré definovat jednotlivé kroky postupu a v následném procesu se jimi řídit. Se strážníky je pak dobré využít porady k nácvikům modelových situací a vědomě tvořit prostor pro realizaci krátkých (např. polodenních) vzdělávacích aktivit.

### 3 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ STRÁŽNÍKŮ

Existuje řada přístupů k řešení problémů, je nabízena řada téměř vědeckých i intuitivnějších přístupů k řešení komplikovaných situací. Vždy však celou problematiku ovlivňuje řada faktorů k nimž patří problém či konflikt sám, stejně jako jeho okolí a zúčastněné osoby, osobnost vedoucího týmu, časové a teritoriální hledisko.

Ze zcela technického prostředí amerických automobilek převzal management teorii 8 kroků vedoucích k řešení problému. Vzhledem ke své jednoduchosti a přehlednosti je zvolena jako základní východisko pro řešení problémů strážníků městské policie.

#### 3.1.1 8D Report<sup>23</sup> – 8 kroků k řešení problému

Tento jednoduchý postup umožňuje řešit problémy skutečně „krok za krokem“. V rámci metodiky pomůže použití jednoduché tabulky<sup>24</sup>. Postup je rozdělen do 8 na sebe navazujících částí, 8 disciplín (8 Discipline Report), proto je pro něj užíván název 8D.

1.6.1.1. **Týmový přístup** – je vhodné vytvořit přiměřeně velký tým, který se orientuje v problému, definovat čas a pravomoci tak, aby bylo řešení dosažitelné. Věcně týmu vysvětlit problematiku a jednotlivé role.

1.6.1.2. **Popis problému** – je nutno popsat problém, nikoliv pouze jeho problémy. Odpovídáme spíše na otázku „proč“ se věci dějí, než „jak“ to vypadá. Definujeme, čeho se problém týká a čeho ne.

1.6.1.3. **Izolace problému** – problém je nutno oddělit od běžného chodu organizace a každodenní práce tak, aby nedošlo k dalšímu negativnímu ovlivňování činnosti.

1.6.1.4. **Hledání základní příčiny** – krok identifikuje všechny možné příčiny vzniku problému.

---

<sup>23</sup> *SiliconFarEast.com* [online]. 2003 - 2004 [cit. 2010-03-31]. 8D - The 8 Disciplines Process. Dostupné z WWW: <<http://www.siliconfareast.com/8D.htm>>.

<sup>24</sup> Vzor tabulky je přílohou této práce

1.6.1.5. **Volba a ověření nápravného opatření** – současně s volbou vhodného nápravného řešení trvalého charakteru je vhodné ověřit, zda toto opatření problém skutečně odstraní.

1.6.1.6. **Zavedení nápravného řešení** – zavedení řešení do praxe a kontrola jeho vlivu na problém.

1.6.1.7. **Zabránění opětovnému výskytu problému** – pomocí analýzy změnit chod organizace tak, aby nemohlo dojít k opakování stejného, případně příbuzného problému.

1.6.1.8. **Komunikace, poděkování týmu** – o výsledky práce je vhodné podělit se s ostatními, definovat jejich příspěvek k řešení problému a pozitivně proces ukončit.

### 3.1.2 Řešení problému prostřednictvím záměny rolí<sup>25</sup>

Řešení problému pomocí změny vlastního pohledu, změny role, je v této práci uváděno spíše jako příklad kreativního přístupu a narušení stereotypu vlastního myšlení. Tento způsob pomáhá v situacích, kdy se při řešení problémů cítíme bezradní. Rychlá „první pomoc“ k nastartování procesu tvořivého řešení může být změna role. Tento „trik“ dobře zabírá na naše vnitřní bariéry, k nimž patří předsudky či přílišná sebekritika či opatrnost. V takové situaci tedy hledáme, jak by odpověď na můj problém hledalo například:

- malé dítě

#### **Jak by můj problém řešil:**

- malé dítě se zvědavýma, nezkaženýma očima, s vnímáním světa jako místa pro každodenní údiv, s nevinným vnímáním a těšením se na všechno nové, co upoutá jeho pozornost

---

<sup>25</sup> ROAM, Dan. *Napkin Cam* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <[http://thebackofthenapkin.com/napkin\\_cam.php](http://thebackofthenapkin.com/napkin_cam.php)>.



- umělec, pod jehož rukama vzniká ze zcela obyčejné věci umělecké dílo a vedou k němu nejrůznější cesty
- vědec či vynálezce, který rozkládá problém na malé, řešitelné části. K podpoře se zde hodí např. myšlenková mapa. Problém se pak stane experimentem, který je nutno dotáhnout do úspěšného konce
- politik, který umí konfrontovat své názory s názory protivníka a umí (pochtivě) argumentovat

Takových témat může být celá řada a každé použité přináší jiný úhel pohledu. V podstatě jde ale o to, aby se uživatel této techniky přestal dívat na problém jako na nepříjemnou okolnost, ale jako na příležitost k objevování nových cest.

### **3.2 Metodický postup k řešení problémů strážníků**

Problémy strážníků lze (ve zjednodušené podobě) rozdělit do dvou skupin. Na jednorázové situace, které je nutno poměrně pružně řešit a dále na dlouhodobě opakovaná problematická témata, která jsou vyvolaná faktorem, který neumožňuje ukončení (resp. neopakování) problematické situace.

Pro řešení jednoduchých problémů lze využít zjednodušené postupy, které umožní operativní řešení nestandardních situací jednotlivcem, případně dvojicí strážníků. Ve složitějších případech je pak vhodné řešit situaci v týmu kompetentních lidí.

#### **3.2.1 Řešení jednoduchých problémů strážníků**

V případě jednoduchých problematických situací lze využít metodu tzv. „novinářských otázek“ – tj. řešit:

- KDO problém vyřeší
- CO je k tomu potřeba
- KDE je vhodné místo k řešení situace
- KDY celá situace proběhne a skončí
- JAK budu k problému přistupovat
- PROČ – tedy jakého cíle je třeba dosáhnout.

V případě, že je tato metoda nedostačující, lze použít modifikovanou tabulku vycházející z přístupu „8D Report“, který je pro tuto situaci vhodné upravit a využít jen část procesů následujícím způsobem:

1. **Popis problému** – strážník definuje podstatu problému, ujasní si, proč nastal (získá informace, seřadí je).
2. **Izolace problému** – strážník oddělí problém od ostatní činnosti, určí jeho prioritu a vymezí čas a prostor k řešení.
3. **Hledání základní příčiny** – strážník zjistí důvod (příčinu) problematické situace a zabývá se základem celého problému
4. **Volba a ověření nápravného opatření** – strážník stanoví alternativy (varianty) řešení a následně vybere nejvhodnější, zpětnou kontrolou ověří, zda je pro situaci vhodné.
5. **Zavedení nápravného řešení** – strážník aplikuje nápravné řešení, čímž dojde ke změně situace a vyřešení problému.
6. **Kontrola, ujištění** – strážník se závěrem ujistí, zda skutečně došlo k vyřešení problému a změně situace. V rámci kontroly je vhodné konzultovat postup s kolegy (vedoucím).

### 3.2.2 Řešení opakujících se problémů či složitějších situací

V případě složitějších či opakovaných problematických situací je na místě využití kompletního postupu 8D Proces včetně zařazení práce týmu. Důvody jsou snadno pochopitelné – v případě opakovaných problémů je nutno řešit situaci s odborně zdatnými pracovníky, kteří mají rovněž formální kompetence ke změně příčiny problému.

Pro definování problému je vhodné využít některou z jednoduchých metod, například výše popsanou metodu „novinářských otázek“. Následuje využití osmikrokového řešení přístupem, který lze popsat následujícím způsobem:

1. **Týmový přístup** – strážník (případně vedoucí směny, ředitel, člen zastupitelstva či jiná osoba) iniciuje vytvoření týmu vhodného k řešení problému tak, aby byli přítomni členové s odpovídající odborností a kompetencemi. V rámci týmu se pak definují kompetence a úkoly, stejně jako časový rámeček řešení a prioritizace problému.

2. **Popis problému** – v rámci týmu je popsán problém, nediskutuje se o jeho projevech, spíše je definována jeho podstata. (např. pokud se opakují obtíže při jednání s agresivní skupinou občanů na sídlišti X, je nutno definovat, proč existuje skupina agresivních občanů a současně proč mají strážníci při řešení situací obtíže).
3. **Izolace problému** – popsáný problém tým oddělí od běžného provozu směny tak, aby neovlivňoval ostatní činnosti a byla řešena pouze problematická situace a změny nezasáhly „zdravé“ aktivity.
4. **Hledání základní příčiny** – tým identifikuje všechny možné příčiny vzniku problému, popíše je a na základě analýzy zvolí nejpravděpodobnější příčiny, kterým se bude následně věnovat v dalších krocích.
5. **Volba a ověření nápravného opatření** – v návaznosti na příčinu hledá tým vhodné řešení. Z případných variant vybere jednu jako nejvhodnější pro realizaci a vedoucí k trvalému řešení.
6. **Zavedení nápravného řešení** – tým zavede řešení do praxe a ověřuje jeho vliv na definovaný problém tak, aby měl dostatek informací o jeho účinnosti.
7. **Zabránění opětovnému výskytu problému** – důsledným sledováním a analýzou trvale změnit situaci tak, aby nedošlo k opakování problému. V případě volby méně vhodného řešení znovu opakovat body 5 a 6.
8. **Komunikace, poděkování týmu** – v závěrečném kroku tým uzavře celou situaci, shrne práci, informuje o výsledku další zainteresované osoby a pozitivně celý proces ukončí.

Samozřejmě nelze předpokládat, že všichni strážníci budou znalí problematiky řešení problematických situací a budou ovládat vhodné metody. Proto je nutno zajistit jejich nácvik prostřednictvím aktivně pojatého školení, kdy si strážníci zvolené metody uvědomí, osvojí a následně vyzkouší v praxi. Poté budou s vysokou pravděpodobností schopni uplatnit je v praxi.

### 3.3 Přípravná fáze

#### 3.3.1 Obecné řešení přípravné fáze

V přípravné fázi je nutno definovat problém a připravit podmínky k jeho řešení. Zvolit metody, které budou v rámci organizace považovány za standardní a zajistit jejich zavedení do praxe prostřednictvím vhodného typu vzdělávací aktivity, která propojí odborné znalosti s vhodnými kompetencemi.

Po zvolení metody je vhodné přizvat ke spolupráci externího odborníka, který zajistí efektivní zavedení nové činnosti do „života“ organizace. S jeho podporou pak připravit vhodné pomůcky (návody, tabulky, metodiky, zajistit potřebné vybavení apod.).

Zajistit školení v přiměřeném rozsahu tak, aby stejné informace a znalosti získali všichni strážníci při zachování chodu organizace. Zajistit prostory, časový harmonogram, pomůcky.

Pozitivním způsobem informovat všechny strážníky o zavedení metody vhodné k řešení problému a nutnosti se v této oblasti vzdělávat. Zajistit zájem a motivaci strážníků.

Definovat a prodiskutovat metodiku a její aplikaci v místním prostředí s ohledem na všechna specifika prostředí a komunity jako celku.

#### 3.3.2 Zjednodušená osnova metodiky pro nácvik řešení problému

Vždy je nutno zpracovat písemnou přípravu a konzultovat ji s vytipovanými členy týmu, po poskytnutí zpětné vazby a zapracování připomínek připravit podmínky pro její praktické použití.

Písemná příprava musí obsahovat:

- a) **Popis využitých didaktických zásad**, které zajistí efektivní dosažení cíle (např. zásada spojení teorie z praxí, zásada individuálního přístupu, zásada komplexního rozvoje studujícího, zásada názornosti).
- b) **Zvolené organizační formy výuky**, k nimž patří rozdělení výuky na případnou část skupinovou a společnou, definovat velikost skupin a způsob jejich práce
- c) **Použité metody výuky**, které budou v rámci vzdělávání využity a přiřadit je k jednotlivým aktivitám.

- d) **Využití motivace studujících strážníků**, včetně zaměření jejich motivace a její celkové podpory vedoucí ke vzdělání. Popisují se vnitřní i vnější motivace.
- e) **Obsah vzdělávání** je nutno definovat přesně, popsat jej a zvolit vhodné varianty a modelové situace, s nimiž budou jednotlivci i skupinky pracovat. Jejich náměty je nutno doplnit:
  - i) popisem modelových situací
  - ii) úkoly, které bude skupina plnit
  - iii) cíli, kterých je nutno dosáhnout
  - iv) instrukcemi pro jednotlivé skupiny a její členy (rozdělení rolí, využití pomůcek, časové hledisko)
  - v) scénářem modelové situace
  - vi) výstupy, k nimž má skupina dospět
  - vii) závěrečným hodnocením včetně poskytnutí nezraňující zpětné vazby
  - viii) Závěrečným sdílením zkušeností a diskusí
- f) **Cíle vzdělávání**, kterých má v závěru vzdělávající se strážník dosáhnout
- g) **Teoretické podklady a přístupy**, jako prostředek získání informací pro strážníky
- h) **Definovat hlediska, které je nutno vnímat a diskutovat**, jako jednotlivé oblasti, které budou procvičeny či posíleny

## 3.4 Ukázka řešeného problému

### 3.4.1 Modelová situace

V městském parku se opakovaně schází skupinka mladých lidí. Jsou hluční, někdy agresivně vystupují vůči okolujícím, ruší klid obyvatel blízké bytovky, kteří se skupinky obávají a nepouštějí do parku děti. Opakovaně volají hlídku městských strážníků, nedaří se však situaci dlouhodobě uspokojivě řešit. Při zásazích se rovněž projevuje nedosta-

tečná kvalifikace části strážníků v oblasti komunikace s agresivně vystupující skupinou. Problém dospěl do stádia, kdy je nutno jej komplexně řešit, protože narušuje pokojné soužití ve městě, ale rovněž začal zatěžovat práci strážníků a v některých případech narušovat vztahy v týmu.

### 3.4.2 Řešení modelové situace

Metodou 8D Proces definovat podstatu problému a najít vhodná řešení.

Modelový problém byl rozdělen na dvě části, z nichž jedna se zabývá problémem změny chování skupinky mladých lidí. Na týmové poradě, k jejímuž jednání byl přizván odborník na práci s rizikovou mládeží, bylo dohodnuto, že skupinku opakovaně navštíví terénní pracovník určený pro primární prevenci a nabídne jí vhodné aktivity. Současně se pokusí definovat složení skupiny a její hierarchii, včetně případných sociálních patologií či problematických situací. Další řešení bude zvoleno na základě této analýzy skupiny, kdy dojde k podpoře jednotlivců v ní a motivaci k aktivnímu trávení času.

Druhou částí problému je pak nedostatečná kompetence některých strážníků v případech, kdy je nutno efektivně komunikovat s agresivně se projevující skupinou. Tato část problému bude řešena vzdělávací aktivitou, kdy se aktivní formou strážníci naučí využívat vhodné metody práce, následnou diskusí a sledováním úspěšnosti aplikace nových dovedností v praxi.

### 3.4.3 Osnova stručné metodiky vzdělávací aktivity

#### Půldenní nácvik řešení problematických situací – agresivita skupiny

##### a) Využívané didaktické zásady:

- Zásada komplexního rozvoje studujícího
- Zásada individuálního přístupu ke studujícímu
- Zásada spojení teorie s praxí
- Zásada názornosti

##### b) Organizační forma výuky:

- Skupinová výuka (rozdělení podle druhu činnosti na 2 skupiny po cca 6 studujících)-procvičování a upevňování poznatků, dovedností a vytváření vhodných postojů

##### c) Použité metody výuky:

- Metody slovní (instruktáž, dialogické metody)
- Metody situační (případové)

##### d) Motivace:

###### vnitřní

- Studující si sám uvědomí prospěšnost zaměstnání (vnímá zaměstnání jako pro něj smysluplné)
- Souvislost zaměstnání s realitou ve výkonu služby
- Snímání služebního zákroku kamerou
- Zdůraznění chybného jednání (negativní dopady chybného jednání policisty v praxi)

###### vnější

- Ústně sdělovaná pochvala (během zaměstnání)
- Závěrečné vyhodnocení (vyzdvížení konkrétních studujících za jejich přístup)

**e) Obsah:**

- 3 nezávisle probíhající modelové situace:
  - Skupinka agresivních mladých lidí pod vlivem alkoholu ruší občany a návštěvníky parku, obtěžuje je, agresivně vystupuje vůči strážníkům a odmítá spolupracovat.
  - Skupinka mladých lidí pospává na lavičkách v parku a na herních prvcích dětského hřiště. Na výzvu občanů odmítají odejít, na zásah strážníků nereagují buď vůbec, nebo jsou agresivní.
  - Skupinka mladých lidí nepokrytě užívá omamné látky, někteří mají změněný stav vědomí, jiní obtěžují okoljdoucí žádostmi o peníze. Při příjezdu hlídky městské policie se část skupiny rozprhne, na místě zůstanou osoby ve změněném stavu vědomí, které nejsou schopny adekvátně komunikovat.

Každá situace je testována dvakrát – vždy je část skupiny v roli figurantů – a část skupiny ověřuje teoreticky získané dovednosti adekvátního zásahu a komunikace v praxi. V závěru je diskutováno administrativní dořešení situace v jejím závěru a možnosti spolupráce s Policií České republiky.

**Cíle vzdělávání – studující po školení dosáhnou následujících cílů:*****Kognitivní***

- dokáže aplikovat v praxi vybrané zákony a další pravidla a směrnice
- využívá získaných znalostí a snaží se o použití správného postupu při dodržování služby

***Afektivní***

- je veden a motivován k tomu, aby komunikoval s občany v běžných situacích i ve vyhraněných podmínkách, a na základě znalostí analýzy transakcí se snaží o předcházení konfliktních situací
- je veden k seberegulaci a návyku respektovat práva a svobody občanů



**Psychomotorické**

- prakticky realizuje zásady vlastní bezpečnosti a bezpečnosti občana
- zpracuje příslušné administrativní úkony

**Hlediska pro rozbor a hodnocení řešení:****Z hlediska práva:**

- Při rozboru předvedeného řešení je nutno se orientovat na správnou právní kvalifikaci výše popsaných instrukcí strážníků. Z právního pohledu musí být následně odvozen přesný právní důvod k realizaci služebních úkonů.
- Dodržování ochrany osobních údajů.

**Z hlediska psychologie:**

- Je třeba věnovat pozornost zejména kontaktu s kontrolovanou osobou. Z tohoto lze poté posuzovat nejenom vhodnost jednání strážníka z pohledu taktiky, ale následně si vytvořit představu o míře mechanického zvládnutí profesního vystupování.

**Z hlediska taktiky:**

- Je nutno se zaměřit na opakující se nedostatky při realizaci služebních úkonů. Z četnosti jejich výskytu lze snadno dovodit míru mechanického osvojení.

**Z hlediska techniky:**

- Je třeba zaměřit pozornost na realizaci taktiky služebního úkonu.
- Upevnění dovedností a návyků při provádění služebních úkonů.

**f) Materiální podmínky:**

Zajistit vhodnou učebnu, pomůcky pro skupinovou práci. Je nutný vhodný prostor pro oddělenou práci skupin i společné části.

**g) Organizace školení:**

Zajištění časového harmonogramu včetně vhodného řešení přestávek, zajištění pitného režimu a dalších organizačních záležitostí.

**h) Popis závěrečného hodnocení:**

Společné hodnocení pod vedením lektora. Vedoucí pracovníci jsou začleněni do týmu a chovají se jako jeho řadoví členové, aby nenarušovali rovnováhu týmové práce a pozitivní zpětnou vazbu.

### 3.5 Souhrn kapitoly

Strážníci městské policie by měli být znalí způsobů, jimž je možno řešit problémy, které je v každodenní praxi potkávají. V rámci týmu je možno navrhnout celou řadu metod. Pro potřeby této práce byla jako základní zvolena metoda 8D Proces, která předpokládá osmikrokové řešení problematické situace. Tu lze doplnit takzvanými „novinářskými otázkami“, které umožňují snadnou definici problému či napomoci jeho řešení tzv. „změnou rolí“, kdy se na složitou situaci strážníci zkusí podívat z jiného úhlu pohledu.

Odlišné je samozřejmě řešení drobných, každodenních problémů a řešení dlouhotrvajících či náročnějších situací, které významněji ovlivňují každodenní práci strážníků.

Pro předcházení nevhodných řešení problematických situací je dobré uspořádat pro strážníky vzdělávací aktivity, které jim umožní nácvik v chráněném prostředí. To pak usnadní aplikaci nabytých dovedností v praxi a zefektivní práci strážníků.

