

Vzdělávání a motivace pracovníků bezpečnostní agentury

Education and motivation of workers security agency

Bc. Jana Kadlečková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KADLEČÍKOVÁ**
Osobní číslo: **A11321**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vzdělávání a motivace pracovníků bezpečnostní agentury**

Zásady pro vypracování:

1. Popište vzdělávací strategie v bezpečnostní agentuře.
2. Zpracujte organizační schéma a náplň práce jednotlivých pracovníků.
3. Posudte efektivitu práce, motivační programy.
4. Popište školení pracovníků, průběžné prověrky znalostí dle jednotlivých pracovních pozic.
5. Rozvedte obsah povinného školení dle platné úpravy.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. Vodák J., Kuchařčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, ISBN: 978-80-247-1904-7.
2. Kameník, Brabec, Komerční bezpečnost, ISBN: 978-80-7359-309-6.
3. Macek P., Soukromé bezpečnostní služby, ISBN: 80-85981-62-9.
4. Rychtaříková Y., Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců, ISBN: 978-80-247-2100-2.
5. OHara G. : Fundamentals of Criminal Investigation , nakl. Springfield Charles C.Thomas Publischer 1985.

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Vladislav Štefka

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

8. února 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

3. června 2013

Ve Zlíně dne 8. února 2013



prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku vzdělávání a motivování pracovníků bezpečnostních agentur. Řeší jak správně a jakým způsobem motivovat pracovníky k efektivnějšímu a lepšímu výkonu práce. Dále řeší jakými kurzy by měl pracovník bezpečnostní agentury projít, aby jeho práce byla cílevědomá a efektivní.

Klíčová slova:

motivace, motivační programy, vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací kurzy, bezpečnostní agentury

ABSTRACT

This thesis deals with the education and motivation of security agency. It addresses how to properly improve employees motivation towards their work and how to be more effective and productive at their work. It also solves all other courses that the employee of security agency should pass that his work is purposeful and effective.

Keywords:

motivation, motivation programs, employee training, educational courses, security agency

Poděkování:

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu JUDr. Vladislavovi Štefkovi za odbornou pomoc, za odborné vedení, konzultace a informace, které mi poskytoval během zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	9
1 BEZPEČNOSTNÍ AGENTURA	10
1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	15
1.1.1 ZÁKLADNÍ TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	16
1.2 NÁPLŇ PRÁCE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍKŮ	19
1.3 HODNOCENÍ EFEKTIVITY PRÁCE	26
1.3.1 VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
1.3.2 FORMY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	28
1.3.3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	29
1.3.4 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	31
2 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAMY.....	34
2.1 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	37
2.1.1 USMĚŘŇOVATELÉ	38
2.1.2 SLAĎOVATELÉ	38
2.1.3 ZPŘESŇOVATELÉ	39
2.1.4 OBJEVOVATELÉ	39
2.2 TVORBA MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ	40
2.2.1 PŘÍKLADY MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ PRO BEZPEČNOSTNÍ AGENTURY	41
2.3 TRENDY ZAMĚSTNANENCKÝCH BENEFITŮ	45
3 VZDĚLÁVACÍ STRATEGIE V BEZPEČNOSTNÍ AGENTUŘE	47
3.1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE ZÁKONA č. 262/2006 Sb.	47
3.1.1 ZAŠKOLENÍ A ZAUČENÍ	48
3.1.2 ODBORNÁ PRAXE ABSOLVENTŮ ŠKOL	48
3.1.3 PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE	49
3.1.4 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE.....	49
3.2 TYPY VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ	50
3.2.1 KURZY SEBEOBRANY	50
3.2.2 KURZ PRVNÍ POMOCI	52
3.2.3 ŠKOLENÍ NA ELEKTRONICKÉ SYSTÉMY.....	53
3.2.4 PŘEPRAVA PENĚŽ A CENIN	57
3.2.5 MĚKKÉ DOVEDNOSTI.....	58

3.2.6	PSYCHODIAGNOSTIKA.....	59
3.2.7	PREVENCE MAJETKOVÉ KRIMINALITY	60
3.2.8	KURZ DRŽENÍ STŘELNÉ ZBRANĚ	60
3.2.9	KURZ PRO PSOVDY.....	61
3.2.10	ŠKOLENÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI - KVALIFIKOVANÝ STRÁŽNÝ A DETEKTIV.....	62
3.3	FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	63
3.4	PŘÍNOSY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	67
3.5	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	68
	ZÁVĚR.....	71
	ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ	73
	POUŽITÁ LITERATURA	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
	SEZNAM TABULEK	78

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním a motivací pracovníků bezpečnostních agentur. V první kapitole bude plně popsána činnost bezpečnostních agentur a jejich složení v rámci zaměstnanců. Jsou prozkoumány kompetence a pracovní úkoly každého pracovníka bezpečnostní agentury. Nedílnou součástí bude i zhodnocení efektivity práce každého zaměstnance, kde bude popsáno, jakým způsobem dané zaměstnance hodnotit.

Druhá kapitola bude zaměřena na motivační programy pracovníků bezpečnostních agentur. Bude prozkoumáno, jak působí motivování na zaměstnance a zároveň jak motivace působí na efektivnost jejich práce. V této kapitole se budu snažit zhodnotit, jak je motivování zaměstnanců efektivní a jakým způsobem zaměstnanci reagují na dané motivátory.

Ve třetí kapitole bude popsáno vzdělávání zaměstnanců v bezpečnostních agenturách, protože vzdělávání je velmi důležitou součástí pro výkon jejich práce. V kapitole budou uvedeny různé možnosti rozvíjení profesních znalostí a dovedností a také odborné vzdělávání zaměstnanců formou školení, kurzů, seminářů a přednášek. Podám informaci jakými typy vzdělávacích kurzů by měli pracovníci bezpečnostních agentur projít, aby mohli kvalitně vykonávat činnost pracovníka bezpečnostní agentury. V kapitole popíši jak správně vzdělávat zaměstnance a jaké jsou přínosy vzdělávání zaměstnanců pro bezpečnostní agenturu.

V závěru diplomové práce se pokusím zhodnotit skutečný stav bezpečnostních agentur v ohledu na motivování a vzdělávání zaměstnanců. Dále shrnu části této diplomové práce, které by do budoucna mohly sloužit jako učební pomůcky pro vzdělávání studentů, ale i jako vzor pro vzdělávání zaměstnanců.

1 BEZPEČNOSTNÍ AGENTURA

Většina bezpečnostních agentur se zabývá činností bezpečnosti, tzv. ochranou majetku a osob. Dále tyto agentury mohou provozovat pult centrální ochrany, přepravu peněz a cenin, monitoring objektů, montáže a revize EZS, EPS, CCTV, školení BOZP, správu a údržbu nemovitostí, detektivní činnost, ochranu proti špionáži, obchodní činnost, úklidovou službu, zajištění pitného režimu, domovnickou činnost či revize elektrického zařízení, ale i zajišťování pohledávek a leasingových předmětů a další činnosti. Samozřejmě záleží jen na každé společnosti, jakým směrem se bude vyvíjet a jaké služby bude nabízet. Čím více služeb společnost nabízí, tím více se uplatní na trhu.

Bezpečnostní agentury zajišťují nejčastěji tyto služby:

1. Fyzická ochrana a ostraha majetku
2. Provoz pultů centralizované ochrany
3. Detektivní služby
4. Bodyguarding – ochrana osob
5. Recepční služby
6. Pořadatelskou a pořádkovou službu
7. Ozbrojený doprovod při přepravě cenin
8. Patrol systém
9. Dodávky a montáže bezpečnostních systémů
10. Provoz výjezdových a zásahových skupin

Do **ochrany majetku a osob** můžeme zařadit:

- *analytickou činnost*, kdy pracovníci bezpečnostní agentury udělají obhlídku objektu, vyhodnotí a vymezí bezpečnostní rizika objektu;
- *fyzická ostraha objektů*, ochrana zdraví a majetku klienta před negativními vlivy

- *osobní ochrana*, tj. fyzická ostraha osob, zabezpečení osobní ochrany klienta před negativními vlivy
- *doprovod při schůzkách a pracovních jednáních*, pro zajištění bezpečnosti klienta
- *ostraha kulturních akcí*, zajištění klidného průběhu akce
- *kontrola nemocných zaměstnanců*, kontroly prováděné pro firmy

Fyzická ochrana a ostraha majetku

Fyzickou ochranu mohou vykonávat pouze pečlivě vybraní pracovníci agentury, kteří jsou proškoleni a v průběhu praxe přeškolováni k výkonu této činnosti. Každý pracovník, který tuto činnost vykonává, musí mít patřičné oprávnění a fyzické schopnosti. Při této činnosti mohou být pracovníci vybaveni služební zbraní a donucovacími prostředky jako jsou například pouta a obušek. Služba probíhá v uniformě nebo ve společenském obleku, dle přání zákazníka.



obr. 1 - fyzická ostraha objektu^[22]

Hlavním úkolem bezpečnostního pracovníka při výkonu této služby je:

- 1) kontrola oprávněnosti vstupu do objektu a regulace jejich pohybu v rámci střeženého objektu,
- 2) obsluha technických prostředků ochrany majetku a osob,
- 3) reagování na poplachové signály z elektrického zabezpečovacího/požárního systému,
- 4) dodržování pravidel klíčového režimu stanoveného klientem,
- 5) provádění preventivních bezpečnostních pochůzek s důrazem na včasné odhalení narušení v zabezpečeném objektu,

6) kontrola vjezdu a výjezdu vozidel,

7) součinnost s odpovědnou osobou zákazníka a případně s krizovým štábem klienta i s jednotlivými složkami IZS. [22]

Ochrana osob - bodyguard

Ochrana osob je velmi složitá a citlivá záležitost. Při výkonu této práce je nutnost řádně vyškoleného personálu, který tyto služby uskutečňuje. Bodyguardi většinou zajišťují ochranu osob, ochranu dětí osob mající charakter VIP. Často jde o zajištění ochrany osob při společenských, kulturních či firemních akcích. Personál potřebuje školení a vzdělávání v oblasti ochrany osob VIP (zásady chování a jednání v nestandardních situacích).

PCO - pult centrální ochrany

Pult centrální ochrany umožňuje připojení střežených objektů pomocí GSM bran, telefonních pevných linek nebo rádiového připojení, díky kterým dochází k přenosu informací o stavu objektu. Pult centrální ochrany neustále tj. 24 hodin denně obsluhuje operační služba, která v případě nouze vyšle k objektu výjezdové vozidlo. V případě zásahu dispečer kontaktuje majitele střeženého objektu a v případě přímého ohrožení života i policii ČR a HZS.



obr.2 - PCO^[22]

Základními službami pultu centralizované ochrany jsou:

- 1) nepřetržité sledování objektu operátorem / dispečerem PCO,
- 2) vyslání ozbrojené výjezdové skupiny v případě signalizace narušení objektu,
- 3) zavedení hesla při výměně informací o střeženém objektu,

- 4) sledování výpadku sítě a napětí záložního zdroje + informování uživatele o výpadku,
- 5) pravidelné měsíční zasílání výpisu informací ze střeženého objektu (tištěnou nebo elektronickou formou),
- 6) automatické hlídání uzavření střeženého objektu dle zákazníkem definované doby, čímž lze předejít zapomenutí zapnutí systému,
- 7) monitoring požáru, úniku plynu, úniku vody, vlhkosti, překročení mezních teplot prostředí nebo technologie,
- 8) součinnost výjezdové skupiny a servisního technika při zjišťování příčin poplachů. [22]

Detektivní služby

Detektivní služby nabízejí různé činnosti v oblasti ochrany osob a majetku, např. detektiv v obchodech nebo nákupních centrech, hotelový detektiv, kontrola nemocných zaměstnanců, detektiv operativec. Dále firmy mohou poskytovat i speciální detektivní služby, které se zaměřují na:

- shromažďování informací o zájmových objektech,
- opatřování informací a důkazů pro soudní nebo správní řízení,
- prověrky obchodních nebo životních partnerů, uchazečů o zaměstnání, nájemníků,...
- vyšetřování, pátrání a sledování majetku a osob,
- obstarávání znaleckých posudků, včetně DNA,
- vnitřní vyšetřování pomocí polygrafu.

Přeprava peněz a cenin

Přeprava peněz a cenností je souhrn preventivních, taktických a operativních činností provádějících přepravu nebo transport zásilek peněz, cenin nebo jiných zásilek specifického charakteru. Existují dva druhy převozu peněz a cenin:

- ochranný (bezpečnostní) doprovod osoby přepravující peníze a cennosti - jde o doprovod klienta nebo pověřené osoby klienta přepravující peníze nebo cennosti

zaměstnancem nebo zaměstnanci bezpečnostní agentury za dodržení bezpečnostních zásad pro ochranný doprovod osob

- transport peněz a cenností - který je prováděn zaměstnanci bezpečnostní agentury za dodržení bezpečnostních zásad pro transport peněz a cenností. Transport se provádí podle požadavků klienta, obvykle z prostor určených klientem do bankovního ústavu nebo obráceně. [4]

Tato činnost je speciálně prováděna vycvičenými bezpečnostními pracovníky, kteří během přepravy dodržují následující zásady a pravidla:

- při plánování a realizaci přeprav jsou dodržována ta nejpřísnější pravidla utajení všech souvisejících informací. Dodržování je požadováno i od oprávněných osob klienta,
- přepravy jsou prováděny označenými, ale i neoznačenými vozidly společnosti v souladu s instrukcemi pro výkon služby zajištění převozu cenností pro daného klienta, které přesně definují a konkretizují pravidla a zásady plnění tohoto úkolu ze strany všech zainteresovaných osob,
- výstroj a výzbroj bezpečnostních pracovníků provádějících přepravu je přesně stanovena pojistnými podmínkami. [22]

Ochrana proti špionáži

Firemní špionáž je moderní konkurenční boj pro sběr informací konkurenčních firem působících na stejných trzích a pracujících ve stejném odvětví. Říká se, že během 90. let došlo k rozkvětu tohoto druhu výzvědné činnosti. Existuje několik druhů odposlechů:

1) *Elektronický odposlech* - Většina firem provádí velkou část svých transakcí či řízení prostřednictvím rádiového vysílání (to jsou mobilní telefony, monitorovací systémy, faxy, dálnopisy). Dnešní monitorovací systémy jsou schopny odposlechu zvuku či obrazu pomocí mikrovlnné či rádiové techniky (odposlech faxů, odposlech informací ze zařízení monitorů). A právě tento vysoký stupeň elektronizace organizace vede k nutnosti chránit svá elektronická komunikační a informační zařízení, neboť zrovna ta se stávají nejčastějších terčem sledování a odposlechů.

2) *Telefonní odposlech* - U pevných linek se používají nejčastěji tzv. štěnice, které slouží k odposlechu hovorů.

3) *Rádiový odposlech* - miniaturní rádiové vysílače "štěnice" mohou být maskovány, dle určité velikosti. Většina mikrofonů pracuje v pásmu 30 MHz - 25 GHz, přičemž platí, že čím větší kmitočet, tím mohutnější přístroj a větší dosah.

4) *počítačová špionáž* - doba globální informatizace světa, kdy většina firem a organizací vytváří své informační báze dat a datové sklady, je velmi snadné nejen potenciálního konkurenta zneschopnit vyřazením výpočetní techniky, ale také vytěžit jeho datové sklady a získat tak zajímavé informace o konkurenci. Právě pro tento účel jsou firmami zaměstnáváni různě šikovní hackeři, crackeři a počítačový experti. Typickým druhem počítačové špionáže je napadení a likvidace počítačové sítě, odposlech informačních kanálů a podvržené informace.

Ochranu proti špionáži lze rozdělit na vnější a vnitřní, kdy vnější ochrana se zabývá ochranou proti útokům zevnitřku organizace a vnitřní se zabývá ochranou proti útokům zvenčí.

[5]

1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Je kombinací práce jednotlivých zaměstnanců. Tyto kombinace se vzájemně provazují a vytváří tím celek, který umožňuje lidem ve skupinách pracovat plynule, efektivně a výkonně. Pomocí těchto struktur lze zároveň definovat, kdo je na které úrovni a kdo je komu zodpovědný a za co. Organizační strukturou se obvykle rozumí "účelová formální struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku." Organizovány jsou v podstatě pravidla a řády, díky kterým lze zajistit plnění stanovených úkolů a cílů. Správné organizování zamezí vznik chaosu.

[6]

Organizace je v sociologii chápána jako nějaký jev, který je založený na plánované koordinaci skupinových aktivit, provázána s dělbou práce směřující k dosažení společného cíle. Struktura je v sociologii brána jako komplex vztahů mezi částmi daného celku. Ve své podstatě je to složení, neboli uspořádání vnitřních vztahů, které mají vliv na princip a chod organizace.

Organizační struktury zabezpečují:

- 1) dělbu práce - zajištění stanovených okruhů činností,
- 2) harmonické řízení.

Organizační struktury umožňují:

- 1) efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- 2) sledování aktivit organizace,
- 3) přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- 4) koordinace činností různých složek organizace a různých oblastí činností,
- 5) přizpůsobení změnám okolí,
- 6) sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

Organizační struktura musí splňovat zásadu jednoduchosti, zobrazovat jasně hierarchické vztahy a zároveň podporovat spolupráci jednotlivých útvarů. Mezi další hlediska lze zařadit vlivy okolního prostředí, velikost podniku, firemní kulturu či vědecko-technický pokrok. Součástí organizační struktury je organizační schéma. [7]

Každá bezpečnostní agentura má jinou organizační strukturu společnosti, a to z toho důvodu, že nebyla doposud ještě objevena universální struktura, která by byla vhodná pro každou společnost. Výběr vhodné organizační struktury je pro každý podnik individuální záležitostí. Proto jsou v další kapitole popsány různé typy organizačních struktur.