## 4 KONSTRUKTIVNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ STRÁŽNÍKŮ S EFEKTIVNOSTÍ

### 4.1 Pracovní výsledky a efektivnost skupiny

Je jednoznačně známo, že v profesích, kde hraje významnou roli týmová práce, ovlivňuje pracovní výsledky její efektivní fungování. Lidé ve skupině musí být sehraní, dobře komunikovat a umět dobře vnímat svoje role v rámci týmu. Efektivitu významně ovlivňuje celková kompetentnost skupiny, která je zase závislá na kompetencích jejich jednotlivých členů.

#### 4.1.1 Klíčové kompetence jako faktor ovlivňující efektivní práci týmu

Klíčové kompetence již byly zmíněny v první kapitole této práce. Zde však dojde k jejich širšímu popisu vzhledem k faktu, že významně ovlivňují výkonnost nejen jednotlivců jako takových, ale rovněž pracovních týmů a celků. Připomeňme si tedy obsah výrazu „klíčové kompetence“.

*Klíčové kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.<sup>26</sup>*

Slovní spojení klíčové kompetence je nesprávným překladem anglického competence, které používají materiály Evropské unie a OECD. V překladu znamená oprávnění, schopnost, způsobilost či pravomoc .

---

<sup>26</sup> *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 11.3.2009 [cit. 2010-03-29]. Klíčové kompetence. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9\\_kompetence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_kompetence)>.

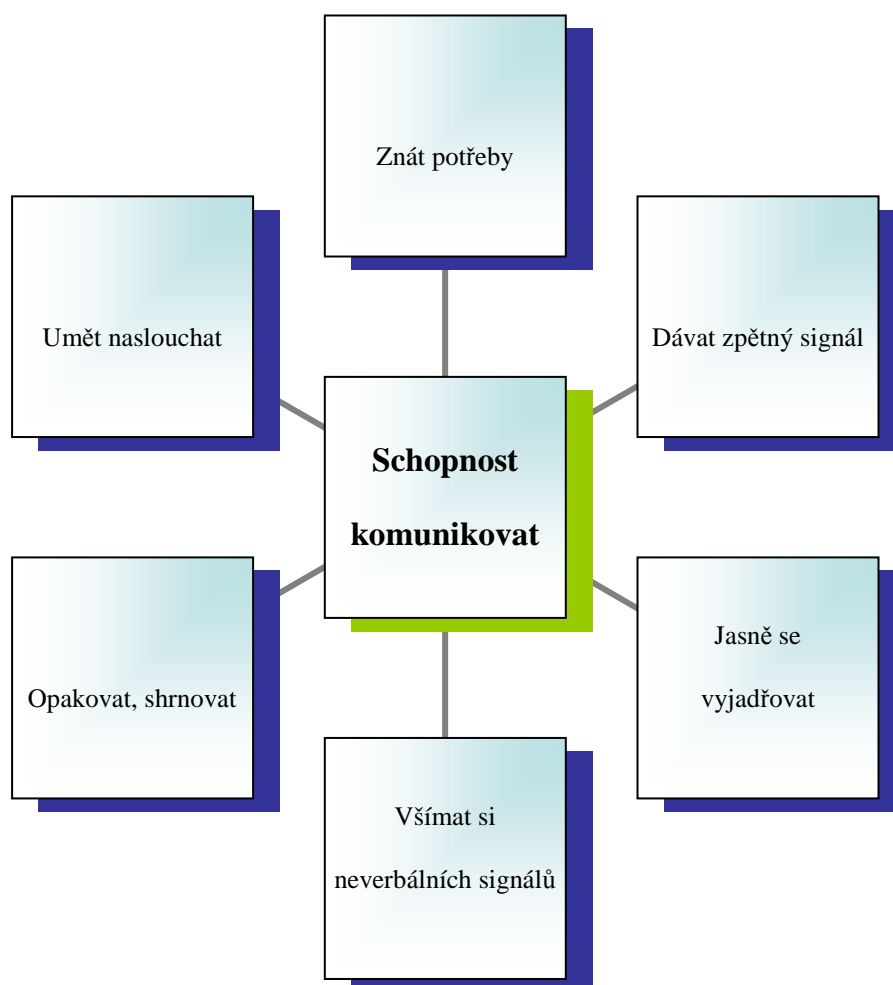
#### 4.1.2 Typy klíčových kompetencí

##### A. Komunikace a kooperace

Schopnost komunikovat a kooperovat jsou kompetence, které jsou pro práci strážníka městské policie (vedoucího směny) velmi potřebné a nelze je nikdy opomíjet

**Komunikativnost** – připravenost a schopnost vědomě a harmonicky komunikovat – tedy vypovídat ostatním jasně a srozumitelně, vědomě naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám ostatních a vnímat neverbální signály.

**Kooperativnost** – připravenost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech – tedy poskytovat své vědomosti, být vstřícný k ostatním a respektovat je, dodržovat pravidla skupiny a neustále směřovat ke společnému cíli.



*Diagram schopností pro kompetenci „komunikace“*

## Zásady komunikace

Znalost zásad efektivní komunikace je pro práci skupin strážníků skutečně klíčová, neboť bez konstruktivně koncipované komunikace nelze zajistit efektivní práci skupiny.

Ze základních zásad je potřebné zopakovat alespoň tyto:

- Komunikace je sdělení
- Komunikace kombinuje digitální a analogové prvky
- Nelze nekomunikovat
- Každá komunikace má obsahovou a vztahovou rovinu
- Vztahová rovina určuje rovinu obsahovou
- Každá komunikace je významně ovlivňovaná interpretací

## Pravidla úspěšného vedení rozhovoru

- 1) Základní postoj vedoucího je „Já jsem OK – ty jsi OK“<sup>27</sup>.
- 2) Čím lépe je vedoucí obeznámen se svými potřebami a potřebami druhých, tím lépe může v rámci komunikace vycházet členům týmu vstříc.
- 3) Čím vstřícnější je vedoucí k potřebám partnera s nímž hovoří, tím více jsou uspokojeny jeho vlastní potřeby.
- 4) Je nutno udržovat oční kontakt.
- 5) Čím více se rozhovor dotýká pocitů, tím výraznější je užití gest a mimiky.
- 6) Je vhodné umět dobře naslouchat.
- 7) Přání vyjadřují účastníci hovoru jako „já“ (nikoliv jako „to se“).
- 8) Při rozhovoru je důležitý nejen obsah, ale také způsob sdělení a rovněž to, jak tomu druhý účastník rozumí.
- 9) Vedoucí se musí snažit o jasnou a názornou výpověď a být sám se sebou v souladu.

---

<sup>27</sup> Tuto zásadu poprvé definoval psychoterapeut E. Berne. Na jeho práci pak navazuje celá řada pokračovatelů a jeho metody (v čele s nejznámější transakční analýzou) jsou rozvíjeny, modifikovány a užívány dodnes.

- 10) Pokud selhávají pokusy o smysluplný rozhovor je potřeba se rozhodnout, zda dosažení optimálního řešení stojí za vydanou energii, zda není např. vhodné přijmout kompromis.

### **Komunikační bariéry**

Komunikační bariéry je nutno zmínit už proto, že se jedná o faktor, který významně ovlivňuje práci městské policie při každodenním výkonu činnosti strážníků.

Rozdílné formy komunikace v různých vrstvách a skupinách často stojí v pozadí mnoha bariér v komunikaci, proto je nutno, aby velitel směny tyto formy znal a ve své práci zohledňoval. Tento fakt musí také zařadit do svého postupného vzdělávání strážníci. V této oblasti se kompetence získávají zejména zcela přirozeně sdílením zkušeností v rámci týmu.

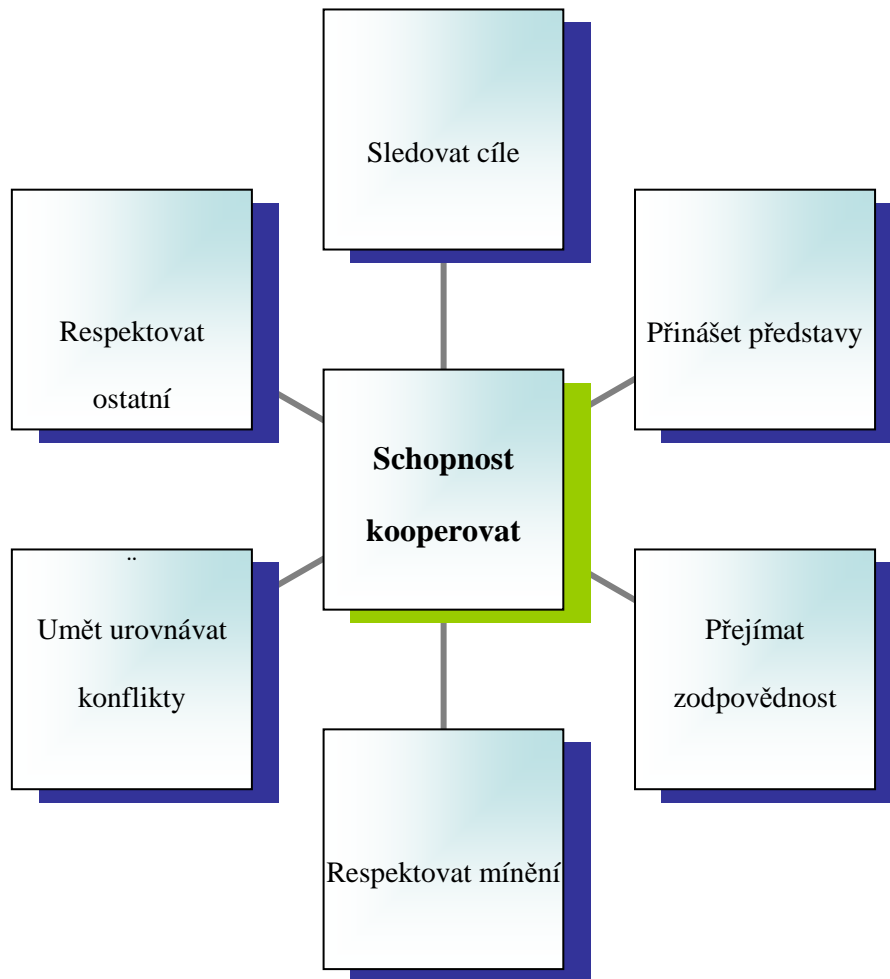
Obtíže (bariéry) v komunikaci jsou významně ovlivňovány situací. Nejvýrazněji se projevují tehdy, když je řešena složitá či konfliktní situace, tedy oblasti, které jsou propojeny s pocity či náladou ve skupině. Lze ovšem konstatovat, že o odstranění bariér se vždy má snažit ten, kdo je v dané komunikační situaci na „vyšší úrovni“, protože je schopen se „nižší úrovni“ přizpůsobit, kdežto naopak je to téměř nemožné.

K překonávání bariér v komunikaci je nutné společné jednání místo pouhého mluvení, co nejkonkrétnější plán řešení, vyjadřování se srozumitelně a bez cizích slov či žargonu, pečlivě využívání neverbální složky komunikace a projev jednotlivce se jako harmonické osobnosti bez předstírání.

### **Kooperace**

Kooperací se rozumí schopnost více osob sledovat společný cíl a zaměřit na něj své jednání. Společně se k tomuto cíli přibližovat. Současně je celá skupina připravena používat své schopnosti a dovednosti tak, aby vedly k řešení problémů a k dosažení cíle.

Úspěšná kooperace může probíhat tehdy, pokud se členové skupiny vzájemně akceptují, komunikují otevřeně a všichni se podílejí na hledání cíle a cesty vedoucí k jeho dosažení. Práce se rozděluje kolegiálně.



*Diagram schopností pro kompetenci „kooperace“*

Lze konstatovat, že z obecného pohledu kooperaci usnadňuje:

- Přiměřená velikost skupiny
- Přesná definice řešeného problému
- Tvořivost
- Efektivní ověřování řešení
- Společné rozhodování
- Uskutečňování dohodnutých závěrů
- Jasné určení odpovědností jednotlivců
- Demokratický styl řízení vedoucího

### **Pravidla úspěšné kooperace:**

- 1) Základní postoj vedoucího je „Já jsem OK – ty jsi OK (E. Berne)
- 2) Každý jednotlivec nabízí své představy, protože všechny jsou důležité
- 3) Jednotlivci využívají své speciální schopnosti, protože jsou pro tým důležité

- 4) Každý je zodpovědný za to, co dělá, ale i za to, co nedělá
- 5) Všichni respektují názory druhých
- 6) Je nutno mít neustále na mysli cíl
- 7) Souhlas s prací ostatních pozitivně ovlivňuje kooperaci ve skupině
- 8) Doporučuje se tvořivost
- 9) Konflikty, které jsou řízeny a produktivně řešeny podporují dobrý výsledek týmu
- 10) Je nutno mít na mysli, že problém (hádanka) má vždy své řešení (odpověď) vedoucí k cíli (pokladu).

### Formy kooperace

- 1) **Strategie poražený – poražený** – základní postoj je „Já nejsem OK – ty nejsi OK“. Obě strany pouze ztrácejí, uzavírají se „pohodlné“ kompromisy.
- 2) **Strategie vítěz – poražený** – základní postoj je „Já jsem OK – ty nejsi OK“. Zisk jedné strany vede nutně ke ztrátě druhé strany, přičemž první strana se prosazuje silou. Dlouhodobě se stanou i zdánliví vítězové poraženými.
- 3) **Strategie vítěz – vítěz** – základní postoj je „Já jsem OK – ty jsi OK“. O rozdílných zájmech se diskutuje, názory se zvažují, formuluje se řešení problémů, v rámci rozhodnutí dochází k vývoji „v lepší celek“, vede k trvalým řešením a výsledkům.

#### Projevy vyspělé kooperující skupiny

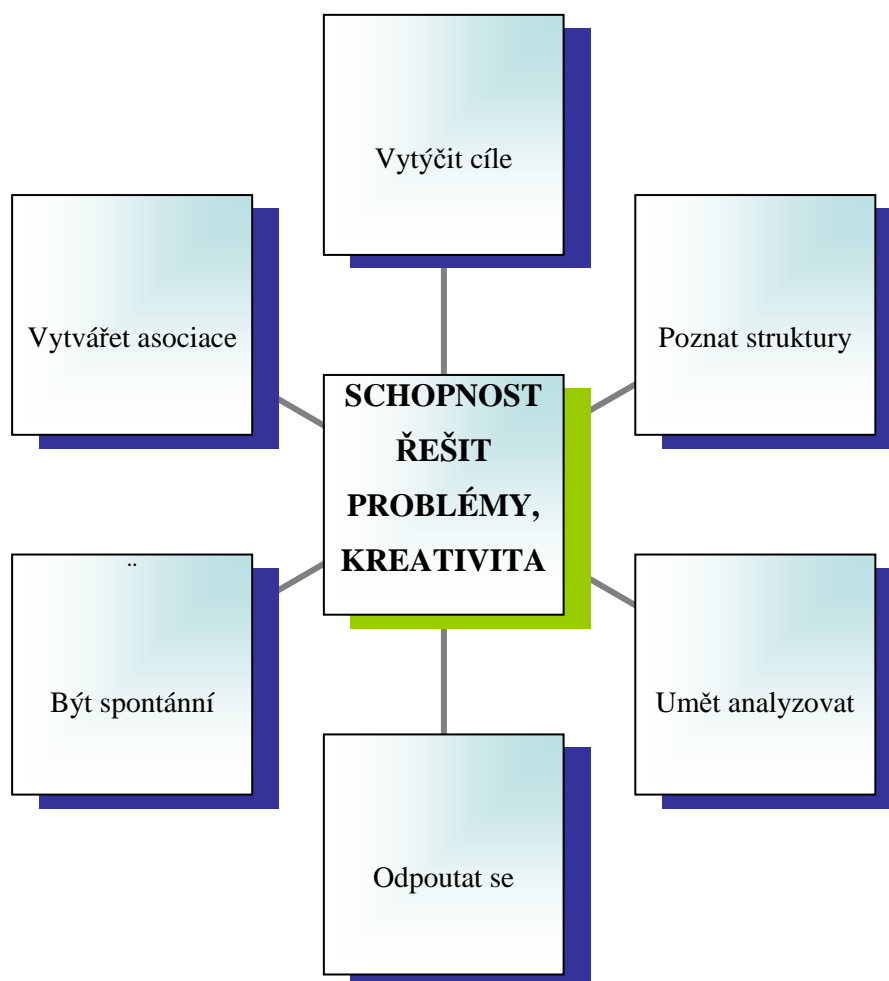
- Členové se cítí ve skupině dobře
- Ve skupině existuje věcná odborná spolupráce v radostném klimatu
- Pěstují se soukromé kontakty
- Snahou všech je dobrá výkonnost účastníků
- Každý se může uplatnit dle svých schopností, je mu poskytnuta zpětná vazba



## B. Řešení problémů a kreativita

V rámci skupiny je nutno řešit složité problémové situace, které vyžadují hledání nových postupů a metod. K tomu je vhodné využít kreativitu jednotlivců.

Schopnost řešit problémy znamená schopnost převzít v přiměřeném rozsahu zodpovědnost (nebo spoluzodpovědnost) za výsledek činnosti, být otevřený a používat nové postupy a alternativní řešení v návaznosti na celek a optimální postupy směřující k dosažení cíle.



*Diagram schopností pro kompetenci „řešení problémů a kreativita“*

V rámci schopnosti řešit problémy a kreativity platí zásada, že „nic není nemožné“. Vždy je nutno klást otázky, protože bez nich neexistují odpovědi a být si vědomi faktu, že každý cíl má cestu, která k němu vede.

*Je nutno zohlednit, že kreativita a ochota (schopnost) řešit problémy se nedá vynutit a ke každému cíli vede většinou více cest.*

Řešení problému je do značné míry cirkulačním procesem. Ve skupině dochází ke kolooběhu akcí a reakcí, proto nemají mechanismy řešení problému začátek ani konec, ale „obíhají dokola“ v pomyslné spirále. Rovněž neprobíhají jedním kanálem. Současně je řešeno více linií a větví problematiky, které se vzájemně propojují a proplétají. Pouze při adekvátní komunikaci může ve skupině dojít k úspěšné kooperaci, která je základní premisou pro nalezení optimálního řešení problému.

Je rovněž nutno znát faktory brzdící schopnost řešit problémy a lidskou kreativitu. Patří k nim například předsudky, které působí stereotypnost jednání. Výraznou „brzdou“ jsou rovněž obranné mechanismy jednotlivců k nimž patří vytěsnění, kdy člověk v rámci vlastního znepokojení „zapomene“ řešit problém či stažení se zpět, kdy se jednotlivec prostě vzdá a přestane usilovat o dosažení cíle. Další brzdou je pak například změna v opak či projekce.

## **Kreativita**

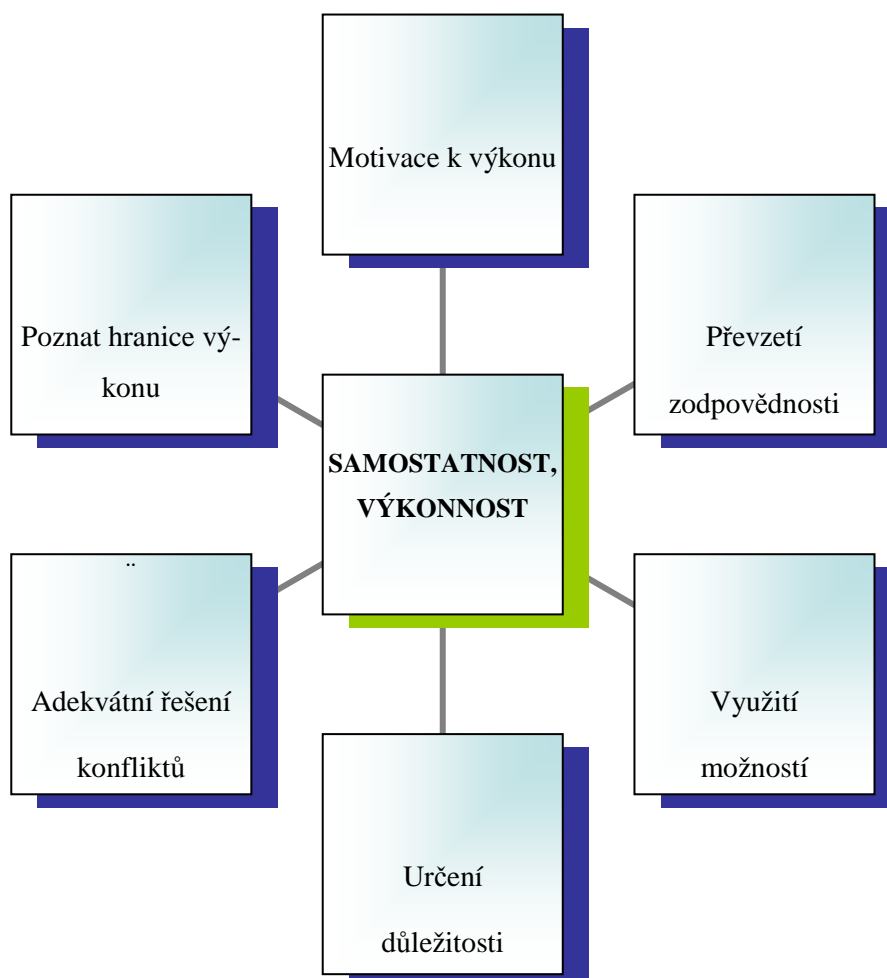
Kreativita znamená schopnost produktivního myšlení. To rozbíjí myšlení ve „vyjetých kolejích“. Může tak dojít k nalezení nových, neotřelých řešení. Kreativita samozřejmě nevzniká „z ničeho“. Je kombinací dosažitelných informací a zkušeností, které jsou použity novým způsobem.