1.1.1 ZÁKLADNÍ TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

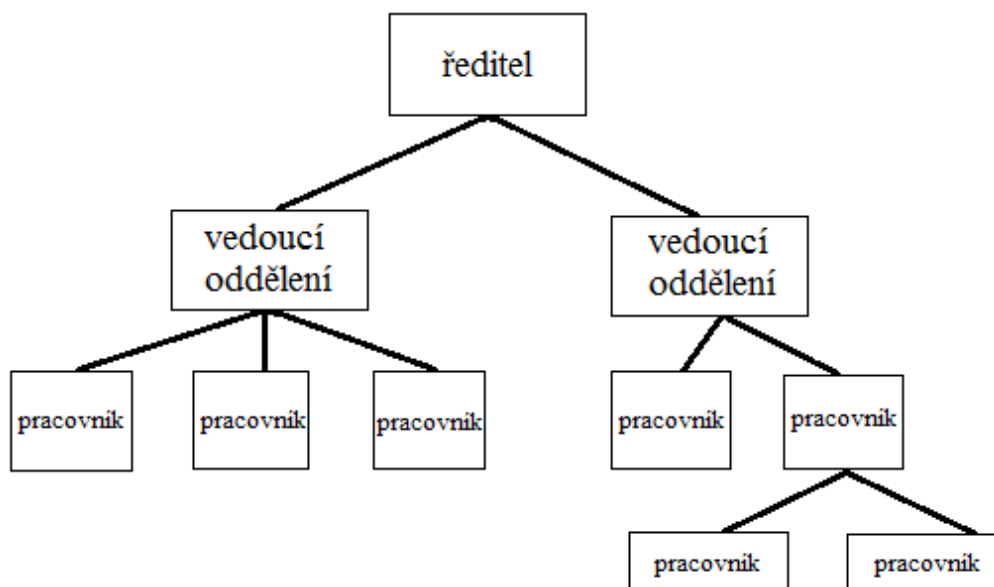
Nyní si popíšeme základní rozdělení organizačních struktur. Rozdělení pouze označují, jak by daná struktura měla vypadat. Dané typy lze měnit a tvárnit dle aktuální situace podniku. Organizační struktury lze rozdělit dle rozhodovacích pravomocí na:

- liniový typ (lineární typ)

- štábní typ
- funkční typ
- kombinovaný typ

1.1.1.1 STRUKTURA LINIOVÉHO TYPU

Organizační struktura liniového typu, je jako první typ struktury, který začal fungovat v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Tato struktura je charakterizována jediným odpovědným vedoucím a jasnými vazbami mezi nadřízeným a podřízeným. To znamená, že podřízený dostával příkazy pouze od jediného nadřízeného. Nadřízený, nebo-li vedoucí pracovník, je odpovědný za jeho vedenou organizační jednotku.



obr.3 - liniová organizační struktura

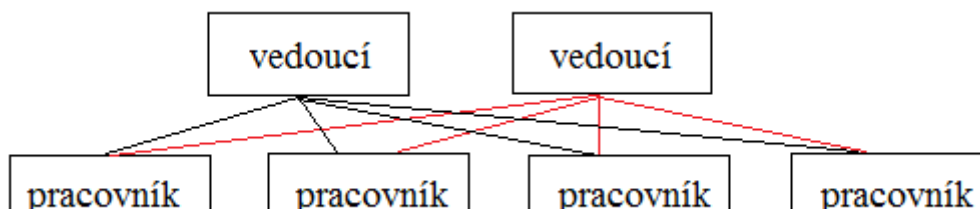
Tato struktura je vhodná k využití v malých podnicích. Jakmile se podnik rozroste je potřeba upravit i organizační strukturu. Pokud by rozrostlý podnik neupravil organizační strukturu, mohly by v podniku nastat problémové situace, které by mohly vést i ke ztrátám podniku.

1.1.1.2 STRUKTURA ŠTÁBNÍHO TYPU

Organizační struktury štábního typu jsou vždy kombinací organizační struktury jiného typu se štábními místy. V situaci, kdy počet zaměstnanců začne přesahovat několik set, je výhodné aby štáb převzal některé funkce, které přímo nesouvisí s úkoly linie, jako je například vedení účetnictví, daně, právní záležitost, atd. Štábní skupina je tvořena specialisty různých oborů, mohou to být například ekonomové, personalisti, technici, atd.

1.1.1.3 STRUKTURA FUNKCIONÁLNÍHO TYPU

Tento typ struktury je tvořen funkcionálními vazbami a prvky, do kterých patří odpovědnosti a pravomoci, jež jsou jasně specializovány. Záporem může být vysoká složitost a četnost vazeb mezi prvky, nicméně výhodou je vysoká odbornost funkčních vedoucích. Jak vidíme na obrázku u typu funkcionální struktury má každý pracovník či zaměstnanec více přímých nadřízených. Jednotliví nadřízení jsou specializováni na konkrétní obory a funkce.



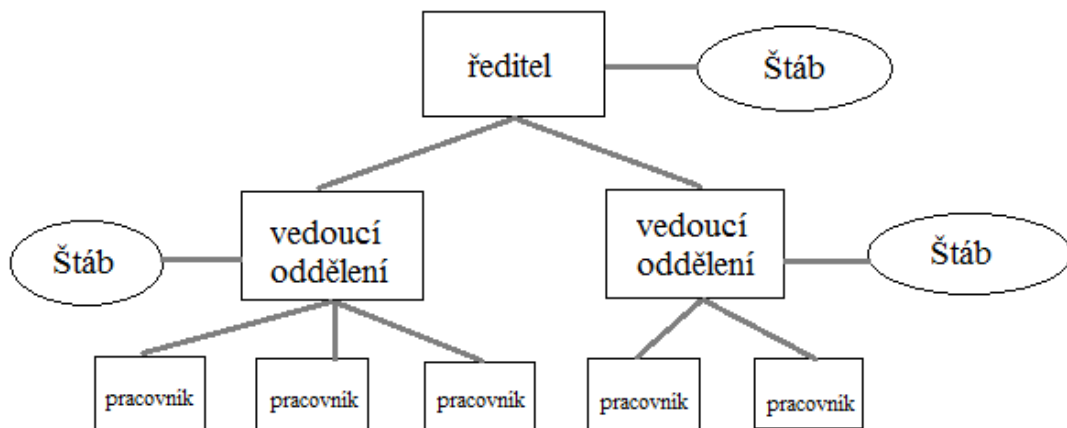
obr. 4 - funkcionální organizační struktura

Tento typ struktury se většinou používá v malých podnicích, nicméně problém často nastává při stanovování odpovědností.

1.1.1.4 STRUKTURA KOMBINOVANÉHO TYPU

Do struktury kombinovaného typu se řadí **liniově štábní organizační struktury**. Jak už plyne z názvu, tyto struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou nejvíce

funkční a zároveň i nejrozšířenější.



OBR.5- STRUKTURA KOMBINOVANÉHO TYPU

Na obrázku je uvedena struktura lineárně štábního typu, kde je vidět, jak vznikají jednotky s částečnou liniíovou pravomocí a s částečnou štábní pravomocí. Tady je třeba vymezit, kdo má jakou pravomoc.

1.2 NÁPLŇ PRÁCE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍKŮ

Bezpečnostní agentury využívají častěji organizační strukturu liniového typu. Každý pracovník ve společnosti má určenou vlastní pozici, kde musí plnit veškeré své úkoly tak, aby jeho práce byla efektivní a přínosná pro danou společnost.

Nejčastější pracovní pozice v bezpečnostní agentuře:

- Jednatel společnosti
- Ředitel společnosti
- HR specialista / personalistka
- Účetní
- Referent provozu / vedoucí provozu
- Bezpečnostní referent
- Strážný

- Strážný - informátor
- Strážný - psod
- Strážný - velitel objektu
- Strážný - vedoucí úseku
- Detektiv
- Detektiv obchodu
- Detektiv průmyslu
- Detektiv dispečinku
- Bodyguard
- Člen zásahové hlídky
- Pracovník dohledového centra
- Dispečer PCO / operátor PCO
- Pracovník obsluhy kamerového systému CCTV
- Pracovník ostrahy objektu
- Technik
- Obchodní zástupce pro bezpečnostní agentury
- Úklidová služba
- Recepční

Jednatel a ředitel společnosti

Náplní práce na pozici jednatel a ředitel společnosti jsou:

- dohled nad udržováním a chodem společnosti,
- kontrola zaměstnanců,
- komunikace s klienty,
- administrativní činnost s prací spojená,

HR specialista / personalistka

Náplní práce personalistky v bezpečnostní agentuře je:

- komunikace s úřady,
- zpracovávání zaměstnaneckých potvrzení,

- sledování legislativních změn týkajících se mzdové problematiky,
- starost o aktuálnost personálních složek zaměstnanců,
- organizace náborů nových zaměstnanců,
- organizace školení zaměstnanců firmy,
- správa a evidence lékařských prohlídek,
- udržování a chod kanceláře.

Účetní

Náplň práce účetní v bezpečnostní agentuře je:

- komplexní zpracovávání účetnictví společnosti,
- sledování legislativních změn týkajících se mzdové problematiky,
- komplexní zpracování mzdové agendy zaměstnanců,

Referent provozu / vedoucí provozu

Náplň práce referenta provozu je:

- zajištění provozu ostrahy, správy a údržby nemovitostí dle požadavků vedoucích pracovníků,
- operativní řešení provozních požadavků,
- komunikace s podřízenými pracovníky,
- kontroly výkonu služby na objektech,
- zaškolování pracovníků.

Bezpečnostní referent

Náplň práce bezpečnostního referenta je:

- plánování, operativní řízení a kontrola činnosti pracovníků,
- identifikace potřeb včetně personálního, materiálního a technického zabezpečení objektu,
- součinnost s vymezenými osobami,
- předávání informací,
- vedení a vyhodnocení služebních záznamů, vyhotovení situačních hlášení a protokolů,
- operativní řešení provozních požadavků,

- kontroly výkonu služby na objektech,
- zaškolování pracovníků.

Pracovník dohledového centra

Náplň práce pracovníka dohledového centra je hlavně:

- komunikace s klientem,
- evidence a řešení požadavků klientů v prostředí provozu telekomunikačních služeb,
- technicko-administrativní podpora zákazníků,
- monitoring poskytovaných služeb a okamžitá profesionální reakce v případě nutnosti zásahu,
- pohotovostní služba,
- obsluha PC,
- obsluha požárních a hasebních systémů,
- obsluha pultů centralizované ochrany, radiostanic, technických zařízení k ochraně majetku a osob,
- organizování pracovních činností dle pokynů a instrukcí,
- podíl na přípravě a realizaci režimových opatření určených k ochraně majetku, osob a oprávněných zájmů,
- předávání pokynů k zajišťování prvotních činností k odvrácení nebezpečí nebo zamezení škody včetně pokynů k zajišťování místa do příjezdů hasičů, policie, apod.,
- vedení elektronické i písemné dokumentace o průběhu služby nebo bezpečnostní akce a o mimořádných událostech.

Dispečer PCO / operátor PCO

Náplň práce dispečera PCO je:

- nepřetržité sledování a vyhodnocování příchozích zpráv PCO,
- vedení zásahu příjezdových skupin,
- častý telefonický kontakt se zákazníky,
- aktivní a rychlé řešení problémů s provozem,
- nepřetržitý směnný provoz - turnusy,
- obsluha kancelářské techniky,
- administrativní činnost.

Pracovník ostrahy

Náplň práce pracovníka ostrahy jsou:

- provádění pravidelných a pečlivých kontrol objektů,
- dohled se realizuje pomocí pochůzek po stanovené trase,
- případná evidence všech vozidel a osob,
- případná obsluha kamerových systémů.

Bodyguard

Náplň práce:

- doprovod klientů dle požadavků na dané místo,
- eliminuje riziko napadení klienta.

Strážný

Náplň práce na pozici strážného je:

- kontrola osob vstupujících do střeženého objektu či prostoru s cílem zabránit vstupu nepovolaným osobám,
- zabránění poškození nebo rozkrádání majetku klienta,

- kontrola vjíždějících a odjíždějících vozidel do i ze střeženého objektu či prostoru včetně kontroly zavazadlového a nákladového prostoru a kabin pro řidiče,
- plnění úkolů souvisejících s protipožární a hygienickou ochranou chráněného objektu či prostoru,
- provádění pravidelných kontrolních pochůzek s cílem zabezpečit dodržování zásad režimu v daném prostoru či objektu,
- kontrola zabezpečení objektu proti vloupání a zabraňování vloupání do chráněného objektu.

Detektiv

Náplň práce detektiva je:

- konzultace s klientem,
- vyšetřování různých událostí,
- sledování podezřelých osob,
- získávání informací a svědků,
- ochrana a kontrola majetku,
- analytická činnost a odhalování skutečností.

Technik

Náplň práce na pozici technika je:

- provádění montáží,
- servis systémů,
- revize systémů.

Obchodní zástupce bezpečnostní agentury

Náplní práce obchodního zástupce je:

- získávání nových potenciálních zákazníků a zakázek,
- péče o stávající zákazníky.

Úklidová služba

Náplní práce úklidové služby je:

- úklid kancelářských, výrobních a sanitárních prostor,
- profesionální úklid veškerých ploch ve všech objektech a částech budov manuálním a mechanickým způsobem,
- dodržování harmonogramu a organizace práce na pracovišti, provádění sebekontroly a prokázání znalostí podle bezpečnostních listů,
- ředění, skladování a nakládání s chemickými a dezinfekčními látkami, přípravky a potřebnými pomůckami,
- výběr, příprava a sestavení pomůcek, strojů a přístupové techniky včetně znalosti údržby a čištění, včetně pomůcek BOZP,
- identifikace základních materiálů podlah, nábytku, zařízení a volba vhodných technologických postupů dle harmonogramu prací.

Recepční

Hlavní náplní práce na pozici recepční je:

- přijímání a evidence návštěv, případně jejich doprovod,
- evidence a vystavování vstupních karet,
- regulace pohybu osob v objektu,
- poskytování základních informací,
- obsluha pobočkové telefonní ústředny,
- dodržování pravidel klíčového režimu,

- přebírání poštovních zásilek,
- součinnost při případné evakuaci osob.

Každé pracovní místo nese své výhody a nevýhody, nese určitou zodpovědnost za vykonanou práci. Práce každého zaměstnance ve firmě musí být efektivní a cílevědomá. Abychom dosáhli efektivního působení zaměstnanců na pracovišti, je nutné při výkonu práce hodnotit pracovníky a zároveň i posuzovat, zda je jejich práce efektivní a přínosná pro danou společnost.

1.3 HODNOCENÍ EFEKTIVITY PRÁCE

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu patří k základním pilířům managementu lidských zdrojů. Jak uvádí Dvořáková ve své knize *Řízení lidských zdrojů*: "*Úspěšné plnění úkolů většiny personálních činností je podmiňováno fungováním systému hodnocení pracovníka, protože bez něho je problematické realizovat kvalitní systém rozmístování, povyšování, vzdělávání a rozvoj i odměňování. Schopnost vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení hodnotit své podřízené a jejich schopnost objektivního a věcně správného hodnocení podřízených a jeho využití ve vedení a rozvoji pracovníků je jednou z klíčových způsobilostí manažera*".^[21] Personální řízení vychází z kvalitního systému hodnocení pracovníka, který je nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti a dalšího rozvoje pracovníka. Výsledkem hodnocení výkonu pracovníka je ocenění pozitivních vlastností a určení rezerv ve výkonu práce. Výstup ohodnocení pracovníka je pak pro zaměstnavatele důležitou zpětnou vazbou o kvalitě systému řízení společnosti. Cílem je posoudit pracovní výkon pracovníka za předešlé období, zároveň zjistit, co by se dalo v nastávajícím období vylepšit.

Hodnocení pracovníků se zabývá:

- monitorování a zjišťování výkonu pracovníka, plnění úkolů, pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž pracovník v rámci pracovní činnosti přichází do styku,
- sdělování výsledků jednotlivým pracovníkům,

- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a případná opatření ke zlepšení.

Výsledky systému hodnocení jsou většinou cenným interním zdrojem informací, které mohou být důležité pro sociální klima organizace.

1.3.1 VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je proces, kterým organizace hodnotí vykonanou práci. V případě, že je hodnocení správně vykonáno, může organizaci i zaměstnancům přinést užitek. Kvalitní systém hodnocení pracovníků slouží pro dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje pracovníků. Díky správnému hodnocení dokáže vedoucí posoudit zvládnutí pracovního místa pracovníkem, odhalit jeho rezervy a nedostatky, popřípadě zvážit povýšení, přeřazení nebo i úplné propuštění z organizace. Hlavním významem hodnocení pracovníků jsou:

1. zlepšení a zvýšení výkonu
 - při zpětné vazbě může vedoucí zasahovat do pracovní činnosti pracovníka příslušnými kroky
2. určení odměny
 - výsledky kvality výkonu a úrovně mohou ovlivnit odměňování zaměstnance
3. rozhodování o pracovním zařazení
 - díky hodnocení zjistíme, zda se zaměstnanec hodí na danou pozici
4. příprava a potřeby rozvoje
 - špatný pracovní výkon může signalizovat potřebu zvýšení kvalifikace
5. nedostatky ve výběru pracovníků
 - výsledky hodnocení pracovníků mohou signalizovat i nedostatky ve výběru pracovníků, stejně jako chyby v rozvržení práce
6. informační nepřesnosti
 - špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, práce s nepřesnými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím

7. vnější vlivy

- často je pracovní výkon ovlivněn i vnějšími vlivy, což jsou vlivy mimo pracovní prostředí, jako je například rodina, finanční situace, zdraví a další osobní záležitosti

1.3.2 FORMY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Podle cíle a způsobu provedení dělíme hodnocení na několik forem. První formou může být formální hodnocení a druhou formou může být neformální hodnocení. Poté můžeme mezi formy hodnocení zařadit hodnocení průběžné, každodenní, příležitostné, systematické a účelové.

Neformálně je hodnocen každý pracovník a to v každé společnosti. Hodnocení se uskutečňuje pomocí každodenní spolupráce a komunikace. Tento typ hodnocení má spíše příležitostnou povahu a bývá určen danou situací. Výsledky se zaznamenávají pouze ve zcela výjimečných případech.

Formální hodnocení má spíše racionální a komplexní povahu ohledně zkoumání výkonu. Formální hodnocení bývá prováděno v pravidelných intervalech. Tento typ hodnocení je zcela zaznamenáván do určitého dokumentu, který slouží pro personální část organizace.

Hodnocení průběžné, každodenní, je prováděno neoficiální formou a to zpravidla přímým nadřízeným. Hodnocení průběžné je většinou pouze ústní a slouží jako oboustranná zpětná vazba a zároveň i jako motivace. Tento typ hodnocení je zaměřen na průběžný pracovní výkon zaměstnance a slouží jako jeden z prvků při vedení lidí.