### **Stádia kreativity:**

- Odhalení problému
- Definování odpovídajících otázek
- Formulování hypotéz
- Hledání řešení
- Informování o získaných poznatcích
- Prosazování získaných poznatků proti etablovaným představám.

### C. Samostatnost a výkonnost

Samostatnost a výkonnost jsou nutnými podmínkami pro práci v rámci městské policie na všech stupních v rámci všech činností. Znamenají schopnost vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na nějakém úkolu, znát své silné a slabé stránky a umět se vypořádat s kritikou. Patří sem rovněž schopnost pracovat cílevědomě, soustředěně a plánovitě, snažit se o získávání informací a cest k řešení problému, zastávat a obhajovat vlastní názory i proti názorům ostatním, ale současně být otevřený vůči kritice a být schopen převzít zodpovědnost.



*Diagram schopností pro kompetenci „samostatnost a výkonnost“*

K zásadám samostatnosti a výkonnosti patří respektování následujících faktů:

- Samostatnost a výkonnost jsou pro fungování lidské společnosti nezbytné
- K jejich rozvoji jsou nutné odpovídající podmínky
- Je nutno poznat a respektovat hranice výkonu jednotlivců
- Snahu o rozvoj v těchto oblastech posiluje pozitivní zkušenost
- Tíseň či obavy jsou kontraproduktivní
- Schopnost přiměřeně se vypořádat s konfliktem zvyšuje výkonnost jednotlivců

### **Konflikty ve skupině**

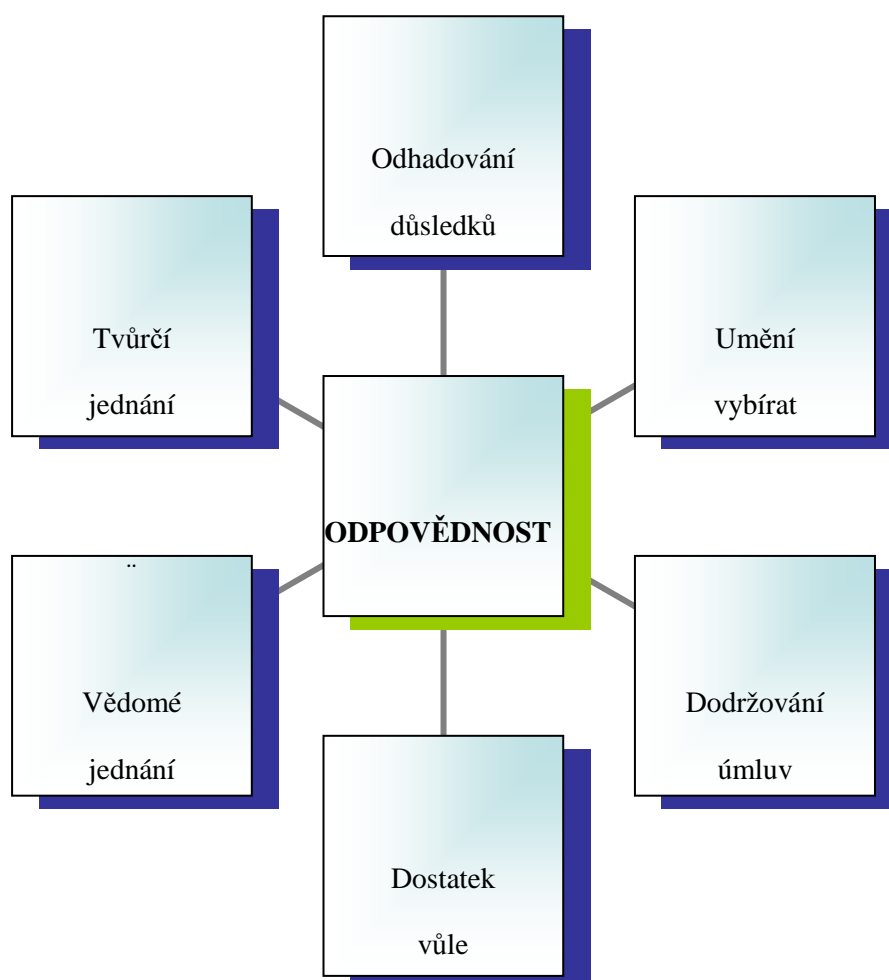
Konflikty vznikají zřídka skutečně náhle, často jim předchází řada drobnějších i významnějších symptomů, které lze vystopovat v předstihu. Patří k nim například zhoršující se komunikace, narůstající řevnivost, častěji se objevující rozdílné názory a hádky kvůli maličkostem, hledání viníků místo řešení problémů, preferování pravidel, nařízení a formalit, všeobecná frustrace a snížení efektivity práce.

### **Pravidla řešení konfliktu**

- 1) Základní postoj je „Já jsem OK – ty jsi OK“
- 2) Každý má právo na seberealizaci, samostatnost, odpovědnost sám za sebe
- 3) Možnosti vnímání a chování se mají rozšiřovat
- 4) Pocity jsou důležité
- 5) Procesy učení se nedají diktovat, podstatná je motivace
- 6) Pracujeme se silnými stránkami a zdroji účastníků
- 7) Nedíváme se zpět, ale především dopředu
- 8) Společně definujeme cíle a přístup k jejich řešení
- 9) Hledání konsenzu má přednost před hledáním kompromisu
- 10) Vždy je lepší prevence než následné řešení.

### D. Schopnost přijmout odpovědnost

Znamená připravenost převzít přiměřenou míru zodpovědnosti nebo spoluzodpovědnosti, umět odhadnout důsledky vlastního jednání, vůli identifikovat se s úkolem a plnit ho svědomitě a spolehlivě, podporovat ostatní a umět odhadnout důsledky vlastního jednání pro ostatní, diagnostikovat problémy a předkládat je k projednání a naléhat na jejich vyjasnění.



*Diagram schopností pro kompetenci „odpovědnost“*

K zásadám odpovědnosti pak patří, že je nutno být zodpovědný především sám sobě, ale rovněž dát slovo druhému. Vědět, že vlastní odpovědnost je nepřenositelná, a že svobo-

da může míru odpovědnosti zvýšit. Je nutno si uvědomit, že převzetí zodpovědnosti znamená současně schopnost postavit se čelem případnému neúspěchu a vědomě se vypořádat s rolemi a očekáváním, která jsou s nimi spojena.

### **Typy odpovědnosti**

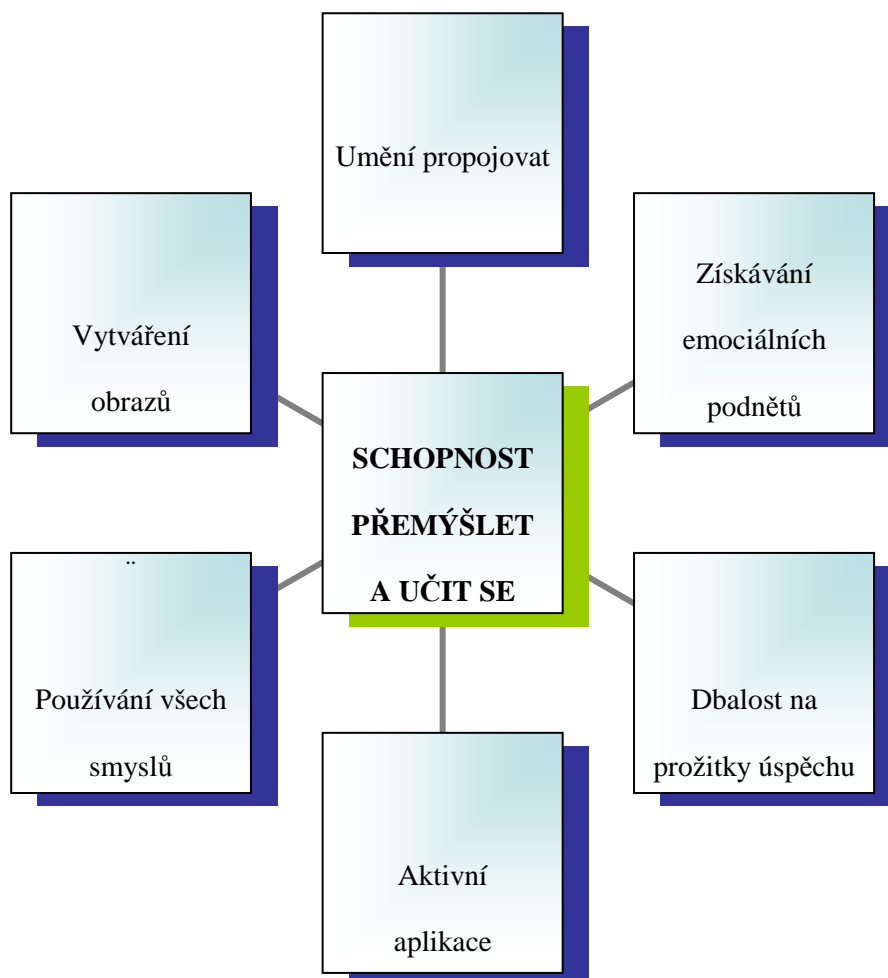
- Odpovědnosti za úkoly
- Odpovědnost daná funkcí
- Vlastní odpovědnost

### **Pravidla vlastní odpovědnosti**

- 1) Základní postoj je „Já jsem OK – ty jsi OK“
- 2) Zůstat sám sebou
- 3) Život vrací to, co do něj v každém okamžiku vkládám
- 4) Odpovědnost za to, co jednotlivec dělá, začíná a končí u něj
- 5) Svoboda je nutnost se rozhodovat
- 6) Nejsme na světě proto, abychom naplňovali očekávání jiných
- 7) Existenci pravdy vnímáme jako svobodu
- 8) Odpovědnost nelze delegovat
- 9) Okliky rozšiřují znalosti místa
- 10) Úcta k sobě předchází úctě k druhým.

### E. Schopnost přemýšlet a učit se

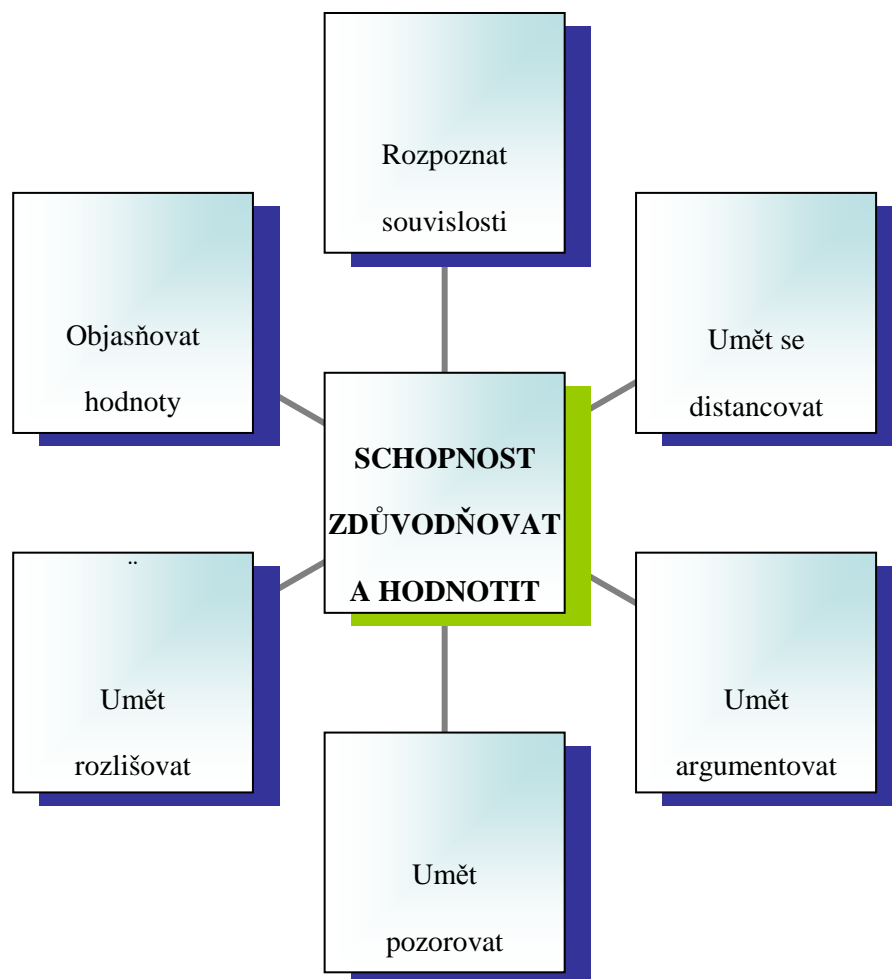
Znamená, že je jednatel připraven a schopen se dále rozvíjet, využívat svou způsobilost k učení, myslet systémově a v souvislostech, využívat nové zdroje informací a smysluplně je těžit, ale také rozlišovat mezi podstatným a nepodstatným, spojovat vědomosti a smysluplně je aplikovat.



*Diagram schopností pro kompetenci „přemýšlet a učit se“*

## F. Schopnost zdůvodňovat a hodnotit

Znamená připravenost jednotlivce zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné výsledky skupiny, ale také cizí výsledky. Používat přiměřená kritéria a měřítka a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět systematicky shrnovat výsledky a samostatně pracovat na základně vlastních rozhodnutí.



*Diagram schopností pro kompetenci „zdůvodňovat a hodnotit“*

K zásadám schopnosti zdůvodňovat a hodnotit patří následující podmínky:

- Kritéria a měřítka musí být všem známa
- Hodnocení musí být použitelné pro všechny situace v rámci jednoho tématu
- Oddělujeme subjektivní od objektivního



- Zdůvodnění jsou výrazem vlastního hodnocení - vždy jsou subjektivní
- Hodnocení výkonu nevypovídá nic o jeho kvalitě
- Hodnocení není konečným soudem ,ale pobídkou k dalšímu rozvoji.

### **Pravidla pro zdůvodňování a hodnocení**

- 1) Základní postoj je „Já jsem OK – ty jsi OK“
- 2) Vítězně argumentujeme jen tehdy, když mluvíme sami za sebe a současně se dovoláváme autority druhých
- 3) Objektivní hodnoty neexistují, vše ovlivňuje osobnost jednotlivce
- 4) Dobré věci je dobré zachytit pro možné opakování
- 5) Usilujeme o pochopení ostatních
- 6) Pozitivní hodnocení posiluje
- 7) Usilujeme o zdrženlivost při zobecňování, vyjadřujeme osobní reakce
- 8) Pomáháme těm, kdo jdou na cestě, sami jsme si vědomi toho, že v cíli již není pomoc potřebná
- 9) Poskytujeme pozitivní podporu ostatním, když se jim činnosti příliš nedaří.

## **4.2 Autorita a styl vedení strážníků**

V rámci řízení skupiny je využíváno několik typů řízení – tedy „skupinové organizace“. Pro potřeby této práce je nutno zmínit alespoň základní varianty:

### **4.2.1 Typy skupinové organizace**

1. **Autokratický (autoritativní)** – vůdce organizuje celý chod skupiny, její pravidla jsou přesně stanovena. Skupina je v přítomnosti vůdce schopna intenzivně pracovat, často v ní vládne napětí a negativní vztahy. Vůdce je do skupiny uměle dosazen.
2. **Liberalistický (liberální)** – ve skupině vládne chaos, jednotlivci jsou spokojeni, skupina není funkční a její výkonnost je malá. Vůdce nemá autoritu.
3. **Demokratický (interaktivní)** – spolupráce založená na vzájemném respektu, možnost vyjádření vlastního názoru, vůdce je uznávanou autori-

tu. Ve výkonu skupiny je obsažena tvořivá složka, výkon je uspokojivý a dlouhodobý.

#### 4.2.2 Vedení skupiny

Vedoucí skupiny je osoba, která při správném výběru plní následující role:

- Motivuje k další aktivitě skupiny a zajišťuje nastavení hodnocení
- Respektuje skupinu, zastupuje ji navenek
- Organizuje činnost skupiny
- Je poradcem, opravuje, koriguje, dohlíží na dodržování pravidel
- Snaží se o zachování příjemné atmosféry ve skupině, předchází konfliktům, případně hledá jejich řešení
- Jde příkladem

Vůdčí roli ve skupině lze získat buď vlastní volbou skupiny, což znamená neformální vůdcovství (skupina volí, skupina přirozeně respektuje), nebo dosazením, kdy se vedoucí dostává do skupiny formální cestou, je jmenovaný a stejně jako skupina se řídí stanovenými pravidly.

#### 4.2.3 Pozice jednotlivců ve skupině – kritéria zařazení

1. Míra sociální přitažlivosti – kdy jsou jednotlivci vnímáni buď jako populární, oblíbení, akceptovaní, trpění či mimo stojící
2. Míra osobní moci – kdy vůdce má velkou míru moci, jeho pomocníci mohou moc používat v menší míře, soupeřníci jsou rovnocennou součástí týmu s omezeným rozhodováním, osoby pasivní (do rozhodování se nezapojují), periferní osoby jsou zcela nezapojeny

#### 4.2.4 Skupinový konformismus

V rámci skupiny se uplatňuje jev zvaný skupinový konformismus, aneb přizpůsobení se skupině. Každý člen se přizpůsobuje v rámci svých možností a schopností. Přizpůsobení má dvě krajní možnosti:

- Absolutní konformismus (naprosté ztotožnění)
- Absolutní nonkonformismus (opozice)

O míře konformismu rozhodují následující prvky:

- čím vyšší sebevědomí jedince, tím menší míra konformismu
- čím nižší sebevědomí, tím větší míra konformismu
- míra identifikace ovlivňuje ztotožnění
- čím větší skupina, tím nižší míra konformismu
- sociální role jednotlivce v rámci skupiny (vůdci jsou spíše nonkonformní)
- věk jednotlivců – čím mladší, tím nonkonformnější
- flegmatici jsou konformnější
- cholericí jsou nonkonformní
- čím je jedinec introvertnější, tím je konformnější

Aby skupina mohla fungovat, potřebuje každý její člen určitou míru konformismu. Významný nonkonformismus může být akceptován pouze u vysoce ceněných expertů, kteří podporují práci týmu svou specializací, ale sami se příliš nepodílejí na komunikaci v rámci celku.

### 4.3 Vzájemné vztahy, komunikace a úroveň partnerství

#### 4.3.1 Komunikační kanály<sup>28</sup>

Komunikace vždy probíhá prostřednictvím komunikačních kanálů. V této kapitole je lépe definován způsob přenosu informací. Komunikační kanály, které využívá skupina je možno rozdělit následujícím způsobem:

1. auditivní - mluvená řeč, tj. verbální a paralingvální komunikace
2. vizuální - výraz tváře, oční kontakt, gesta a pohyby těla, celkový vzhled, užití osobní vzdálenosti, využití prostoru
3. hmatový - dotýkání se
4. čichový - vnímání vůně těla
5. teplotní - pociťující tělesné teplo jiné osoby
6. chuťový - vnímání chuti

Pro práci ve skupině a její vztahy mají nepochybně největší význam kanály 1 – 3, přičemž nelze podceňovat ani ostatní druhy komunikace.

#### 4.3.2 Skupinová komunikace

V práci městské policie se jedná vesměs o aktivity v malé skupině, která je spojena společně prováděnou činností, typem komunikace a vztahy a potřebami jednotlivců. Skupinu ovlivňuje vertikální i horizontální členění dané formálními i neformálními rolemi. Skupinu ovlivňují její hodnoty a situace v jejím okolí.

Skupinová komunikace postupně vede ke společným významům, kterým okolí jen obtížně rozumí. Významy jsou tedy akceptovány a celá skupina je naopak předkládá.

---

<sup>28</sup> KRÁLOVÁ, Lucie. *Archiv referátů s tématickým zaměřením na sociologii* [online]. 2003 [cit. 2010-04-01]. Komunikace. Dostupné z WWW: <[http://sociologie.unas.cz/2003\\_2004/Komunikace.doc](http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Komunikace.doc)>.