Hodnocení příležitostné je většinou vyvoláno okamžitou potřebou. Tento typ hodnocení může být ústní i písemný. Většinou se využívá tehdy, když se ukončí nějaká pracovní činnost, jako například ukončení montáže nebo před organizačními změnami.

Hodnocení účelové se většinou provádí až po vyžádání personální části společnosti či vedení podniku. Nejčastěji se využívá před povýšením a vždy musí být zaznamenáno písemnou formou.

Hodnocení periodické neboli systematické se provádí nejčastěji v určitých a předem stanovených periodách, dle přesně stanovených kritérií.

Hodnocení individuální má dle statistik spíše demotivační charakter. Individuální hodnocení si může zaměstnanec brát od svého nadřízeného osobně a chápat jej jako konflikt či pocit nespravedlnosti vůči své osobě.

Hodnocení kolektivní je v mnoha firmách často používaným hodnocením. Kolektivní hodnocení se v současnosti nejčastěji používají v telekomunikačních centrech, jako jsou například callcentra. Při kolektivním hodnocení si zaměstnanci mohou vyměnit názory, dojmy a zkušenosti, znalosti a výkon práce, za které jsou nejčastěji hodnoceni.

Dále můžeme hodnocení rozdělovat na otevřené a uzavřené. Při otevřeném hodnocení si zaměstnanci přímo hodnocení podepisují. Tento typ hodnocení se tedy rovnou se zaměstnancem prodiskutuje a zároveň se sestaví potřebné kroky k nápravě. Kdežto v uzavřeném hodnocení zaměstnanci přímo nevidí, jak je nadřízený ohodnotil. To už může vést k podezíravosti, což není vhodné pro organizace, kde se pracuje v týmech. Uzavřené hodnocení neovlivní výkon zaměstnance. Výhodou uzavřeného hodnocení je, že hodnotitelé mohou být jednoznační v hodnocení a nemusí se obávat následného zhoršení pracovních vztahů.

1.3.3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Aby bylo možné pracovníka správně ohodnotit, je nutné si zvolit nejdříve metodu hodnocení pracovníků. Existuje mnoho metod, na základě kterých lze hodnocení provádět. Některé metody jsou zaměřeny spíše na výsledky a jiné zase na pracovní chování. Pokud bude hodnocení zaměřeno na výsledky, budou se spíše používat veličiny množství, kvality, včasnosti a náklady. Jednoduše řečeno musí se jednat o veličiny, které jsou dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné. Pokud bude hodnocení zaměřeno na pracovní chování, budeme se spíše zabývat veličinami typu iniciativa, kritičnost, rozvážnost, schopnost vést lidi, schopnost rozhodování se, píle, kvalita práce, atd.

Nejčastěji používanými metodami jsou:

1) Hodnocení podle výsledků práce:

- dle stanovených cílů (vyhodnocování cílů a práce, která byla pracovníkovi zadána)
- dle plnění norem (posuzuje se plnění norem)

2) hodnocení popisné:

- volný popis (podstatou je vypracovat písemný popis pracovního výkonu hodnoceného dle stanovených kritérií)
- metoda esejů (hodnotitel popisuje přednosti a slabiny zaměstnance, hodnotitel zpracovává návrh na zlepšení práce)
- metoda klíčových událostí (hodnotitel zaznamenává situace pracovníka výjimečně dobrého nebo špatného chování, vztahující se k práci. Záznamy obsahují stručný popis toho, co se stalo.)

3) hodnocení srovnávací:

- pořadí (hodnotitel sestaví pořadí hodnocených pracovníků od nejlepších až po nejslabší)
- párové hodnocení (hodnotitel porovnává pracovníka pouze s danou skupinou dle zvoleného kritéria)
- pomocí stupnice (hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť. Mohou se hodnotit na číselné stupnici, grafické stupnici a na slovní stupnici.)

4) metody průběžného sledování

- klasifikace odstupňováním (hodnotitel stanoví nejlepšího a nejhoršího pracovníka ve skupině a mezi ně se snaží zařadit ostatní pracovníky)
- metoda udělování bodů (hodnotitel dopředu stanoví pořadí zastoupení pracovníků v jednotlivých kategoriích, které se odlišují. Při smíchání nejlepších a nejhorších pracovníků, jsou viditelné rozdíly mezi pracovníky.)

5) metody dialogové

- hodnotící rozhovor (nejpoužívanější metoda, je vhodná pro výměnu názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Důležitá je příprava na hodnotící rozhovor na obou stranách.)

6) dotazníkové metody

- dotazníky a testy (pracovník zaškrťává odpovědi u předem nadefinovaných otázek, vypracovaný dotazník poté slouží jako podklad pro zpracování)

1.3.4 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Základním předpokladem pro úspěšné využití výsledků hodnocení je správný výběr hodnotících kritérií. Kritéria by měla být objektivně měřitelná, vhodná, přiměřená a spolehlivá. Objektivně měřitelným kritériem se myslí výsledky práce hodnoceného pracovníka. Odborně se proces hodnocení dělí na tři oblasti. První oblastí jsou vstupy, kde se hodnotitel zaměřuje na kompetence a zkušenosti pracovníka. Druhá oblast se nazývá proces, kde se sleduje spíše přístup pracovníka a styl chování. Do třetí oblasti, do výstupů, se zaznamenávají všechny výsledky, styl práce, atd.

Při výběru kritérií by se měly společnosti řídit těmito doporučeními:

- kritéria by měla být objektivní,
- kritéria by se měla vztahovat k práci a k chování pracovníka, nikoliv k vlastnostem pracovníka,
- kritéria musí být vždy a zavčas sdělena pracovníkovi,
- kritéria se liší u jednotlivých pracovníků.

KRITÉRIA HODNOCENÍ
1. PRACOVNÍ VÝKON
kvalita práce
pracovní tempo
iniciativa
efektivnost
odpovědnost
2. ÚČELNOST PRÁCE
plnění úkolů v termínech
využití pracovní doby
3. VZTAH K PRÁCI
zájem o práci
flexibilita
spolehlivost
pracovní kázeň
zájem o odborný růst
4. SPOLUPRÁCE
vztah ke spolupracovníkům
schopnost týmové práce
komunikace
vztah k nařízeným, podřízeným
vztah k zákazníkům
5. OSOBNÍ FAKTORY
kreativita
vstřícnost ke změnám
schopnost asertivity
schopnost řešit konflikty

KRITÉRIA HODNOCENÍ
1. PROFESNÍ ZNALOSTI
schopnost aplikovat teoretické znalosti a praktické dovednosti
poskytování kvalitních služeb
systematický přístup k plánování
2. ŘÍZENÍ
efektivní využívání lidských zdrojů
schopnost řídit a kontrolovat
reprezentace organizace vůči veřejnosti
3. VZTAH K PODŘÍZENÝM
týmový přístup
schopnost efektivně hodnotit
podpora dalšího odborného rozvoje
4. SCHOPNOST VÉST LIDI
schopnost stanovit jasné srozumitelné cíle
schopnost získat respekt a důvěru podřízených
5. OSOBNOST VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE
tvořivost
iniciativa
image
odpovědnost
ústní a písemná komunikace

tabulka č. 1 - kritéria hodnocení

Obě tabulky sledují 5 kritérií s vlastnostmi a schopnostmi, které je nutno hodnotit. V levé tabulce najdeme kritéria hodnocení pro běžné řadové pracovníky. V pravé straně tabulky vidíme kritéria hodnocení pro vedoucí pracovníky.

Na systém hodnocení pracovníků jsou kladeny určité požadavky. Pokud jsou řádně splněny, pak závěry hodnocení představují realizační efekty systému. Mezi nejdůležitější požadavky patří například určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce a rozpoznat výkonnostní potenciál pracovníka, to znamená:

- stanovení plnění nároků pracovního místa pracovníkem,
- kvantifikovat úroveň plnění,
- zhodnotit rezervy,
- formulovat doporučení.

Dalším důležitým požadavkem je zjištění silných a slabých stránek pracovníka. Vymezit jeho pozitivní a negativní stránky pracovního výkonu i osobního jednání. Doporučení směřovat spíše k odstranění nedostatků a doporučit opatření ke zvýšení kvality pracovního výkonu. Tím stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu. Důležitým faktorem pro firmu je získat informace o názorech pracovníků a jejich faktorech spokojenosti, získat informace pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu a tím případně zvýšit úroveň a účinnost motivačních programů.

Cíle hodnocení mohou být různé, dle situace v podniku a dle toho, k čemu mají dané informace sloužit. Zaměstnanec díky hodnocení získá informace o hodnocení své práce neboli zpětnou vazbu, získá informace o nárocích práce. Získá informace o svém postavení v organizaci a o případných možnostech své realizace a kariérním postupu. Může sdělit své představy o svém působení na dané pozici a případně představy i o svém osobním rozvoji.

2 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAMY

Nejprve si objasníme pojem motivace. Motivace je v podstatě psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Motivace je hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Motivace je naše vůle, která nám pomáhá dosáhnout našeho vytýčeného cíle.