Symbols, termíny a gesta jsou tak pro celou skupinu stejně pochopitelné, což ovlivňuje její komunikaci a soudržnost.

V rámci komunikace tvoří skupina sítě, které jsou tvořeny v závislosti na toky informací (hvězdice, kruh, síť).

Významy jsou ve skupině chápány jako:

- společný systém jazykových významů a pravidlo jejich užívání
- sdělování jako činnost komunikace
- sdílení názorů a postojů

Skupinová norma se pak odvozuje od faktu, že členové skupiny sdílejí stejný názor na určitou skutečnost.

#### **4.4 Souhrn kapitoly**

Ke správnému a efektivnímu fungování týmu je třeba podporovat nejen odborné znalosti, ale rovněž zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů týmu a tím posilovat jeho kvality jako celku. Tyto kompetence musí samozřejmě rovněž rozvíjet všichni vedoucí pracovníci organizace.

Takzvané „klíčové kompetence“ jsou souhrny vlastností, znalostí a dovedností, které umožňují řešit problémy a realizovat samostatné aktivity a domlouvat se s kolegy. Lze je aktivně procvičovat některou z aktivních forem vzdělávání. Pro strážníky je nutné umět kooperovat a komunikovat, řešit problémy a kreativně přistupovat k postupům řešení, být samostatní a výkonní. Musí přijmout odpovědnost a být ochotní nad svou prací přemýšlet a průběžně se učit. Rovněž nesmí chybět schopnost zdůvodňovat a kriticky hodnotit svou práci.

V rámci pracovního týmu je nutno vnímat skupinu jako základní celek a přizpůsobit jejím potřebám její vedení a řízení. Je nutno citlivě vnímat a ovlivňovat postavení jednotlivců ve skupině, motivovat k tvorbě pozitivních vztahů a nastavovat pravidla efektivní a pozitivně laděné komunikace v rámci celého týmu.

- **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VEDENÍ MĚSTSKÉ POLICIE, AUTORITA A VÝKONNOST

Teoretická část práce přímo připravovala podmínky pro samotný výzkum. Důvodem byl nejen samotný fakt, že celá práce je takto koncipována a směřuje k cíli – určení vhodného stylu řízení pro městskou policii, ale rovněž zkušenosti, které bylo možno během zpracování tématu získat. Snad nejdůležitější zkušeností je fakt, že pro danou tematiku a specializaci v podstatě není k dispozici již zpracovaná literatura a bylo tedy nutno odvozovat z obecných teorií, v lepším případě aplikovaných na práci Policie České republiky, případně armády.

Samotný „institut“ městské policie má však celou řadu specifik, jimiž se odlišuje a nelze tak v rámci její práce aplikovat přístupy, které se prakticky osvědčují ve „státní“ policii a v armádě, kde se osvědčily a jsou s úspěchem užívány.

Městská policie má však užší návaznost na podporu místních občanů, její organizace je poněkud méně rigidní, což je dáno relativně krátkou historií její existence samotným způsobem zřízení. Nelze pochybovat, že s postupujícím vývojem bude profilace městské policie jako zcela samostatného oboru zdokumentována a vhodné postupy budou publikovány v horizontu několika let, ale v současné době tomu tak není.

Proto se i původní idea řešení dotazníku v průběhu práce mírně změnila a z plánovaného jednoho výzkumu se staly dva, z nichž první (a zásadnější) se zabývá názory samotných strážníků. Ten je pak pro ilustraci doplněn názory vedoucích pracovníků skupin a manažerů tak, aby srovnání přirozeně dokumentovalo současně názory „obou stran“ – tedy vedoucích pracovníků, stejně jako řadových strážníků.

V úvodu a přípravě práce byla definována hypotéza, která předpokládá, že demokratické řízení městské policie s určitými prvky autoritativního řízení je pro městskou policii vhodným typem řízení, který zaručuje efektivitu práce a výkonnost skupin. Současně pak umožňuje vedoucím směn nastavit efektivní a přehledný způsob řízení, který zajistí stabilitu a transparentnost řízení v celé organizaci.

Samotný výzkum pak měl této teoretické hypotéze vytvořit dostatečnou oporu.

## 5.1 Řízení, autorita a tým pohledem strážníků městské policie

Chceme-li získat informace o výkonnosti pracovních skupin, není nejspíš lepší řešení, než na toto téma diskutovat se samotnými strážníky, kteří skutečnost práce ve skupinách a důsledky řízení zažívají. Diskuse je výborným způsobem sloužícím k získání informací a podnětů, kvantifikovat ji však lze pouze velmi obtížně a její věrohodnost je pak sporná. Osobní zkušenosti strážníků se tak staly podkladem pro specifikaci tohoto výzkumu. Jeho základní část pak již probíhala na základě kvantifikovaných metod prostřednictvím řízeného sběru dat a jejich vyhodnocování.

### 5.1.1 Výzkum a zvolené metody

Výzkum názorů strážníků byl realizován na území střední Moravy, tak, že došlo k oslovení vytipovaných organizací. Dotazníky se ke strážníkům dostaly částečně v tištěné podobě, částečně byl sběr dat řešen elektronicky, prostřednictvím dvou zřízených e-mailových schránek na veřejně přístupných serverech tak, aby strážníci měli jistotu, že sběr dat probíhá skutečně anonymně.

Adresa první schránky sloužila strážníkům k odesílání dat. Měli k dispozici její název i přístupové heslo tak, aby neodesílali informace ze svých běžných adres. Druhá schránka pak byla určena pro příjem dat.

Z těchto důvodů nelze kvantifikovat skupinu distribuovaných dotazníků a vypočítat jejich procentní návratnost.

Dotazník je sestaven z uzavřených otázek, k nimž je v některých případech přiřazena možnost doplnit další variantu. Dvě závěrečné otázky jsou pak otevřené a dávají strážníkům prostor k vyjádření vlastního názoru. Dotazník není tříděn podle sociologických hledisek (věku a pohlaví), protože toto třídění není vzhledem k cíli výzkumu potřebné.

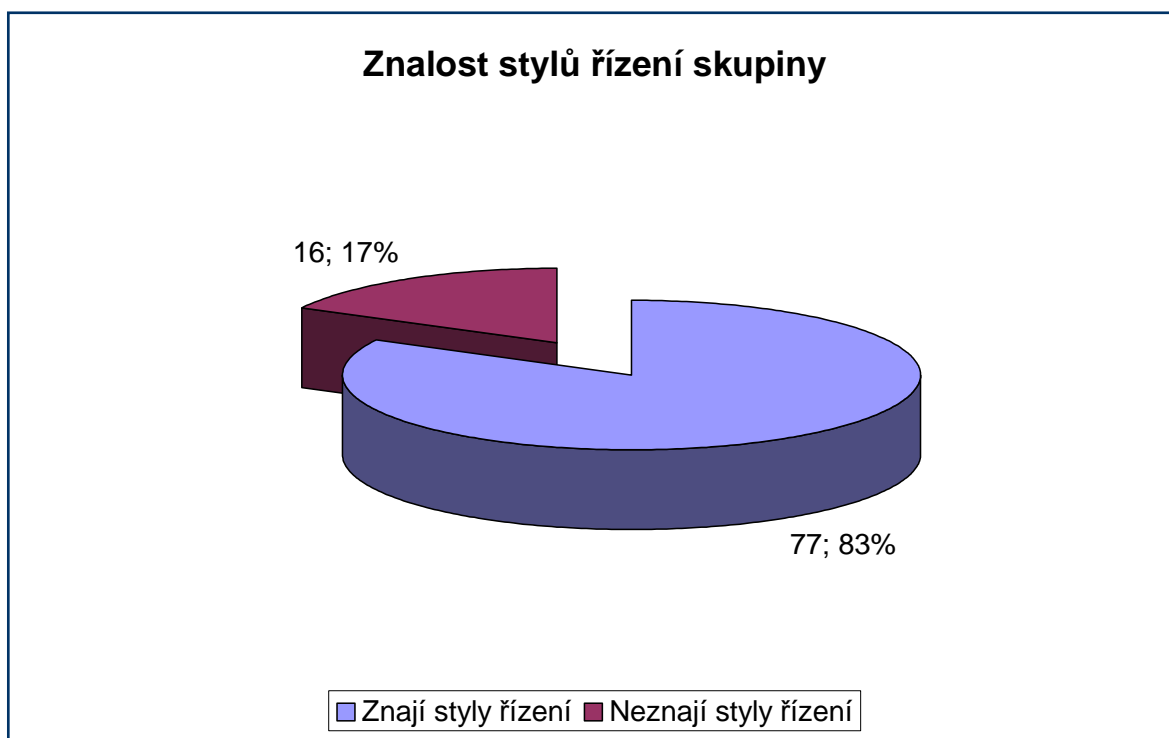
Z praktických důvodů je v úvodu dotazníku zařazena otázka, která se týká terminologie stylů řízení. V případě, že se respondent dobře neorientuje v dané terminologii, nebyl jeho dotazník zařazen do dalšího hodnocení vzhledem k tomu, že další otázky s terminologií již zcela vážně pracují.

Ke zpracování se vrátilo 93 dotazníků, z nich 77 bylo kompletně zpracováno a využito v rámci jednotlivých kapitol závěrečné výzkumné zprávy.



### 5.1.2 Otázka č. 1 - Přiřad'te k sobě charakteristiky jednotlivých stylů řízení

Otázka ověřovacího charakteru měla za úkol zjistit, zda se respondenti výzkumu dobře orientují v terminologii řídicích stylů. Měli spojit název stylu s jeho minimalistickou charakteristikou. Z 93 dotázaných se v terminologii dostatečně orientuje 77 strážníků, tedy 83 % z celé skupiny účastníků výzkumu. Je nutno konstatovat, že ve všech ostatních případech došlo k záměně demokratického a liberálního stylu, což je možno přičítat jisté nezkušenosti a členění stylů řízení na skupiny „nespolupracujících vedoucích“ a „spolupracujících vedoucích“, což by ve své podstatě bylo pro zpracováváný výzkum dostatečné. Vzhledem k počtu dotazníků a věrohodnosti výzkumu nebyly názory těchto respondentů do výzkumu zařazeny. Výstup otázky přehledně demonstruje následující graf:

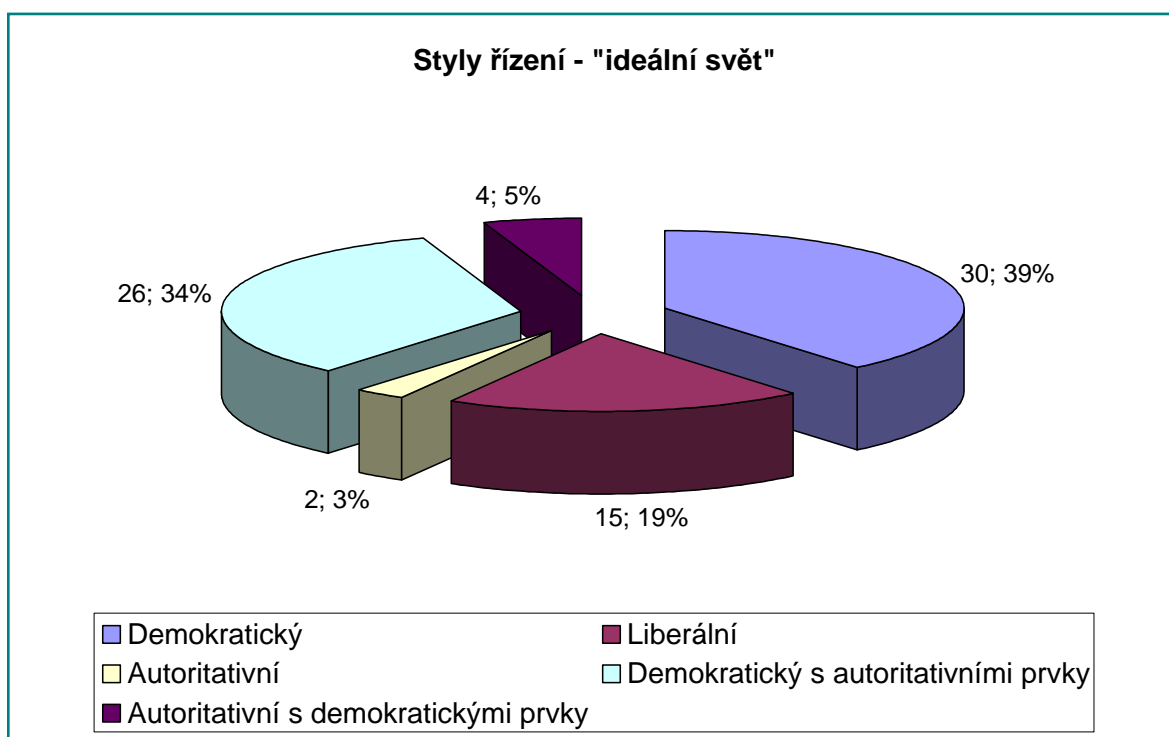


Otázka	Odpovědi - počet	Odpovědi - %
Znají styly řízení	77	83 %
Neznají styly řízení	16	17 %
Celkem	93	100 %

### 5.1.3 Otázka č. 2 – Preferovaný styl řízení – ideální varianta

Ve druhé otázce respondenti vybírali možnost stylu řízení, který by zvolili v rámci svého ideálního týmu v ideálním světě. Otázka zněla „Kdybyste si mohl(a) vybrat „tým

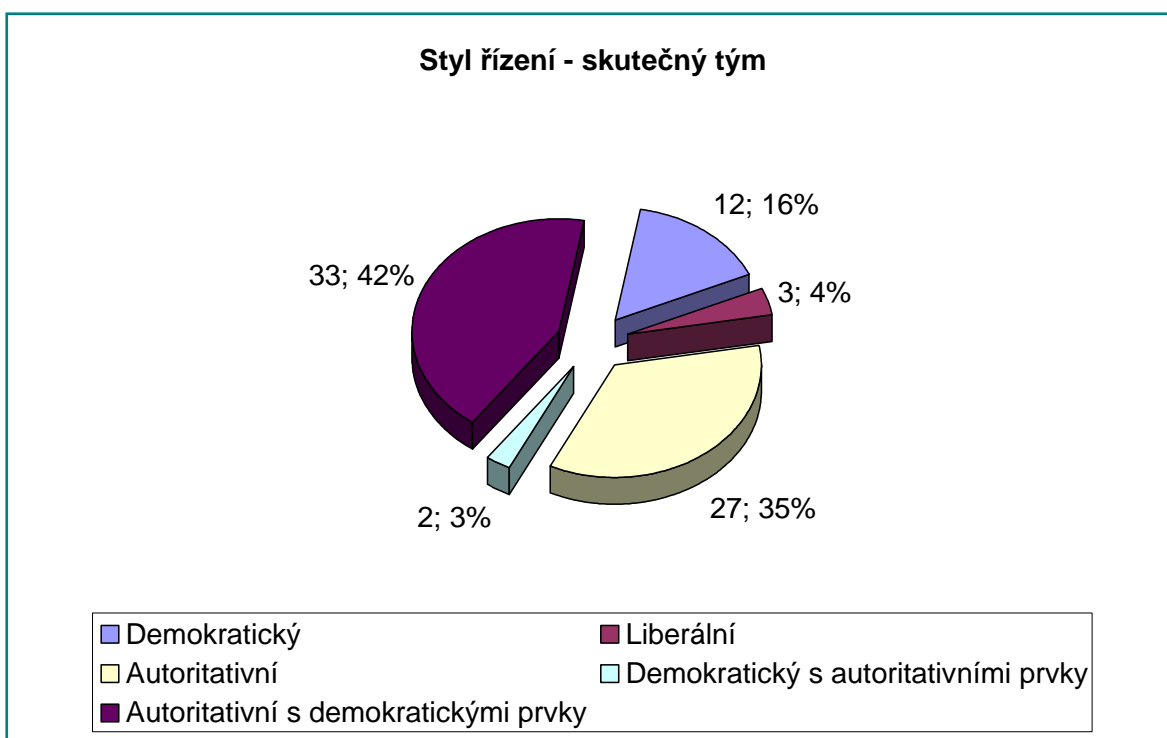
svých snů“, jaký typ řízení byste preferoval(a)?“. Jak již bylo předesláno, v rámci této otázky a následně všech dalších bylo hodnoceno 77 dotazníků. Z výsledku je zřejmé, že strážníci by v ideálním týmu preferovali demokratický způsob řízení, který si zvolilo 39 % respondentů. 34 % pak připouští kombinaci demokratického a autoritativního stylu. Lze tedy konstatovat, že celkem 73 % respondentů vnímá zařazení demokratických prvků ve významné míře do řízení jako podstatné. Naopak pouze 3 % respondentů považují za vhodné autoritativní styl, resp. 5 % autoritativní styl s demokratickými prvky. Liberální styl by pak ve svém týmu snů uvítalo 19 % respondentů. Členění včetně kvantifikace je přehledně sestaveno v následujícím grafu a tabulce:



Preferovaný styl	Počet
Demokratický	30
Liberální	15
Autoritativní	2
Demokratický s autoritativními prvky	26
Autoritativní s demokratickými prvky	4
Celkem	77

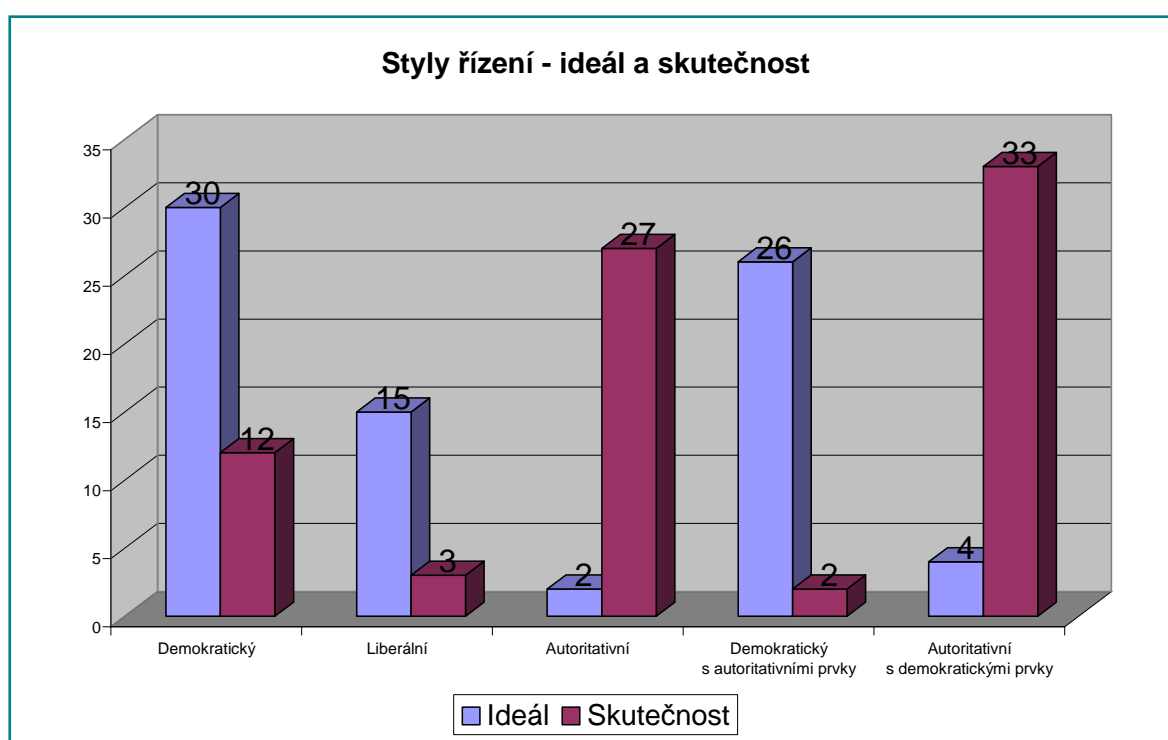
#### 5.1.4 Otázka č. 3 – Převažující styl řízení ve skutečném týmu

V další otázce se pak již respondenti dostávají ke skutečným situacím ve svých pracovních týmech. Zatímco předchozí otázka ilustruje jejich představu a přání, otázka č. 3 hodnotí styly řízení, které strážníci znají ze svých současných týmů. Zde je patrné, že jako převažující jsou zvoleny autoritativní metody řízení. Nejčastěji užívaným je autoritativní styl s demokratickými prvky, který se objevuje v práci 42 % týmů, autoritativní styl pak zvolilo 35 %. 77 % respondentů tedy vnímá své řízení jako úplně, případně do značné míry, autoritativní. Naopak demokratické prvky v řízení převažují u 19 % dotázaných. Odpovědi jsou přehledně znázorněny v následujícím grafu a tabulce.