Abychom mohli zdárně motivovat danou osobu nebo zaměstnance firmy, je potřeba znát jeho potřeby, postoje, zájmy a hodnoty. Potřeba je základním zdrojem motivace a vzniká nedostatkem určitých faktorů. Také je potřeba si uvědomit, že každý člověk má různé potřeby, které jsou v rámci motivace nutné uspokojit, aby motivace byla efektivní a účinná. A. H. Maslow je jeden z klasiků, jenž se věnoval problému lidského chování. Jeho teorie vysvětluje, "proč se v různých situacích můžeme setkat s různými potřebami a motivy"^[9] Jeho teorie je označována jako teorie průměru. Také se dá z této teorie očekávat, že zaměstnanec bude požadovat čím dál tím více. A. H. Maslow rozdělil potřeby člověka do pěti úrovní, kterými se snaží uspokojovat potřeby. Tento systém je známý jako pyramida potřeb nebo také Maslowova hierarchie potřeb.



obr. 6. - Maslowova hierarchie potřeb[9]

Potřeby jsou uspořádány od základních po nevyšší. Tedy uspokojování potřeb jde ve směru vzestupném. Jako první musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu, poté následuje uspokojování vyšších řádů.

1. Přežití - naplnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití. V pracovním procesu mohou například motivovat zaměstnance ochranné pomůcky, ochrany zdraví a bezpečnost při práci, atd.
2. Jistota a bezpečí - dobrým příkladem motivace v pracovním procesu je například pocit bezpečí mít práci i do budoucna.
3. Sociální potřeby - každý z nás potřebuje lásku a pocit sounáležitosti. V pracovním procesu můžeme uvést například dobré pracovní vztahy ve firmě, které můžou pracovníka připoutat k týmu.
4. Uznání - zde se zahrnuje sebeocení, sebeúcta, respekt a uznání ze strany ostatních. V pracovním procesu můžeme jako příklad uvést pochvalu, peníze.
5. Seberealizace - dobře vykonaná práce každého zaměstnance těší a zároveň umožňuje ukázat dané schopnosti. Seberealizace je nalezení takového pracovního uplatnění, které vede k vnitřní spokojenosti pracovníka a k jeho rozvoji.

Říká se, pokud nebudou uspokojeny potřeby nižšího řádu, mohou nastat u člověka pocity strachu, smutku, hněvu a strádání. Při neuspokojení potřeb vyššího řádu mohou u člověka nastat projevy nespokojenosti, zoufalství, úzkosti a neklidu. Aby mohla začít působit určitá úroveň potřeb jako motivační faktor, musí být nejprve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí.

Pojem postoj zaměstnance nebo dané osoby je také velmi důležitý pro stanovování motivace. Pojem postoj je definován jako připravenost člověka reagovat specifickým způsobem na motivační podnět. Říká se, že postoje vznikají při opakovaných zkušenostech, nápodobou chování ostatních jedinců. Lidé mohou zaujímat různé postoje na základě prožitých situací, které nastávají v průběhu života každého jedince. [8]

Zájmy představují v motivační struktuře trvalejší zaměření se člověka na určitou oblast. Každá osobnost má své charakteristické zájmy. Všeobecně je známo, že zájmy obohacují život každého člověka a zároveň i rozvíjejí jeho dovednosti. [8]

Dalším důležitým zdrojem pro motivaci jsou hodnoty. Ty má každý člověk ve svém životě rozdílné. Je to tím, že si každý člověk ve svém životě hodnoty vytváří sám. Všechny vytvořené hodnoty se odrážejí v chování člověka. Jen pro názornost, hodnoty vykazují tyto vlastnosti:

- jsou zprostředkovány socializačním procesem a v životě člověka jsou relativně stabilními složkami osobnosti,
- jsou normativní,
- mají centrální postavení ve struktuře osobnosti,
- jsou nemyslitelné bez emocionální účasti,
- mají selektivní funkci ve vnímání a poznávání světa,
- usměrňují lidské chování. [8]

Autor RNDr. Jiří Plamínek ve své knize Tajemství motivace uvádí, že mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, tak při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme. Na manipulace bývají lidé citliví všude na světě a lidský přístup obvykle dokáže více než nacvičená motivační technika.

Základní zásady motivace:

1. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
2. Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
4. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
6. Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.
7. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.
8. Motivace má dvě stádia - vytýčit cíl a ukázat, jak daného cíle dosáhnout.
9. Motivace je nikdy nekončící proces. [8]

Na to, abychom my sami pochopili, jak správně motivovat sebe a druhé spolupracovníky nebo podřízené, je zapotřebí si uvědomit, co je může v jejich pracovním životě demotivovat. Z těchto znaků lze pak vycházet při stanovování motivačních prvků a stimulů řídících změnu organizační nebo osobnostní.

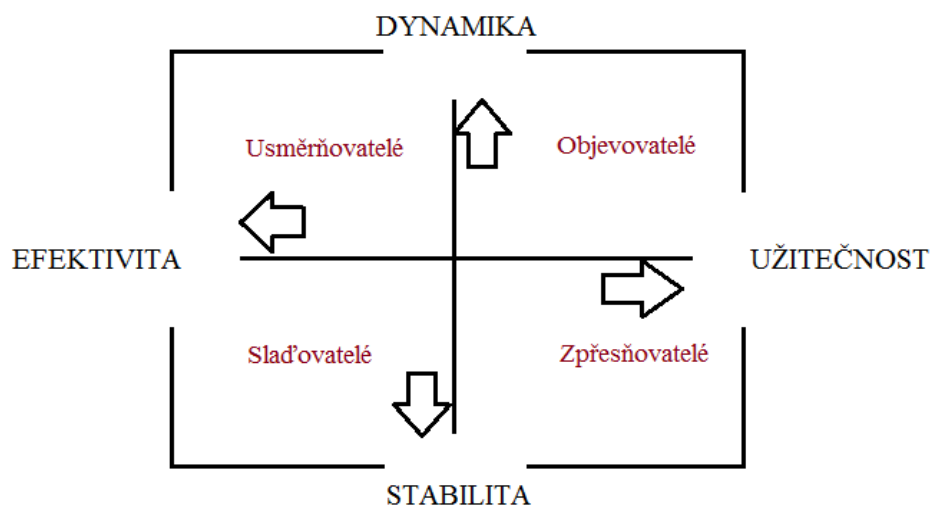
Lidé jsou mnohem více motivováni, když mohou něčeho dosáhnout, mít zodpovědnost, projev uznání, nebo mít nějaké vyhlídky do budoucna.^[9]

2.1 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ

Na světě je mnoho typů lidí, na každého z nich jinak působí různé motivační programy. Abychom jako majitelé či vedoucí společnosti, mohli stanovovat dobré motivační programy, je také důležité, abychom poznali typy lidí a dokázali předpokládat, jak na ně daná motivace zafunguje.

RNDr. Jiří Plamínek se v knize Tajemství motivace zabývá oblastí pracovní motivace. Rozděluje lidi do čtyř motivačních typů a zároveň se zabývá i jejich charakteristickými rysy. Hlavními typy lidí jsou:

- a) objevovatelé
- b) usměrňovatelé
- c) sladčovatelé
- d) zpřesňovatelé



obr. 7 - motivační typy lidí [8]

Na obrázku číslo 5, můžeme vidět, že čtyři typy lidí jsme zařadili do čtyř kvadrantů hlediska dynamiky, stability, efektivity a užitečnosti. Většina typů lidí se bude více směřovat od středu dále, ti co budou blížeji středu, budou universálními osobnostmi, to znamená, že budou rozumět větší škále podnětů.

V další podkapitole si vyčleníme a popíšeme jednotlivé typy lidí.

2.1.1 USMĚRŇOVATELÉ

Tento typ lidí se nachází v obrázku číslo 5 na levé straně mezi efektivitou a dynamikou. Znamená to, že jsou kombinací dynamických preferencí se zaměřením na efektivitu. Usměrňovatelé bývají rádi středem pozornosti. Aby byli v centru pozornosti, jsou schopni udělat téměř cokoliv. Usměrňovatelé dobře prodávají své myšlenky, proto dovedou dobře přesvědčit jiné, díky tomu mají velký vliv na jiné lidi. Také bývají dobrými vůdci velkých skupin lidí dokonce i davů. Také jsou usměrňovatelé velmi citlivými povahami a dovedou posoudit vhodné a nevhodné chování při určitých situacích.

Usměrňovatelé bývají velmi rádi chváleni, pochvalu dovedou velmi rychle zveličít a zdůraznit v ní své zásluhy.

Vedení usměrňovatelů: Jak je uvedeno výše, tento typ lidí je rád středem pozornosti a mají dar působit na jiné, díky tomuto talentu, se tito lidé hodně uplatňují ve vyšších pozicích či ve vedení. Pozor, tyto typy mohou mít problémy s nadřizenými.

2.1.2 SLAĎOVATELÉ

Tento typ lidí se nachází v obrázku číslo 5 ve spodní části mezi efektivitou a stabilitou. Sladřovatelé se zabývají jen stabilitou a efektivností, vše se musí točit kolem nich samotných, včetně jejich vztahů, pocitů či spokojenosti. Tento typ lidí má velice vyvinutou empatii, to napomáhá k tomu, aby lépe pochopili druhé, také jsou velmi dobře komunikačně nadaní. Sladřovatelé jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé. Příjemné, lidské a chápající. ^[8]

Vedení sladřovatelů: Tito lidé jsou velmi dobře komunikačně nastavení, dobře se jim pracuje v týmu a mezi lidmi. Jsou dobrými týmovými hráči. Důležité je vyhýbat se samostatné práci, založené na odpovědnosti a kreativitě.