Styl řízení	Počet
Demokratický	12
Liberální	3
Autoritativní	27
Demokratický s autoritativními prvky	2
Autoritativní s demokratickými prvky	33
<i>Celkem</i>	<i>77</i>

Závěrem si již můžeme dovolit první dílčí srovnání, které vyjadřuje souvislost mezi ideálním a reálným světem pracovních týmů. Zde je již patrný významný rozdíl mezi ideální představou a skutečně uplatňovaným stylem řízení. Jako nejčastěji aplikovaný vnímají respondenti autoritativní styl s prvky demokracie, ačkoliv nejvíce by vítali styl demokratický. Je zjevné celkově vysoké užívání autoritativního stylu a současně je respondentům blízká představa demokratičtějších řídicích metod. Souhrn otázek je přehledně znázorněn v následujícím grafu a doplňující tabulce.

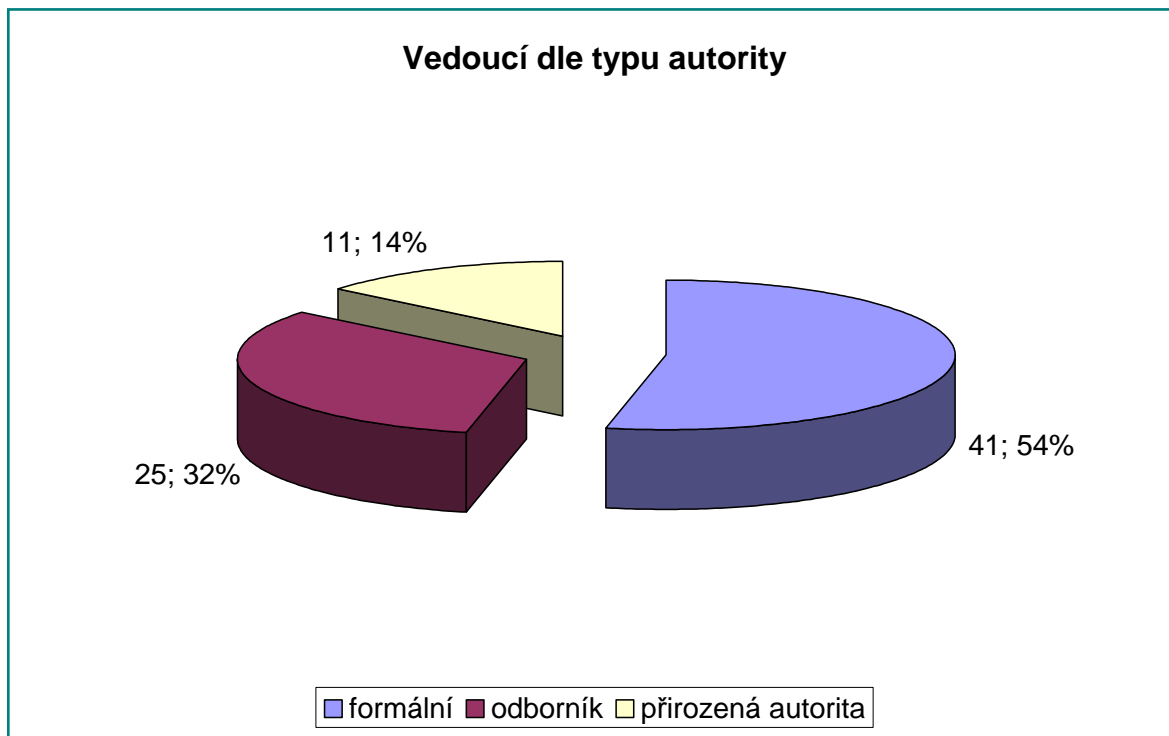


Styl řízení	Ideál	Skutečnost
Demokratický	30	12
Liberální	15	3
Autoritativní	2	27
Demokratický s autoritativními prvky	26	2
Autoritativní s demokratickými prvky	4	33

### 5.1.5 Otázka č. 4 – vedoucí týmu jako autorita

V rámci další otázky zařazovali respondenti své vedoucí do kategorií podle typu nejčastěji užívané autority. V rámci rozdělení odpovědí pak převládá odpověď, že vedoucí je

formální, tedy jmenovanou autoritou, kterou je nutno respektovat. Takto odpovědělo celkem 54 % respondentů. Výsledek je patrný z následujícího grafu.

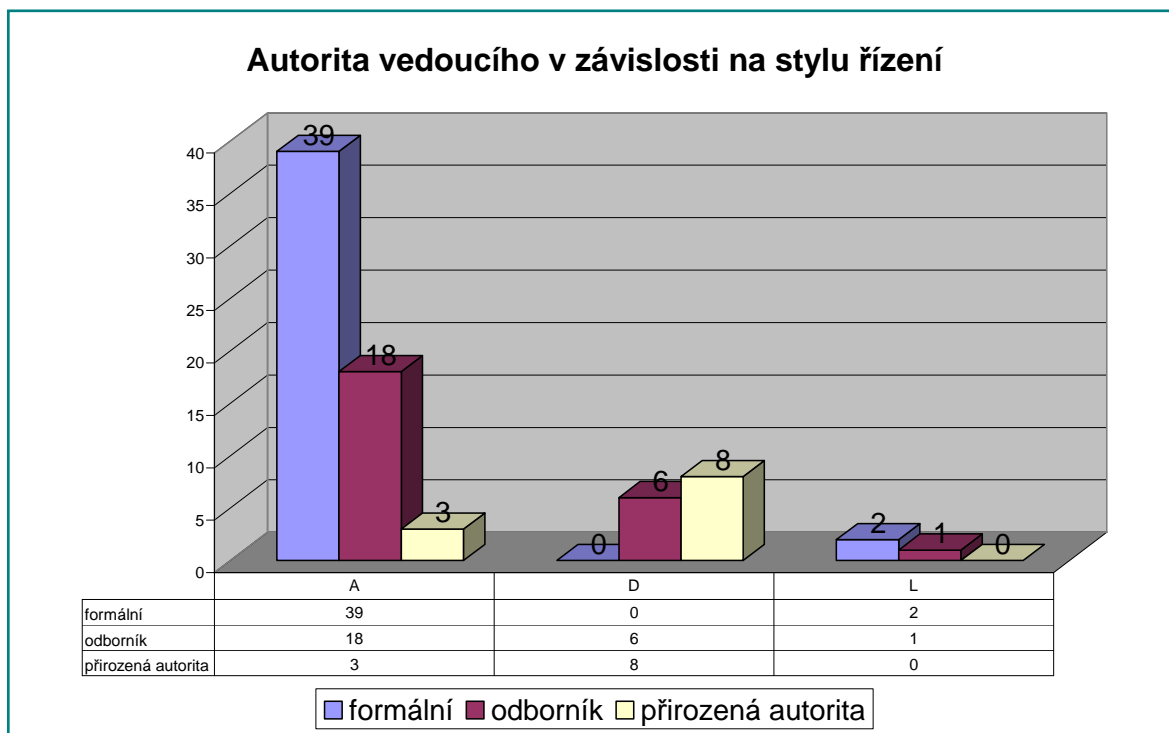


Typ autority	Počet
formální	41
odborník	25
přirozená autorita	11
<i>Celkem</i>	<i>77</i>

Rozebereme-li ovšem tuto odpověď podrobněji a zohledníme-li výsledky předchozí otázky – tedy jaký styl řízení je v rámci týmů jednotlivých respondentů užíván, dostaneme se k poměrně zajímavým zjištěním:

- ve skupině respondentů v jejichž organizacích je užíváno autoritativní řízení často považují své vedoucí za formální autoritu
- ve skupině respondentů v jejichž organizacích jsou užívány demokratické formy řízení považují své vedoucí za odborníky či dokonce mají přirozenou autoritu.

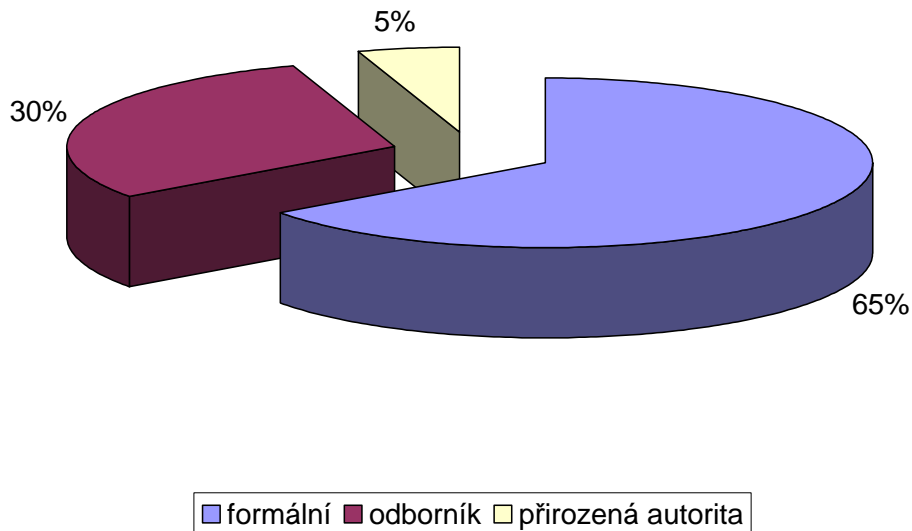
Výsledky jsou přehledně patrné z následujícího grafu.



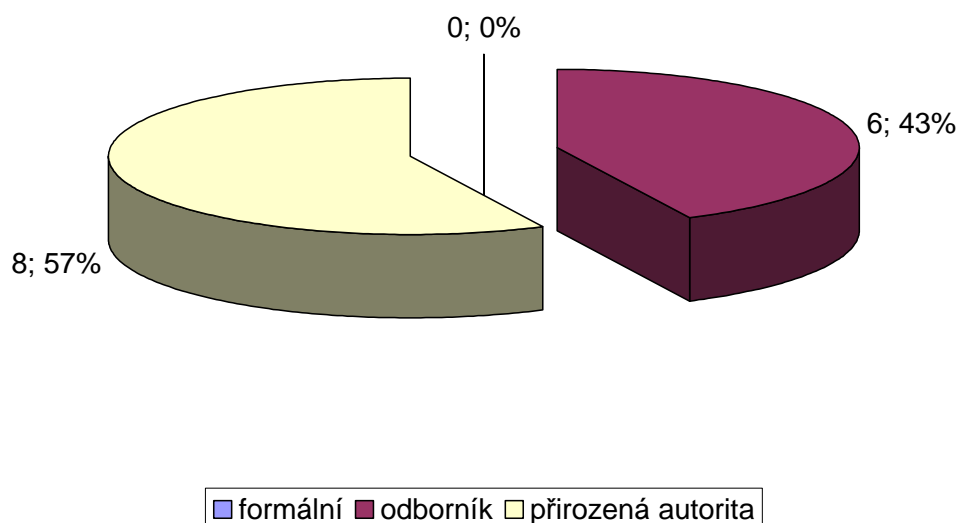
typ autority	počet	A	D	L
formální	41	39	0	2
odborník	25	18	6	1
přirozená autorita	11	3	8	0

Zajímavé je rovněž srovnání osob, které jsou řízeny autoritativním stylem a osob, které znají z řízení prvky demokratické a procentní podíly vnímání autority vedoucího. Výsledek výzkumu je patrný z následujících grafů. Je však nutno konstatovat, že osoby, které označily své řízení jako demokratické ani v jednom případě neoznačily svého vedoucího jako formální autoritu.

V autoritativně vedených týmech vnímá svého vedoucího jako formální autoritu 65 % respondentů:

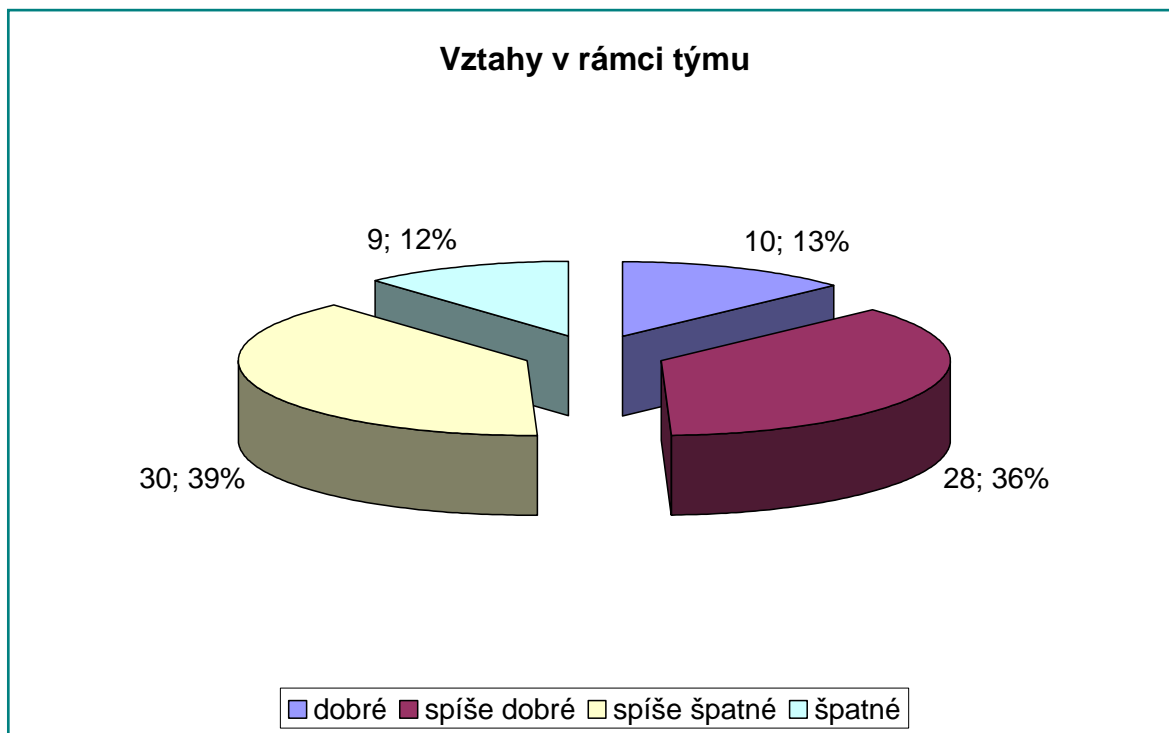
**Typy autority vedoucích - autoritativně řízené skupiny**

V demokraticky vedených týmech se naopak taková autorita vůbec nevyskytuje. Nejčastěji vnímají respondenti svého vedoucího jako přirozenou autoritu (v 57 %), formální autorita se zde naopak nevyskytuje vůbec:

**Autorita vedoucího - demokraticky řízené skupiny**

### 5.1.6 Otázka č. 5 - vztahy v týmu

Otázka č. 5 se zabývá hodnocením vztahů v rámci samotného celku týmu. Vztahy jsou označovány na čtyřbodové škále, aby neměli respondenti k dispozici „zlatou střední cestu“ a museli se v odpovědi přiklonit na kladnou či zápornou stranu. Z následujícího grafu je patrné, že nejčastěji se respondenti pohybují ve „středových hodnotách“ a uvádějí buď spíše dobré, nebo spíše špatné vztahy.

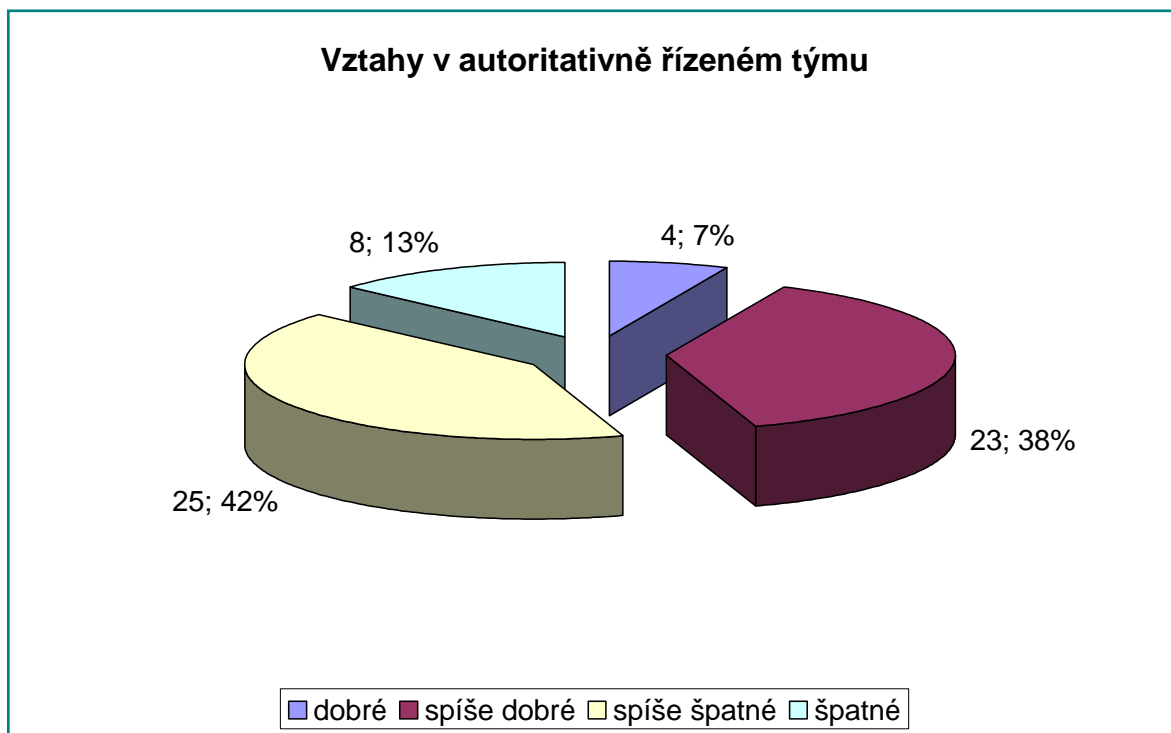


Vztahy v týmu - souhrn	Počet
dobré	10
spíše dobré	28
spíše špatné	30
špatné	9

Málo vypovídající hodnoty, které jsou zde uváděny v absolutních počtech se objeví ve zcela jiném světle v okamžiku, kdy opět rozdělíme respondenty na skupinu demokraticky řízených a na skupinu s autoritativním řízením.

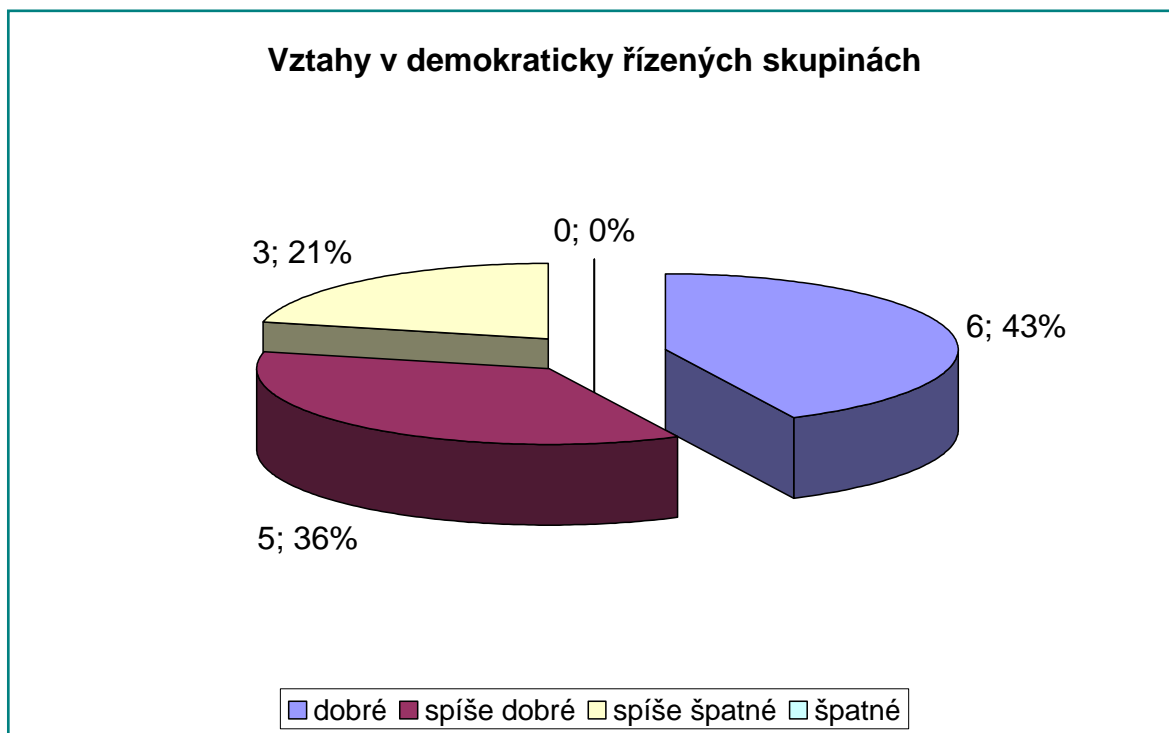
V autoritativně řízeném týmu považuje 25 respondentů vztahy za spíše špatné a 8 dokonce za špatné. Celkem 33 (55 %) dotázaných se tak zařadilo do skupiny osob nespokojených se vztahy v rámci pracovní skupiny. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu:





Vztahy v rámci autoritativně řízeného týmu	počet
dobré	4
spíše dobré	23
spíše špatné	25
špatné	8

V demokraticky řízených skupinách pak jejich členové hodnotí vztahy podstatně lépe. 79 % respondentů je hodnotí jako dobré nebo spíše dobré, zcela nespokojen pak není ani jeden z dotázaných. Data jsou přehledně představena v následujícím grafu a tabulce:



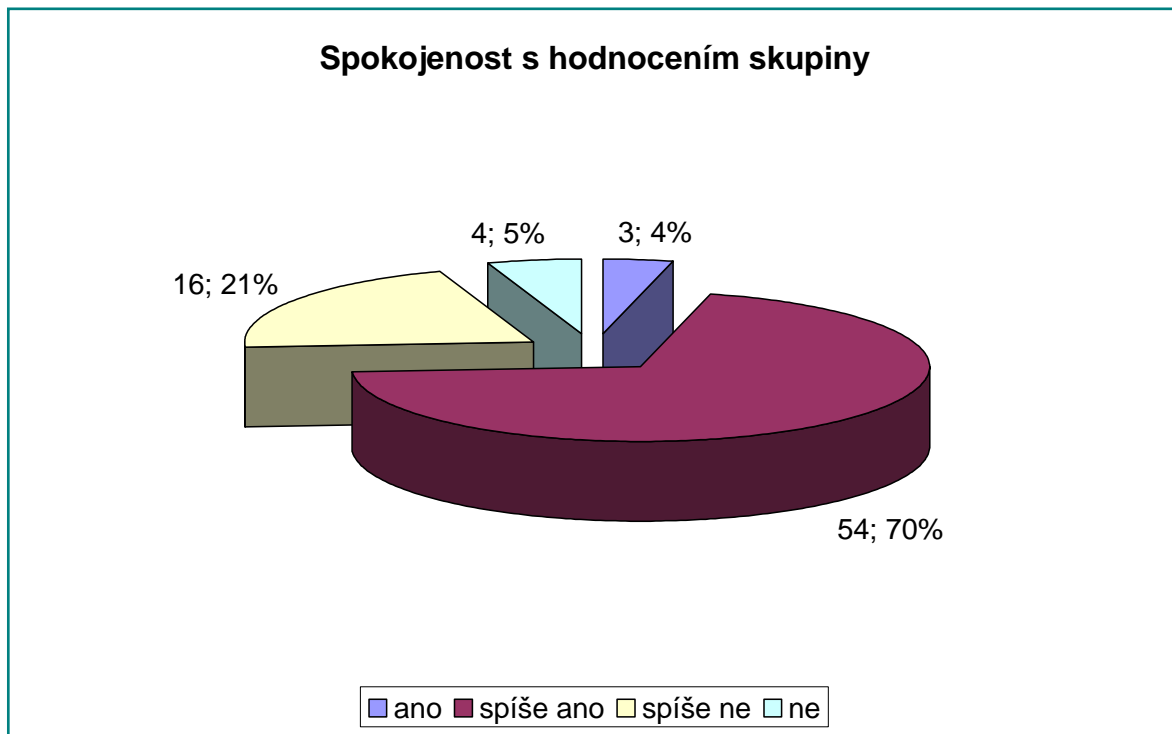
Vztahy v demokraticky řízených skupinách	počet
dobré	6
spíše dobré	5
spíše špatné	3
špatné	0

Za zajímavý je pak možno považovat fakt, že ze 3 osob, které uvedly, že pracují v liberálně řízených týmech, ani jedna není se vztahy na pracovišti spokojena.

### 5.1.7 Otázka č. 6 – spokojenost s hodnocením práce skupiny

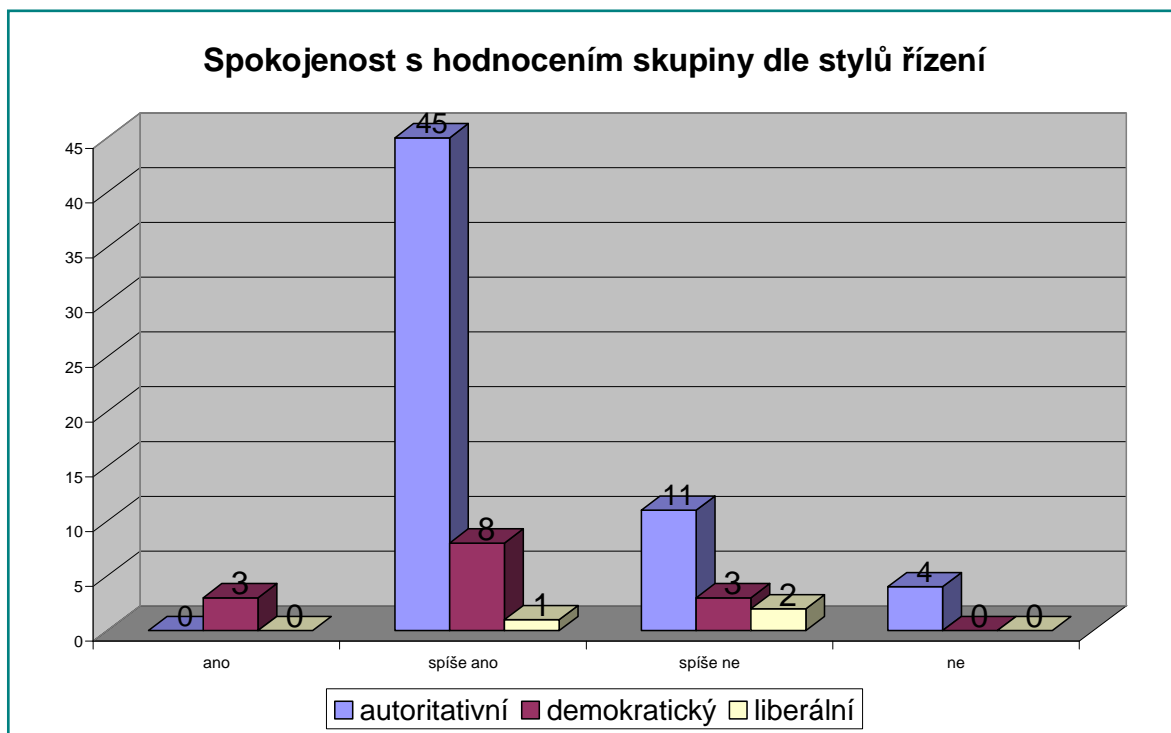
Následující otázka orientačně (bez hlubšího členění) řeší spokojenost respondentů s hodnocením skupiny a její práce a jejím vnímáním jako celku. Zde se celková situace mění ve prospěch spokojeného vnímání hodnocení. Z následujících grafů je pak patrné, že spokojenější jsou členové demokraticky řízených týmů.

Celkový přehled spokojenosti je patrný z následujícího grafu:



<b>Spokojenost s hodnocením skupiny</b>	<b>Počet</b>
ano	3
spíše ano	54
spíše ne	16
ne	4

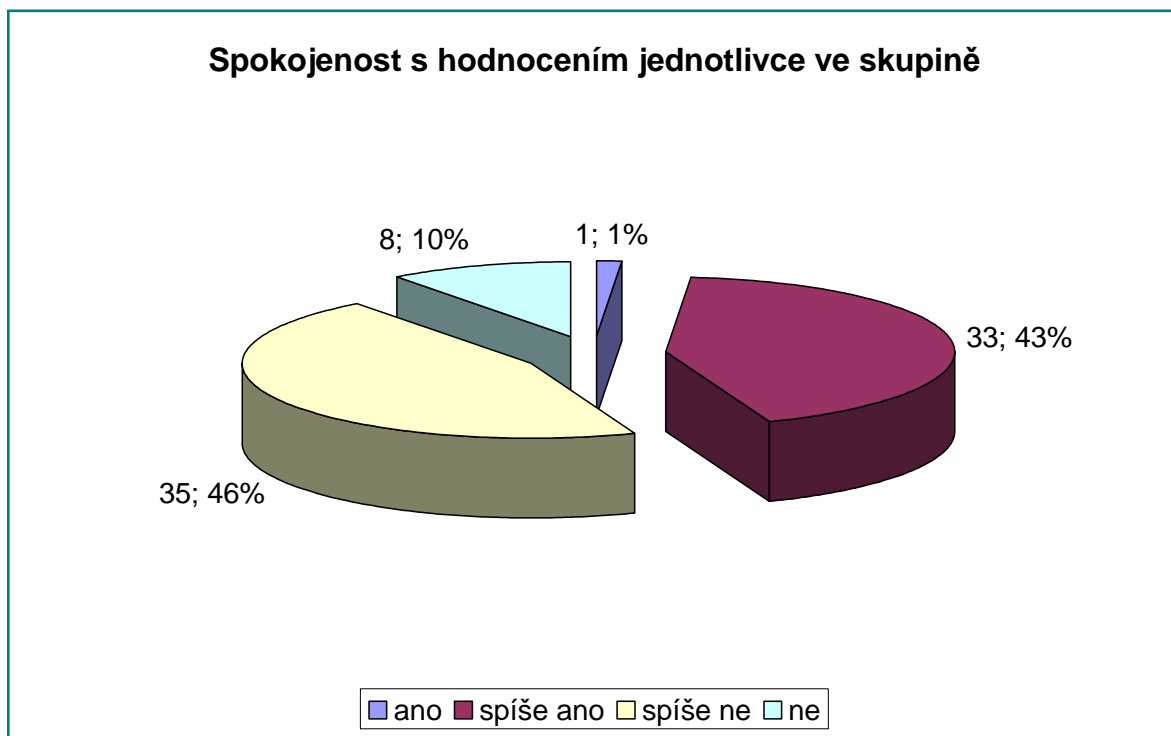
Porovnáme-li spokojenost s hodnocením skupiny opět podle hlediska řízení týmu, je nutno si všimnout, že v autoritativním řízení jsou lidé nejčastěji „spíše spokojeni“, zcela chybí pocit úplné spokojenosti. I v demokraticky řízených skupinách jsou lidé „spíše spokojeni“, zde se však najdou i zcela spokojení a naopak chybí skupina nespokojených.



Spokojenost s hodnocením skupiny	Autoritativní	demokratický	liberální
ano	0	3	0
spíše ano	45	8	1
spíše ne	11	3	2
ne	4	0	0

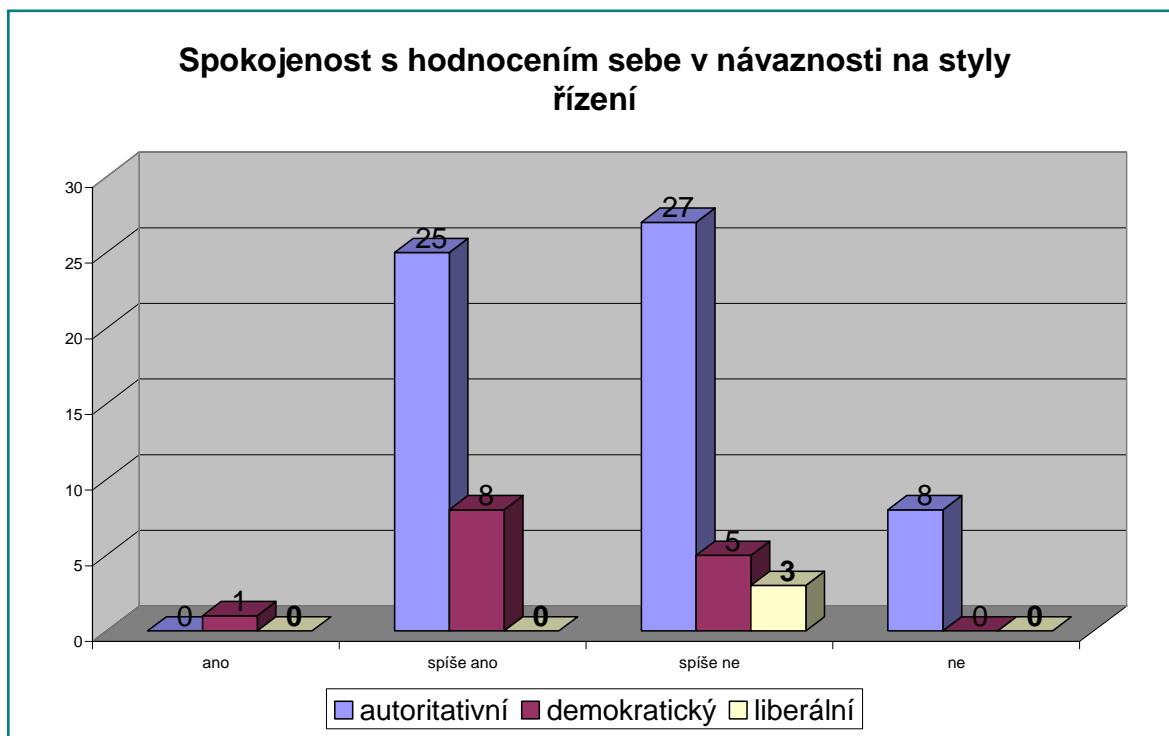
### 5.1.8 Otázka č. 7 – spokojenost se způsobem hodnocení sebe v rámci skupiny

Otázka číslo sedm se rovněž zabývá způsobem hodnocení. Nejde však již o hodnocení celé skupiny, ale subjektivního pocitu, který má ze svého vlastního hodnocení každý dotazovaný jedinec. Zde je nejčastější odpověď „spíše ne“. Tu zvolilo 46 % respondentů a naznačuje, že způsob hodnocení ještě není v rámci managementu městské policie obecně zvládnutou dovedností. V těsné následnosti si pak respondenti vybrali variantu „spíše ano“. Tu zvolilo 43 % dotazovaných.



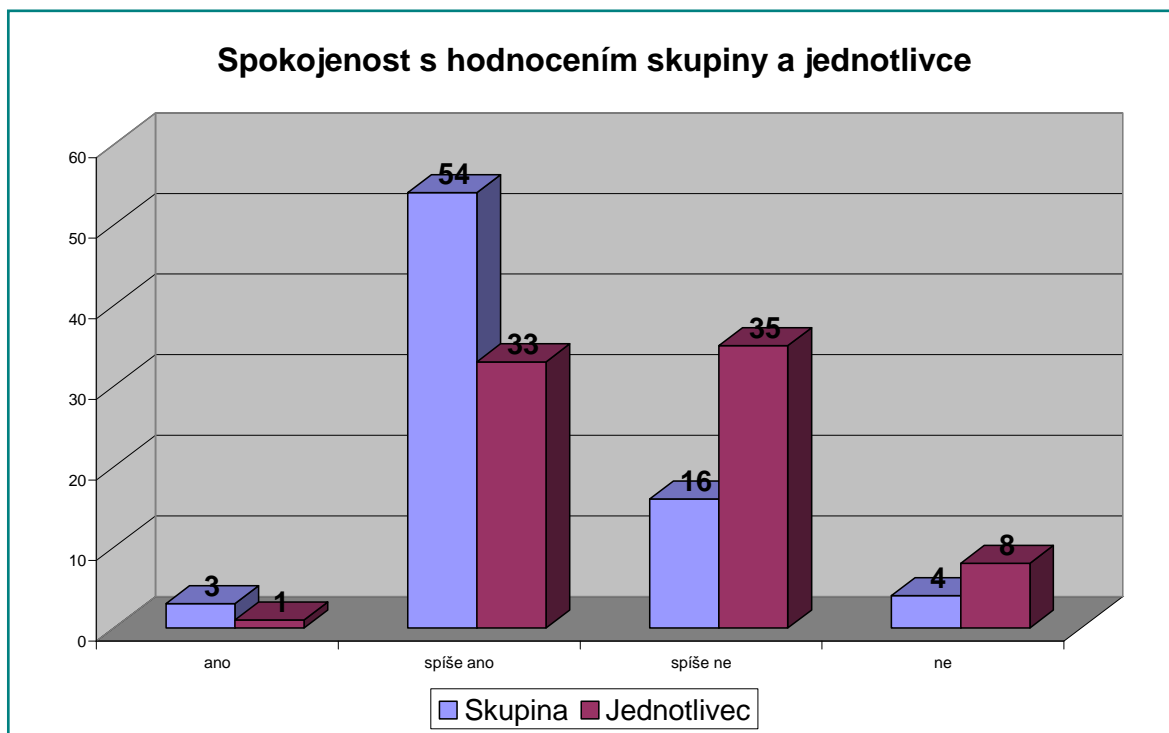
<b>Spokojenost s hodnocením</b>	<b>celkem</b>
ano	1
spíše ano	33
spíše ne	35
ne	8

Pro názornost opět rozdělíme odpovědi v návaznosti na styl, jimž jsou v rámci výkonu své práce strážníků městské policie, řízení. Vyplývá z něj, že ačkoliv nespokojenost s hodnocením sebe sama je v rámci obou skupin větší, stále lze konstatovat, že v rámci demokraticky řízených skupin jsou i její jednotliví členové spokojenější. Srovnání je k dispozici v následujícím grafu a navazující tabulce:



<b>Spokojenost s hodnocením jednotlivců</b>	<b>Autoritativní</b>	<b>demokratický</b>	<b>liberální</b>
ano	0	1	0
spíše ano	25	8	0
spíše ne	27	5	3
ne	8	0	0

Pozoruhodné se rovněž jeví srovnání spokojenosti s hodnocením skupiny a spokojenosti s hodnocením jednotlivců v rámci této skupiny. Přehledné srovnání, které vypovídá o faktu, že respondenti jsou častěji spokojeni s hodnocením skupiny, než s hodnocením jednotlivců (sebe sama) v rámci skupiny. Údaje jsou dostupné v rámci grafu a tabulky:



Spokojenost s hodnocením	Skupina	Jednotlivec
ano	3	1
spíše ano	54	33
spíše ne	16	35
ne	4	8

### 5.1.9 Otázky 8 a 9 – způsob změny řízení skupiny a celkové názory na řízení

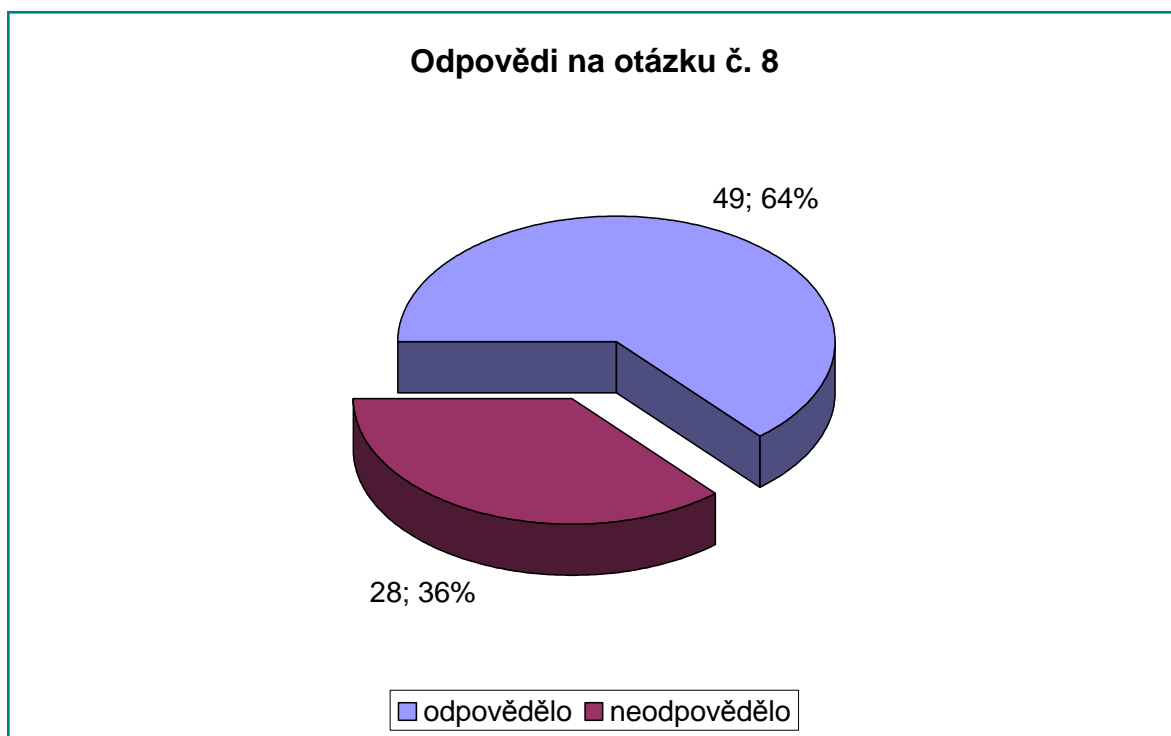
#### Otázka 9

Poslední dvě otázky byly koncipovány volně. Možnost sdělit své názory na řízení v otázce číslo 9 (Místo pro Váš názor na řízení týmu) respondenti nevyužili. Objevily se zde pouze dva názory, z nichž jeden spíše konstatuje, že „u policie je změna řízení potřeba jako sůl, protože bez domlouvání se do práce nic nového nevnese“ a druhá navrhovala, že „vedoucí pracovníci musí projít školením v managementu, protože nedovedou správně použít všechny metody i když by mnozí určitě chtěli“.