2.1.3 ZPŘESŇOVATELÉ

Tento typ lidí se nachází v obrázku číslo pět také ve spodní části jako Sladčovatelé, nicméně se více zaměřují na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí dokonalé prostředí jako Sladčovatelé, rádi by byli dokonalými sami. ^[8] Tito lidé bývají většinou velmi spolehliví, pečliví a také i přísní k sobě samotným. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek na pracovišti a také vyžadují jasná zadání pro plnění. Obvykle je zajímaví čísla - přesná hodina příchodu, hodnota benzínu nebo procento úspěšnosti.

V mezilidských vztazích působí chladným dojmem, jejich vystupování je racionální a vyvolává dojem, že nemají žádné emoce. ^[8] Jejich emoce bývají často skryté, neradi je dávají najevo. Pro ukázání své emoční situace často využívají suchý humor, kterému bohužel rozumí jen oni sami.

Vedení Zpřesňovatelů: Tito lidé mají rádi jasná pravidla a předpisy, také musí mít jasně zadanou práci, kterou vykonají až do konce. Potřebují mít práci založenou na koncentraci a přesnosti systému. Je nutné se vyhýbat nejednoznačným cílům.

2.1.4 OBJEVOVATELÉ

Tento typ lidí se nachází v horní části obrázku mezi dynamikou a užitečností. Objevovatele velmi přitahuje překonávání různých překážek a objevování nových věcí. Objevovatelé bývají velmi netrpěliví, chtějí po informaci a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. ^[8] Objevovatelé projevují výraznou neverbální komunikaci, díky tomu jsou snadno čitelní. Bývají většinou málomluvní, ale dovedou se ozvat v případě narušování jejich zájmů.

Vedení objevovatelů: Tito inteligentní lidé mají velmi rádi výzvy a adrenalin, proto pro ně musíme nacházet nové, nevyzkoušené a neotřelé práce. Potřebují samostatnost vedení a rozhodování pracovních úkonů. Kontroly je vhodné omezit na minimum.

Rady jak vést různé typy lidí jsou pouze doporučením, nesmíme zapomínat na to, že každý z nás je jiný, a proto ke každému musíme přistupovat individuálně.

2.2 TVORBA MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ

Marketingové přístupy, mohou být pro nás inspirací k poskytování služeb. Vypracováním marketingového mixu pro odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců (dle věku, profese, postavení) může být tou správnou cestou, jak vytvořit konkrétní soubory odměn. Pokud se na pracovníky v podniku budeme dívat jako na naše interní zákazníky, uvědomíme si jejich individualitu z hlediska motivačních potřeb. Marketingový mix nám přinese následující výstupy:

- Poznáme, jaké jsou potřeby našich zaměstnanců,
- zjistíme, jak uspokojujeme potřeby zaměstnanců v současnosti a jak jsou spokojeni,
- poznáme běžnou praxi v odměňování konkurence,
- nadefinujeme si škálu využitelných odměn,
- určíme si cenu a hodnotu odměn pro podnik,
- určíme si cenu a hodnotu odměn pro zaměstnance,
- vytvoříme celkové soubory odměn pro specifické skupiny zaměstnanců,
- stanovíme pravidla a způsoby pro poskytování odměn včetně k tomu potřebných zdrojů,
- navrheme program pro odkomunikování našeho motivačního programu ve vztahu k manažerům a zaměstnancům. [10]

Tvorbu motivačních programů lze rozdělit na:

- metody a způsoby využití různých odměn, jimiž organizace disponuje,
- metody a způsoby zabezpečení komplexní péče o pracovníky,
- metody a prostředky výchovného působení, způsoby zvyšování odborné kvalifikace pracovníků. [7]

Díky tomuto rozdělení lze vidět, že každá odměna má svou vlastní hodnotu, bez ohledu na to jakou má finanční cenu.

Při formulaci motivačního programu se postupuje podle 5P:

- *Philosophy* přeloženo do češtiny – filosofie, filosofie odměňování by měla být vždy v souladu s firemním posláním a vizí, měla by vycházet z naplnění dlouhodobé firemní strategie, jsou to východiska pro formulaci politik,
- *Politics* přeloženo do češtiny – politika, politiky odměňování jsou základními zásadami, kterými se odměňování řídí, jsou jasné a konkrétně formulované a měli by být sdíleny zaměstnanci podniku,
- *Programmers* přeloženo do češtiny – programy, jsou řešení učená pro jednotlivé oblasti odměňování, jako je mzdový systém, systém zaměstnaneckých výhod, atd.,
- *Procedures* přeloženo do češtiny - postupy, jsou organizační směrnice, podle kterých se řídí programy,
- *Process* přeloženo do češtiny - procesy, jde o každodenní praxe v odměňování, které je nutné průběžně monitorovat, vyhodnocovat a regulovat.

[10]

Mezi první důvody zavádění a poskytování zaměstnaneckých benefitů je snaha udržet si kvalitní a efektivní zaměstnance. Dalším důležitým důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci a k lepšímu výkonu.

2.2.1 PŘÍKLADY MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ PRO BEZPEČNOSTNÍ AGENTURY

Existuje několik typů motivačních programů, mezi hlavní můžeme zařadit peněžní a nepeněžní formy. Do peněžní formy zařazujeme příspěvek na stravování, sport a zdraví, kulturu, ubytování, dopravu, dále příplatek k nemocenské, penzijní a životní připojištění, zvýhodněné půjčky, vzdělávací kurzy, používání firemního automobilu, dary, atd. K nepeněžní formě zařazujeme nadstandardní volno, volno pro léčení, pružnou pracovní dobu, nebo i práci z domova.

Každá organizace musí své motivační programy přizpůsobit podmínkám dané organizace. Záleží vždy jen na vedení podniku, zda se rozhodne zaměstnanecké výhody využít či nikoliv. Také je známo, už jen z běžného života, že spousta podniků raději navyšuje peněžní odměny,

namísto toho, aby vytvářely systém výhod, který je bohužel na administrativu trochu náročnější.

Stravenky

Stravenky jsou nejnámějším a nejvíce používaným benefitem (zaměstnaneckou výhodou). Ve většině firem jsou stravenky pro zaměstnance takovou samozřejmostí, že už si spousta zaměstnanců ani neuvědomuje, že taková stravenka je v podstatě motivačním krokem ze strany zaměstnavatele. Velkou výhodou pro zaměstnance je, že si stravenkou mohou koupit nejenom oběd, ale také nákup v obchodě.

Stravenky mohou být v různých finančních hodnotách, v tomto případě záleží pouze na zaměstnavateli, jaké stravenky poskytne svým zaměstnancům. Zpravidla platí, že 55% z ceny stravenky platí zaměstnavatel a zbylou část si hradí sám zaměstnanec.

Flexi passy

Flexi pass je obdobou stravenek a je silným motivačním předmětem. Tento typ poukázky je nejjednodušším způsobem, jak přispět zaměstnancům na volnočasové aktivity. Zaměstnanec může použít tuto poukázku na své sportovní aktivity, kulturní vyžití, vzdělávání nebo i na lázeňské pobyty. Firmy, které tyto poukázky nabízejí, zveřejňují až 8 222 partnerských provozoven v České republice, kde se tyto poukázky dají využít.

Teambuilding

Teambuilding je typ motivačního programu založený na zprostředkování nevšedního zážitku. Teambuilding je metoda týmového rozvoje, která vede ke zdravým mezilidským vztahům na pracovišti a ke zvýšení týmové výkonnosti. Každá firma má individuální teambuildingový program dle zaměření. Pro bezpečnostní agentury, bych jako teambuilding doporučila programy vycházející z oblasti bezpečnosti, které by zahrnovaly adrenalinové a bojové aktivity. Také je zapotřebí, aby tým fungoval, tak jak má, proto je vhodné se na teambuildingových akcích věnovat také aktivitám, které prohloubí týmové vztahy, což jsou například společenské hry.

Slevové kupony

Jakákoliv firma může mít sjednané slevové kupony od různých jiných společností. Slevové kupony mohou pomoci zaměstnancům šetřit své výdaje. Většinou jsou kupony umožňující mít z nákupu určitou slevu, která se pohybuje nejčastěji od 5 - 50 %. Kupony mohou poskytovat slevu na jídlo, oblečení vlastního výběru, bankovní produkty, vstupy do zábavných parků, atd.

Zvýhodněná cena na dětský letní tábor pro děti zaměstnanců

Tento typ odměny se hodí do agentur či společností, kde mají vysoký počet zaměstnanců, které mají rodiny s dětmi. V dnešní době bývají tábory pro děti nevelnou záležitostí, proto se každý zaměstnavatel s tímto benefitem zavděčí velké části svých zaměstnanců. U tohoto benefitu záleží pouze na zaměstnavateli, jak velkou částku bude ochoten zaplatit. Aby tento benefit byl atraktivní pro zaměstnance, je vhodné, aby zaměstnavatel zaplatil 30 - 70% z celkové ceny.