#### Otázka 8

Otázka navazující těsně na uzavřené otázky rozvíjí jejich téma a zajímá se o názor respondentů na jejich skupinu. Možnost odpovědět na otázku „Můžete připojit svůj názor

na to, jak byste změnili způsob řízení vaší skupiny?“ Využilo celkem 64 % respondentů (tedy 49 osob). Pro přehlednost představuje počet odpovědí následující graf:



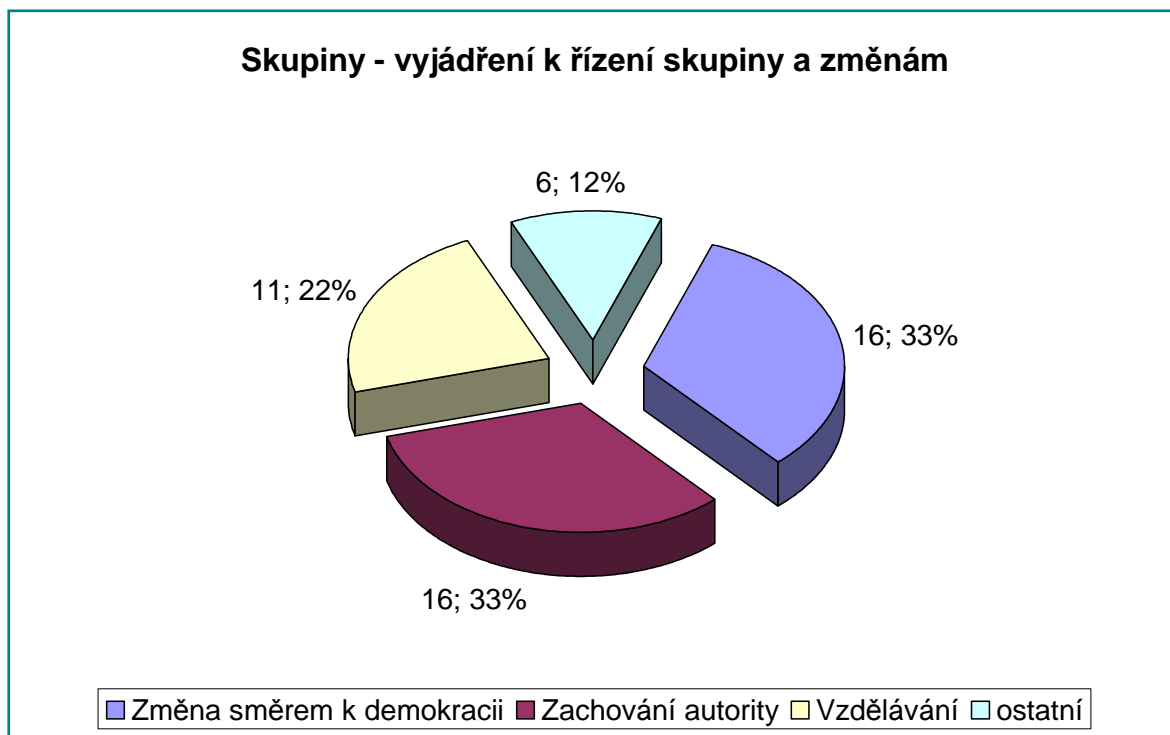
<b>Odpovědi na otázku 8</b>	
odpovědělo	49
neodpovědělo	28
<i>Celkem</i>	<i>77</i>



Konkrétní názory pak byly uspořádány do skupin podle témat tak, aby odrážely typ sdělení. Typy sdělení a příklady odpovědí jsou uspořádány do následující tabulky:

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Příklady odpovědí
Změna směrem k demokracii	16	Dokud vedoucí nepochopí, že názor obyčejných strážníků je pro práci důležitý, pořád se bude na službách plýtvat časem i penězi.
		Pomohlo by, kdyby si vedoucí na poradách vyslechli názor strážníků v klidu – některé způsoby práce by šlo změnit snadno a pomohlo by to všem.
		Když vedoucí vnímá podřízené jako sobě rovné, v práci se lépe „dýchá“. Městské policii by to fakt prospělo.
		Hodilo by se sdílení názorů a toho, co jsme zažili. Práce by byla jednodušší.
		Zájem o názor zkušených strážníků by měl být samozřejmostí.
		I řadoví pracovníci mohou vnášet do práce dobré věci. Je špatně to nevyužívat.
K městské policii autorita patří	16	Městská policie stojí na zákonech a předpisech, sem žádná demokracie stejně nejde zařadit.
		Respektování autority vedoucího je u městské policie samozřejmé.
		Autoritativní řízení je normální – strážník, kterému to nevyhovuje, by si měl hledat jinou práci
		K policii přesná organizace a plnění pokynů patří. A to i k městské.
		O práci strážníků nemůže rozhodovat skupina, ale její vedoucí.
Řízení je nutno se učit	11	Měli jsme ve škole styly řízení a člověku to hodně otevřelo oči, všichni vedoucí by měli pravidelně jezdit na kurzy.
		Změny v řízení nemohou nastat hned – chce to dlouhodobé vzdělávání především vedoucích pracovníků.
		V rámci MP by mělo existovat vzdělávání zaměřené na řízení, týmovou práci a komunikaci. Povinné.
		Naše vedení se začalo vzdělávat a na práci je to poznat. Víc se o nás zajímají, atmosféra se zlepšila, pracujeme víc, ale nevdává nám to. Semináře byly asi dobré.
Ostatní	6	Vedoucí by neměli zůstat ve funkcích moc dlouho, zapomenou pak, že jsou taky lidi.
		Nic o řízení nevím, tak nemůžu radit.
		Vedoucí by měli rozdělovat prémie podle odvedené práce.

Skupiny názorů jsou zobrazeny v následujícím grafu. Pozoruhodné je zejména zjištění, že „zastánci“ demokratického a autoritativního řízení jsou zastoupeni v naprosto stejném počtu. Zdá se tedy, že ačkoliv strážníci ve svých „ideálech“ preferují demokracii, ve skutečnosti zažívají autoritu. A rovněž značná část z nich autoritu jako účinný prostředek řízení respektuje.



Skupina názorů	Počet
Změna směrem k demokracii	16
Zachování autority	16
Vzdělávání	11
ostatní	6
<i>Celkem</i>	<i>49</i>

### 5.1.10 Závěry dotazníkového šetření mezi strážníky městské policie

Relativně stručný a jednoduchý dotazník přinesl řadu zajímavých faktů, které jsou zejména ve vzájemných vazbách často překvapující. Dle výsledku výzkumu při němž byly posuzovány názory 77 strážníků převážně ze střední a jižní Moravy (vzhledem k anonymnímu způsobu sběru elektronickým způsobem nelze lokalizaci přesně definovat) je za ideální považováno řízení s převažujícími demokratickými prvky. V rámci svého vlastního týmu jsou pak strážníci řízení spíše autoritativními metodami. Zdá se

rovněž, že v demokratičtěji řízených týmech jsou lepší vztahy a pracovníci jsou spokojenější.

Zvláště zajímavý je pak fakt, že ačkoliv strážníci považují za ideální demokratický styl řízení, ze závěrečných odpovědí vyplývá, že autoritativní styl považují v praxi za stejně vhodný a osvědčený jako právě styl demokratický.

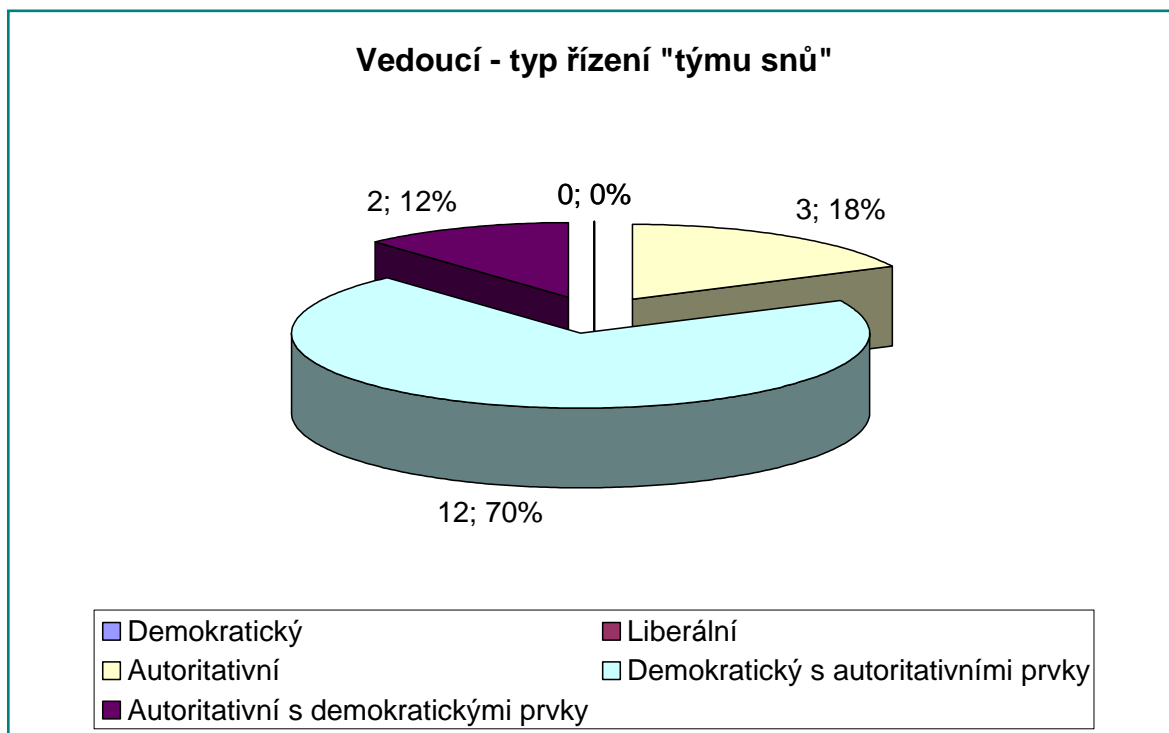
## **5.2 Řízení, autorita a tým pohledem manažerů městské policie**

Vzhledem k závěrům šetření byl výzkum doplněn o orientační dotazník, který předchází otázky doplňuje pohledem „druhé strany“ – tedy vedoucích, ředitelů či manažerů městské policie. Původně byl naplánován jako řízený rozhovor vedený osobně případně telefonicky, v závěrečné fázi byl řešen jako dotazníkové šetření navazující na dotazník pro strážníky tak, aby bylo možno v závěru data porovnat. Vzhledem ke zkoumanému vzorku je tento dotazník spíše informativní a předchází výzkum doplňuje.

Šetření se zúčastnilo 17 vedoucích. Vzhledem k zachování první otázky, která ověřuje orientaci v odborné terminologii nebyl žádný dotazník vyřazen a všichni respondenti se v tématice orientují bez potíží.

### **5.2.1 Otázka 2 – řízení „týmu snů“**

Kdybyste si mohl(a) vybrat „tým svých snů“, jaký typ řízení byste preferoval(a)? Z odpovědí jasně vyplývá, že v rámci takového týmu by 70 % vedoucích volilo demokratický styl s jistými prvky autoritativního řízení. Výsledek přehledně ilustruje graf a tabulka:

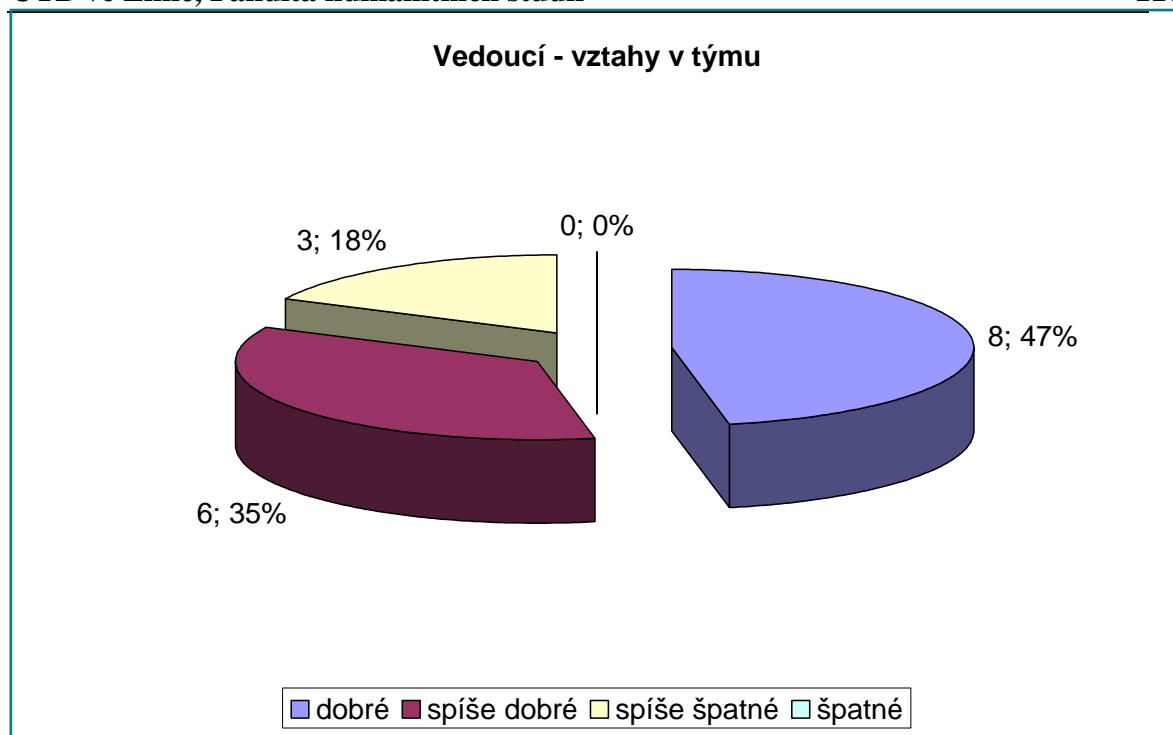


Styl řízení v týmu snů	počet
Demokratický	0
Liberální	0
Autoritativní	3
Demokratický s autoritativními prvky	12
Autoritativní s demokratickými prvky	2
<i>Celkem</i>	<i>17</i>

### 5.2.2 Otázka 3 – vlastní styl řízení

Další otázka řeší problém užívaného stylu řízení z úhlu pohledu samotných vedoucích. Na otázku, jaký styl řízení vedoucí v rámci svých skupin užívají odpovídají následujícím způsobem: 59 % vedoucích je přesvědčeno, že používá demokratický způsob řízení s prvky autority, 29 % autoritativní s demokratickými prvky a 12 % autoritativní styl. Výsledky jsou shrnuty v následujícím grafu a tabulce:





Vztahy v týmu z pohledu vedoucího	Počet
Dobré	8
spíše dobré	6
spíše špatné	3
Špatné	0
Celkem	17

#### 5.2.4 Otázka 5 a 6 - zlepšení řízení v rámci týmu a další připomínky k problematice řízení

Otázka šest zůstala respondenty nevyužita, v otázce 5 naopak vyjádřili svůj názor všichni respondenti. Ze skupin odpovědí vyplývá, že respondenti by nejčastěji uvítali větší aktivitu podřízených, možnost vzdělávání pro sebe i podřízené bez narušení chodu organizace a sdílení zkušeností v „síti“ městských policíí.

Odpovědi jsou seskupeny v následující tabulce včetně příkladů odpovědí:

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Příklady odpovědí
Aktivnější přístup podřízených	8	Škola neučí absolventy samostatnosti, čekají přesné pokyny, což znemožňuje zavedení participujícího řízení.
		Absolventi škol mají řadu znalostí, chybí schopnost samostatně je používat (myslet). Proto je nutné přesné instruování a používání autority.
		Aktivní přístup strážníků by změnil náladu ve skupině a zvýšil účast na řízení. Strážníci ale aktivní nejsou.
		Nedostatečná aktivita strážníků komplikuje řízení.
		Strážníci nevyvíjejí vlastní aktivitu.
		Strážníci nesdílejí informace, práce je nezajímá nad rámec daných pokynů.
Vzdělávání	4	Už rok hledám vzdělávání prostřednictvím e-learningu pro sebe i podřízené a nenašel jsem.
		Podřízení by potřebovali nácvik aktivního přístupu k řešení problémů.
		Celé týmy by využily k rozvoji řízení trénink v oblasti komunikace.
		Dokud nebudou ve vedení organizací (všechny stupně) lidé s odbornou znalostí managementu, nebude lépe (vzdělávání je nutnost).
Výměna zkušeností	3	Prospěla by možnost setkávat se s vedoucími ostatních MP a zjistit, jak řeší problémy jinde.
		Organizovat setkání MP z různých měst a sdílet dobré zkušenosti (ať nevymýšlíme vymyšlené).
		V rámci neformálních zkušeností se s kolegy radíme, hodila by se např. webová diskuse či zveřejnění dobrých nápadů.
Ostatní	2	Pro MP je vhodné řízení autoritou – práce stojí na zákonech a předpisech, prostor pro diskuse je minimální.
		Vždycky záleží na složení týmu – všechno je o lidech.

### 5.2.5 Závěry dotazníkového šetření mezi strážníky městské policie

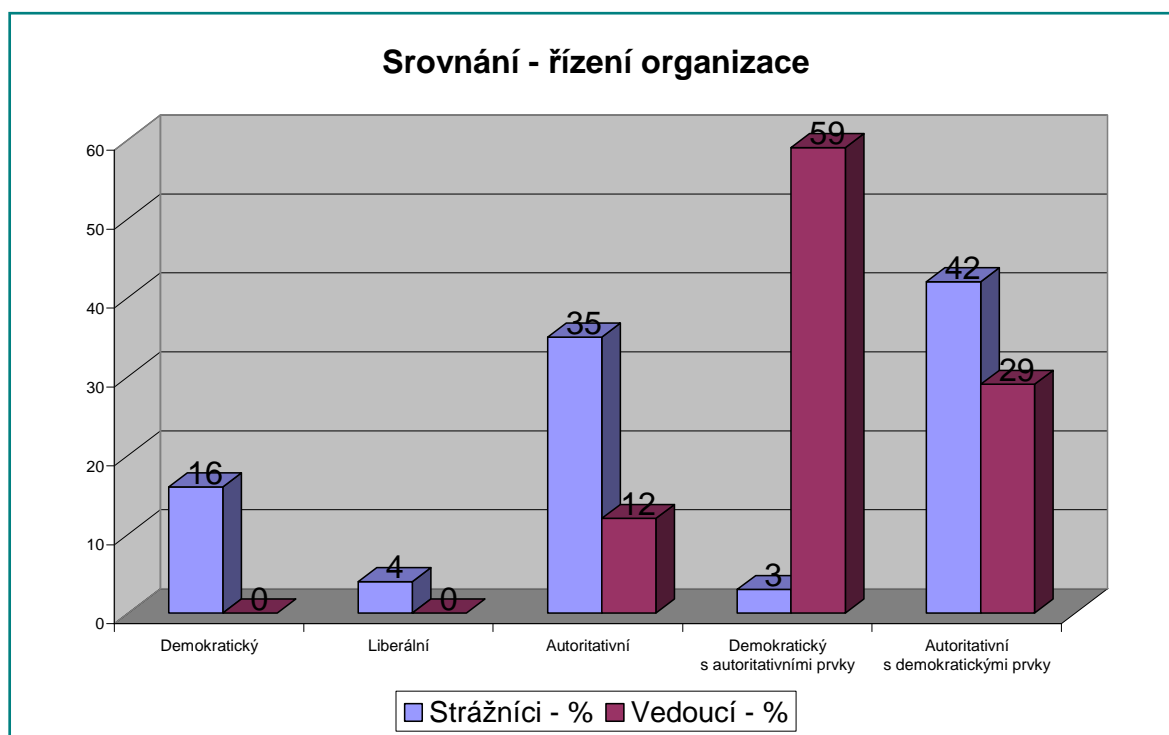
Vedoucí pracovníci by tým snů nejráději řídili demokratickým stylem s prvky užití autority a své skutečné týmy tímto stylem také nejčastěji řídí. Vztahy ve svých týmech považují častěji za dobré a uvítali by vyšší aktivitu podřízených a možnost vzdělávání.

### 5.3 Srovnání pohledu strážníků a pohledu vedoucích pracovníků

Obě dvě šetření nelze rozhodně srovnávat co se týká počtu respondentů. Přesto je zajímavé srovnat si pohledy „obou stran“ na tutéž problematiku – řízení v rámci skutečných (různých) organizací, kde všichni respondenti pracují. Z dotazníku byly výběrově zvoleny některé okruhy, které tato kapitola porovná

#### 5.3.1 Srovnání stylů řízení z pohledu strážníků a vedení

Zajímavý je pohled na styl řízení z pohledu řadových strážníků a jejich vedoucích. Obě skupiny „vidí“ tematiku zcela odlišně, a je zde tedy s vysokou pravděpodobností velký prostor pro komunikační a vzdělávací aktivity tak, aby byl tento velký rozdíl zmírněn. Zatímco vedoucí pracovníci uvádějí v 59 %, že uplatňují demokratický styl řízení s prvky autority, jejich názor sdílejí pouze 3 % strážníků. Strážníci naopak styl řízení označují v 35 % jako autoritativní, což stejně vnímá pouze 12 % vedoucích. Strážníci ve 42 % uvádějí, že jsou řízeni autoritativním stylem s prvky demokracie, což obdobně vnímá 29 % vedoucích. Srovnání je dobře patrné z následujícího grafu:



	Strážníci - %	Vedoucí - %
Demokratický	16	0
Liberální	4	0
Autoritativní	35	12

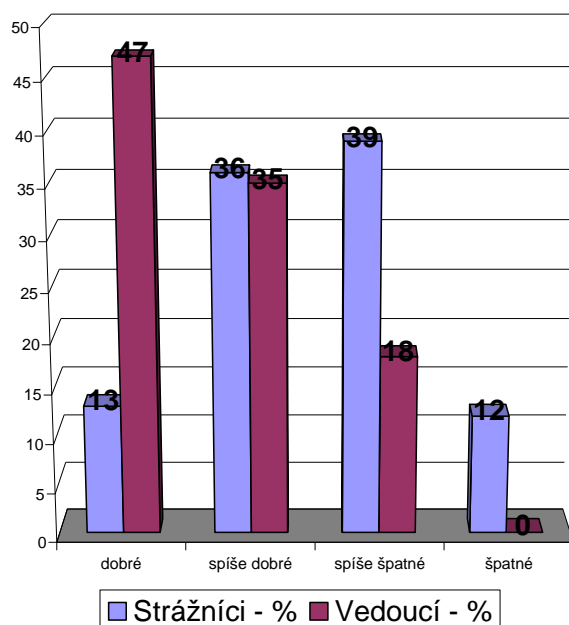


Demokratický s autoritativními prvky	3	59
Autoritativní s demokratickými prvky	42	29
Celkem	100	100

### 5.3.2 Vztahy v týmu pohledem strážníků a vedoucích

Ze srovnání je patrné, že vedoucí považují vztahy ve skupině často za lepší, než jaké je vnímání stejného problému strážníky. Ti vnímají vztahy jako dobré pouze ve 13 %, zatímco stejnou kategorii vybralo pro vztahy ve své organizaci 47 % vedoucích. Vzácně vyrovnaná je situace pouze v kategorii „spíše dobré vztahy“, kterou zvolilo 36 % strážníků a 35 % vedoucích. Jako spíše špatné hodnotí vztahy v organizaci 39 % strážníků a pouze 18 % vedoucích. Špatně vztahy pak vnímá 12 % strážníků a žádný vedoucí.

Vztahy ve skupině - pohled strážníků i vedoucích



Vztahy ve skupině	Strážníci - %	Vedoucí - %
dobré	13	47
spíše dobré	36	35
spíše špatné	39	18
špatné	12	0
<i>Celkem</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

### 5.3.3 Souhrn srovnání dotazníkových šetření

Toto zajímavé srovnání ukazuje, že strážníci vidí svou situaci často přísněji, než jejich vedoucí. Vnímají je autoritativněji, než oni sebe sama, rovněž vnímají méně příznivě celkovou vztahovou atmosféru v pracovním týmu.

Jistě je výsledek ovlivněn subjektivním vnímáním vedoucích, jako „dobrých šéfů“ a naopak strážníci je hodnotí přísněji, než by si možná zasloužili (to napovídá například „volání“ vedoucích po vyšší aktivitě a samostatnosti podřízených). Rozhodně nelze podceňovat odlišnost obou pohledů, která nepochybně limituje rozvoj řízení a zavádění demokratických prvků v organizacích. Minimálně omezuje jejich pružné a rychlé zařazování a nelze, než doporučit zařazení vzdělávacích aktivit, tréninku a nácviků do chodu organizací alespoň na dobu, než se aktivní participace na řízení a současně respekt k pravidlům stane součástí jejich běžného chodu.

Z výzkumu rovněž vyplývá, že strážníci dovedou respektovat autoritu vedoucího, na řízení se chtějí podílet a vedoucí jejich aktivitu vítají. Je tady „pouze“ nutno najít společný způsob a nástroje, jak efektivně komunikovat v rámci řízení změn. Jako nejvhodnější se jeví řídicí styl v němž se snoubí demokratické a autoritativní prvky. Míra podílu bude s nejvyšší pravděpodobností záviset na konkrétní situaci v konkrétní organizaci a lidech, kteří v ní pracují, stejně jako na fázi životního cyklu, v níž se právě daná organizace městské policie nachází.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá řízením týmů v pracovních skupinách (směnách) městské policie.

Původní hypotéza předpokládá, že demokratický styl podporuje soudržnost kolektivu a vztahy v něm, stejně jako efektivitu práce, byla potvrzena. Výzkum však ukázal na několik dalších zajímavých faktů, které je vhodné zmínit v rámci závěru.

Teoretická část práce využívá všeobecně platných teorií a principů, které současný moderní management a řízení společně s vzděláváním dospělých využívají a uplatňují v celé řadě oborů. Z odborné literatury zaměřené na oblasti armády a Policie ČR vyplývá, že procesy demokratizace řízení a ústup od autoritativních přístupů jsou zjevnou nutností. Proces změny postupů však probíhá zvolna a stejným tempem se zvyšuje zainteresovanost pracovníků na samotném řízení.

Je rovněž nutno konstatovat, že zejména na pracovníky na středním článku řízení jsou kladeny velmi vysoké nároky jak po odborné stránce, tak po stránce celkových kompetencí, které jim umožňují správně v praxi použít osvojené znalosti. Vedoucí směny tak musí být nejen odborně zdatný, ale rovněž komunikativní, schopný rozpoznat problémy a konflikty v organizaci a efektivně je řešit, případně navrhnout postupy řešení vyššímu managementu. Musí být schopný správně řídit čas, vyhledávat aktivity, které může delegovat tak, aby se mohl zabývat skutečnou řídicí činností a nebyl ohrožen. Musí umět poskytovat zpětnou vazbu, aniž by byl zraňující a podílí se na hodnocení práce skupiny i jednotlivců a vědomím, že finanční motivace a hodnocení je jen částí celé škály aktivit, které ovlivňují celkový pocit pohody strážníka v organizaci.

Práce v týmu a řešení problému je složitá. Týmy tak musí být nejen vhodně sestavené a efektivně řízené, rovněž je nutno podporovat jejich členy v oblasti vlastního rozvoje a vzdělávání, v pracovní motivaci, ve snaze řešit problémy a obtíže samostatně a efektivně.

Ruku v ruce s rozvojem odborných dovedností jde podpora klíčových kompetencí, které potřebují strážníci ke každodennímu řešení komunikace jednak v rámci pracovních skupin (směn) i v rámci řešení každodenní komunikace s občany a při jejich podpoře, či řešení problematických a konfliktních situací.

K nácvičku rozvoje odbornosti i kompetencí je vhodné použít některou z metod aktivního učení, která prostřednictvím zapojení a samostatného řešení problému umožňuje účastníkům nejen aktivní uchopení odborné části probíraného tématu, ale rovněž rozvíjet ty stránky osobnosti, které umožňují tématicky obdobné situace smysluplně řešit i ve skutečném „terénu“. Sdílení zkušeností a komunikace ve skupině, je pak důležitým faktorem, který ovlivňuje soudržnost skupiny a tedy i její řízení a podporu jejích členů.

Realizovaný výzkum pak přinesl celou řadu zajímavých faktů. Skládal se ze dvou částí, z nichž ta první (základní) se dívá na problematiku řízení městské policie, atmosféru v týmech a autoritu pohledem strážníků městské policie. Zde bylo hodnoceno 77 dotazníků. Vyplývá z nich, že strážníci by v ideálním týmu preferovali demokratický styl řízení, ve skutečnosti však vnímají své vedoucí spíše jako autoritativní velitele. Tato část výzkumu potvrdila hypotézu, že v demokraticky řízených týmech vládne vyšší míra spokojenosti, autorita vedoucího je častěji vnímána jako přirozená či odborná, členové skupiny jsou spokojenější s hodnocením skupiny i sebe jako celku.

V autoritativně řízených týmech pak bývají vedoucí často vnímáni jako formální autorita a atmosféra ve skupině bývá významně méně příznivá.

Za zmínku nepochybně stojí i fakt, že respondenti byli spokojenější s hodnocením celé skupiny než s hodnocením sebe jako osoby, která je součástí skupiny.

Velmi zajímavé je rovněž zjištění, že ačkoliv v ideálním světě by strážníci volili demokratický styl řízení, v tom reálném přiznávají smysl autoritativního řízení a vnímají ho jako stejně dobré, jako výše zmíněný demokratický styl. V praxi by pak nejčastěji uvítali demokratický styl řízení s implementovanými prvky autority. Uvítali by rovněž vstřícnější přístup vedení a možnost vzdělávání v oblasti týmové práce a řízení.

Naproti tomu, skupinka vedoucích, která odpovídala na obdobné otázky, by svůj ideální tým řídila demokraticko-autoritativně a z větší části se domnívá, že takto (demokraticky s dílčími prvky autority) řídí i své skutečné týmy. Zajímavé rovněž je, že vedoucí vnímají své podřízené jako nedostatečně aktivní a zdá se, že by jejich vyšší aktivitu a zapojení vítali. Rovněž mají zájem o vzdělávání strážníků i managementu a sdílení zkušeností v rámci týmů.

Ze srovnání pak vyplývá, že strážníci vnímají styl řízení pravděpodobně „přísněji“, než je to u samotných vedoucích a obě skupiny mají souhrn nároků směřovaný pouze vůči skupině opačné. Tedy strážníci by uvítali vstřícnost vedoucích a akceptování svých ak-

tivit, vedoucí zase naopak aktivitu podřízených. Všichni společně jsou si pak vědomi toho, že je nutno podporovat další vzdělávání nejen v oblasti odborných kompetencí, ale i v oblasti týmové práce a celkové podpory týmu a jeho funkcí.

Z nastíněného vyplývá, že na poli rozvoje řízení v organizacích městské policie je ještě velké množství práce. Je třeba vytvořit metodiky pro řízení, věnující se speciálně této organizaci, podpořit vzdělávání a rozvoj týmů, zajistit aktivní formy učení a nácviku.

Vedoucí i strážníci jsou si všech faktů a postupů vědomi. Je na místě konstatovat, že proces změn řídicích postupů a rozvoj kompetencí celých týmů a jednotlivců již byl úspěšně zahájen.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. *SiliconFarEast.com* [online]. 2003 - 2004 [cit. 2010-03-31]. 8D - The 8 Disciplines Process. Dostupné z WWW: < <http://www.siliconfareast.com/8D.htm> >.
2. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 27. 2. 2010 [cit. 2010-03-24]. Autorita. Dostupné z WWW: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Autorita> >.
3. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 11.3.2009 [cit. 2010-03-29]. Klíčové kompetence. Dostupné z WWW: < [http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9\\_kompetence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_kompetence) >.
4. BALÍK, Stanislav. *Vedení lidí v armádě*. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - GS AČR, Redakce Impuls, 1996. 86 s. ISBN 80-85469-97-9.
5. BARTOŠOVÁ, Hana. *Management : druhé nezměněné vydání*. Praha : Katedra policejního managementu a informatiky, 2003. 236 s.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Praha : Computer Press, 2003. 90 s.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : Computer Press, 2003. 100 s.
8. BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001. 375 s.
9. CRAINER, Stuart. *Kompendium managementu*. Praha : Computer Press, 1998. 196 s.
10. HENNIG, Gudrun; PELZ, Georg. *Transakční analýza : Terapie a poradenství*. Praha : Grada Publishing, 2008. 317 s.
11. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
12. KRÁLOVÁ, Lucie. *Archiv referátů s tematickým zaměřením na sociologii* [online]. 2003 [cit. 2010-04-01]. Komunikace. Dostupné z WWW: < [http://sociologie.unas.cz/2003\\_2004/Komunikace.doc](http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Komunikace.doc) >.

13. MAŇÁK, Josef; ŠVEC, Vlastimil. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2004. 78 s.
14. MAXWELL, John C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha : Pragma, 2002. 181 s.
15. MAXWELL, John C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha : Pragma, 2002. 181 s.
16. MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností : People management*. Praha : Aspi, Wolter Kluver, 2008. 148 s.
17. NESVADBA, Petr. *Policejní etika*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o, 2009. 315 s.
18. PAVLOVÁ, K. *Autorita velitele*. Praha : Naše vojsko, 1980. 97 s.
19. PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha : Management Press, 2004. 132 s.
20. ROAM, Dan. *Napkin Cam* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: < [http://thebackofthenapkin.com/napkin\\_cam.php](http://thebackofthenapkin.com/napkin_cam.php) >.
21. SEDLÁK, Jiří. *Metody aktivního sociálního učení*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1985. 160 s.
22. STRNAD, Jiří; ŠEVČÍK, Roman; BENDA, Petr. *Soubor učebních dokumentů ZOP*. Praha : Ministerstvo vnitra, odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2009. 83 s.
23. SVOBODA, Jiří. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR* [online]. 1999 [cit. 2010-03-30]. Řízení kvality. Dostupné z WWW: < <http://aplikace.msmt.cz/DOC/OlomMETPRIR.DOC> >.
24. ŠINDELKA, Pavel. *Šindelka.cz - zápisník* [online]. 13. 8. 2008 [cit. 2010-03-30]. Noví zaměstnanci. Dostupné z WWW: < <http://www.sindelka.cz/cz/novi-zamestnanci/> >.

25. ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. Praha : Computer Press, 2001. 152 s.
26. VEBER, Jaromír. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 734 s.
27. VÍZDAL, František. *Sociálně psychologický výcvik : Techniky poznávání osobnosti*. Brno : IMS, 2005. 1 s.
28. VOCELKA, Vladimír. *Www.slu.cz* [online]. červen 2007 [cit. 2010-03-29]. Komunikace a rozvoj sociálních dovedností . Dostupné z WWW: <  
<http://www.slu.cz/vck/Reseni%20konfliktu.doc> >.
29. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s.



**SEZNAM PŘÍLOH:**

- 1) Tabulka 8D Report
- 2) Dotazník pro strážníky
- 3) Dotazník pro manažery

# 1) 8D REPORT

Místo: <i>Location:</i>	Začátek projektu: <i>Project start date:</i>
Název dílu/procesu: <i>Part/process name:</i>	Datum aktualizace reportu: <i>Report status date:</i>
Číslo dílu/procesu: <i>Part/process number:</i>	

1. Členové týmu / <i>Team members:</i>
2. Popis problému / <i>Problem statement:</i>
3. Opatření k izolaci problému / <i>Containment action(s):</i>
4. Kořenová příčina / <i>Root cause(s):</i>
5. Zvolená trvalá nápravná opatření / <i>Chosen permanent corrective action(s):</i>
6. Implementace trvalých nápravných opatření / <i>Implement permanent corrective action(s):</i>
7. Preventivní opatření / <i>Action(s) to prevent recurrence:</i>
8. Komunikace, poděkování týmu / <i>Communication, congratulate:</i>

## 2) Dotazník pro strážníky

### Pro strážníky městské policie – zkušenosti s druhy řízení, autoritou a prací v týmech

*Tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce, která se zabývá styly řízení a prací ve skupinách městské (obecní) policie. Nebude využit k přímé personální práci v jednotlivých organizacích a závěry budou použity pouze jako celek (nikoliv v členění na organizace). Děkuji za vyplnění a Vaší spolupráce na tomto výzkumu si nesmírně vážím*

*Pro každou otázku (s výjimkou 1, 8 a 9 zvolte prosím vždy jen jednu odpověď'.*

- 1) Přiřaďte k sobě charakteristiky jednotlivých stylů řízení (spojte čarou řádky ve sloupcích

Styl řízení	Popis
Autoritativní(autokratický)	Dovoluje vše, tým není řízen, autorita je nízká, vyhýbá se rozhodování, výkonnost týmu je nedostatečná
Liberální	Rozhoduje s ohledem na tým, otevřenou diskusi a spolupráci, sleduje atmosféru v týmu a zohledňuje při řízení. Vysoká autorita a přiměřená výkonnost
Demokratický	Rozhoduje direktivně bez zohledňování potřeb týmu, nízká samostatnost, často špatné vztahy, krátkodobě vysoká výkonnost za přítomnosti vedoucího.

- 2) Kdybyste si mohl(a) vybrat „tým svých snů“, jaký typ řízení byste preferoval(a)?

- Demokratický
- Liberální
- Autoritativní
- Demokratický s autoritativními prvky
- Autoritativní s demokratickými prvky

f. Jiný (doplňte) .....

**3) Jaký typ řízení převládá ve vašem skutečném týmu?**

- a. Demokratický
- b. Liberální
- c. Autoritativní
- d. Demokratický s autoritativními prvky
- e. Autoritativní s demokratickými prvky
- f. Jiný (doplňte).....

**4) Jak nejvíce vnímáte svého vedoucího z hlediska typu autority?**

- a. Jako formální (jmenovanou) autoritu bez přirozeného respektu
- b. Jako odborníka, který nadprůměrně rozumí své práci
- c. Jako přirozenou autoritu, která propojuje odbornost se zájmem o celý tým a prostředí

**5) Jak hodnotíte vztahy ve vašem týmu?**

- a. Dobré
- b. Spíše dobré
- c. Spíše špatné
- d. špatné

**6) Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení práce celé skupiny?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**7) Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení své práce v rámci skupiny?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**8) Můžete připojit svůj názor na to, jak byste změnil způsob řízení vaší skupiny?**

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

**9) Místo pro Váš názor na řízení týmů:**

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

### 3) Dotazník pro manažery

#### Pro vedoucí městské policie – zkušenosti s druhy řízení, autoritou a prací v týmech

---

*Tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce, která se zabývá styly řízení a prací ve skupinách městské (obecní) policie. Nebude využit k přímé personální práci v jednotlivých organizacích a závěry budou použity pouze jako celek (nikoliv v členění na organizace). Děkuji za vyplnění a Vaší spolupráce na tomto výzkumu si nesmírně vážím*

*Pro otázky 2,3,4 zvolte prosím vždy jen jednu odpověď.*

---

- 1) Přiřaďte k sobě charakteristiky jednotlivých stylů řízení (spojte čarou řádky ve sloupcích)

Styl řízení	Popis
Autoritativní(autokratický)	Dovoluje vše, tým není řízen, autorita je nízká, vyhýbá se rozhodování, výkonnost týmu je nedostatečná
Liberální	Rozhoduje s ohledem na tým, otevřenou diskusi a spolupráci, sleduje atmosféru v týmu a zohledňuje při řízení. Vysoká autorita a přiměřená výkonnost
Demokratický	Rozhoduje direktivně bez zohledňování potřeb týmu, nízká samostatnost, často špatné vztahy, krátkodobě vysoká výkonnost za přítomnosti vedoucího.

**2) Kdybyste si mohl(a) vybrat „tým svých snů“, jaký typ řízení byste preferoval(a)?**

- a. Demokratický
- b. Liberální
- c. Autoritativní
- d. Demokratický s autoritativními prvky
- e. Autoritativní s demokratickými prvky
- f. Jiný (doplňte) .....

**3) Jaký typ řízení nejraději užíváte ve vašem skutečném týmu?**

- a. Demokratický
- b. Liberální
- c. Autoritativní
- d. Demokratický s autoritativními prvky
- e. Autoritativní s demokratickými prvky
- f. Jiný (doplňte).....

**4) Jak hodnotíte vztahy ve vašem týmu?**

- a. Dobré
- b. Spíše dobré
- c. Spíše špatné
- d. špatné

**5) Máte pocit, že by bylo možno řízení vašeho týmu zlepšit?**

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

**6) Místo pro Váš názor na řízení týmů:**

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