Sick days

Tento typ benefitu je poslední dobou trendem, kdy firma nabízí zaměstnancům tzv. "sick days", který signalizuje, že každý zaměstnanec může mít určitý počet volných dnů navíc pro samoléčbu, například při nachlazení či nevolnosti. Počet dnů si opět určuje firma samotná. Tento typ benefitu je vhodný pro stálejší zaměstnance. Sick days napomáhá ke spojenosti zaměstnanců v dané firmě.

Vánoční večírek

Vánoční večírek bývá většinou jako poděkování zaměstnancům za jejich vykonanou práci. Vánoční večírky už bývají ve firmách klasickou záležitostí a právě díky tomu, si už ani pracovníci neuvědomují, že je to svým způsobem dobrá motivace k tomu, aby pracovníci ve firmě byli spokojení. Vánoční večírek slouží k odreagování pracovníků a zároveň i k utužování vztahů na pracovišti.

Nejlepší pracovník - největší odměna

Díky tomuto motivátoru se zaměstnanci mohou rozvíjet určitým směrem a zároveň dosahovat daných cílů. Tento typ motivační odměny může být rozdělen dle potřeby

společnosti. Nejčastěji se dělí na tři místa úspěšnosti. První, je nejlepší pracovník, který vykonal nejvíce a zároveň i nejkvalitněji svoji práci. Poté následuje druhé a třetí místo. Každé místo může být jinak ohodnoceno. Ohodnocení záleží na okolnostech dané společnosti. Ohodnocení může být odměněno fyzickým i finančním darem.

Aby nebyla odměna omezena pouze na jednoho pracovníka, je vhodné ve firmách s větším počtem zaměstnanců, rozdělit pracovníky do několika skupinek, každá skupina se pojmenuje a poté budou mezi sebou soutěžit a plnit cíle dané společností. Podle počtu skupinek, dvě nebo tři nejlepší skupinky poté budou ohodnoceny nějakým benefitem, příplatkem ke mzdě nebo nějakou hmotnou odměnou.

Víkend "wellness pobyt"

Tento typ benefitu se zatím v České republice moc nevyskytuje, nicméně v zahraničí používají tento typ benefitu velmi často. Zaměstnavatel uhradí víkend v hotelu se SPA programem pro celou rodinu nejlepšího pracovníka. Tento typ motivační odměny je velmi efektivní a atraktivní. Pracovník si nejenom řádně odpočine, ale také načerpá nové síly a stále bude se svou rodinou.

Všechny příklady, které jsou výše uvedeny, jejichž výhody mohou přispívat ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců v dané firmě, ke stabilizaci zaměstnanců, k rozvoji zaměstnanců, zvyšují atraktivitu podniku navenek a tím i jeho konkurenční schopnost.

Zaměstnanecké benefity mohou být pro okolí tou nejviditelnější částí personálního řízení. Poskytování určitých zaměstnaneckých výhod má výrazný sociální rozměr a představuje účinné prostředky sociálního rozvoje zaměstnanců. ^[21]

Zaměstnanecké benefity mohou mít různý rozměr intenzity i sociálního rozměru, jsou to například:

- *výhody sociální povahy* - to může být například životní pojištění, penzijní připojištění, mateřské školky, atd. Tyto benefity mohou být celé nebo jen z části placené zaměstnavatelem.

- *výhody vztahující se k práci* - zde můžeme zařadit stravování, výhodnější prodej produktů pro zaměstnance, vzdělávání.

- *výhody spojené s postavením v organizaci* - zde můžeme zařadit mobilní telefon, automobil, notebook, bezplatné bydlení, atd.

Zaměstnanecké výhody nemusí být závislé na zásluhách pracovních výsledků. Jejich rozsah se může zlepšovat s postavením zaměstnance v organizaci a délkou jeho pracovního poměru. Zaměstnanecké výhody nemusí každý zaměstnanec vidět jako výhodu, ale spíše je berou jako přirozenou součást pracovního vztahu, než jako nadstandardní péči. Jakmile jsou benefity nebo výhody zavedeny do organizace, pak je velmi obtížné je zrušit. Dle statistik nelze doložit, že benefity a výhody přitahují uchazeče o zaměstnání, ale lze říci, že benefity odrazují zaměstnance k ukončení pracovního poměru.

V České republice začaly být zaměstnanecké benefity vnímány až počátkem roku 2001, kdy se některé s finančních produktů staly daňově odečitatelnými položkami, díky čemuž začaly být benefity pro řadu zaměstnavatelů velmi zajímavými a výhodnými alternativami. Díky těmto alternativám, mohli zaměstnavatelé poskytnou svým pracovníkům nadstandardní podmínky, které pozitivně působí na firemní prostředí.

2.3 TRENDY ZAMĚSTNANENCKÝCH BENEFITŮ

V dnešní době už odměňování zaměstnanců nemá vliv na výši platu či mzdy, tak jako tomu bylo v minulosti. Z hlediska lidských zdrojů není vůbec jednoduchým úkolem schopnost motivovat a udržet spokojeného a loajálního zaměstnance.

Stejně jak se vyvíjí nabídka benefitů, tak se stejně mění i postoj a vnímání benefitů zaměstnanci. Trendem je aktuální odměňování zaměstnanců s možností volby, kdy si sám zaměstnanec může určit, na co odměnu využije. Například u poukázek má zaměstnanec širokou nabídku možností, kde poukázky využít. K nejpoblárnější patří poukázky na dovolenou, na sportovní aktivity, na vzdělání i na relaxační pobyty.

Statistiky ukazují, že v dnešní době zaměstnanci dostávají kromě mzdy i další benefity celkem v 65 procentech. Tento údaj poukazuje na to, že benefity mají silný potenciál do budoucna, nicméně neustále se vedou polemiky na toto téma. Jeden z názorů, který uvedl Palata je, že budoucnost odměňování zaměstnanců je zatím jen pouhou otázkou, jak moc budou v

následujících letech ovlivněny legislativními změnami. Může se stát, že prostředky určené na benefiční položky, mohou být v budoucnu přesunuty do jiné mzdové složky, ze které nebude možné benefity proplácet, a to z důvodu výhodnosti benefity poskytovat. Oproti Palatovi pan Urban je opačného názoru, kde vnímá benefity jako velikou konkurenceschopnost podniku. Dle Urbana mají benefity otevřenou budoucnost, kdy zaměstnancům budou nabízeny i adrenalinové prožitky, jako je například seskok padákem, projížďka na raftu nebo i wellness pobyty. Kdy nabídka adrenalinových prožitků má více posilovat pouto mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Dalším trendem zaměstnaneckého benefitu jsou firemní školky. Tento benefit není v České republice rozsáhlou záležitostí. Firemní školka je zaměřená hlavně na péči o děti svých zaměstnanců. Každá firma, která tento benefit nabízí, musí dodržovat programy nařizené Ministerstvem školství. Pomalu přicházejí firmy, které tento benefit začínají nabízet v podobě firemních dětských koutků. V dětském koutku firma poskytuje krátkodobou službu, která není vhodná pro pravidelné docházení. Dětský koutek je pro firmu z legislativního hlediska výhodným, z důvodu, že se na něj nevztahují přísné hygienické předpisy. Dětský koutek je sice na jednu stranu výhodnější, nicméně na firemní školku společnost může dostat i státní dotace. Mezi další výhody firemní školky patří zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce, omezení fluktuace zaměstnanců, zvyšování loajality zaměstnanců, zvyšování motivace zaměstnanců, udržení kvalifikovaných zaměstnanců, zvýšení prestiže firmy, uplatnění rovných příležitostí na trhu práce pro zaměstnance. Hlavní nevýhodou tohoto benefitu je vysoká finanční náročnost pro společnost a s tím také spojená nemožnost si náklady s provozem odečítat z daní.

3 VZDĚLÁVACÍ STRATEGIE V BEZPEČNOSTNÍ AGENTUŘE

V každé bezpečnostní agentuře by mělo probíhat vzdělávání zaměstnanců či pracovníků dané agentury nebo případně by měla vzdělávání každá agentura umožňovat. Vzdělávání slouží k tomu, aby si pracovníci nejenom zopakovali zásady pro výkon práce, ale také aby poznali a naučili se nové dovednosti, které pak budou uplatňovat ve svém výkonu práce.

V knize autoři Vodák J. a Kucharčíková A. uvádějí, proč efektivně vzdělávat zaměstnance, citováno: *"Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je nezbytné, aby investovaly do svých vstupů, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu."* ^[11]

Každá bezpečnostní agentura má rozlišné vzdělávací procesy pracovníků, a to z toho důvodu, že osoba, která o vzdělávání rozhoduje, vidí subjektivně různě důležité obory či zásady. Také je důležité zaměřit se na obor činnosti firmy a dle toho upravit povinná školení. Proto se vzdělávání pracovníků v bezpečnostní agentuře rozděluje na povinné a dobrovolné.

Většina agentur pracovníkům vzdělávání uhradí pod podmínkou pracovní smlouvy dle požadavků zaměstnavatele. Nicméně v dnešní době, není finanční situace společností či bezpečnostních agentur taková, aby si mohly dovolit proplácet všechna školení. Proto je většinou smlouva se zaměstnancem sepsána na dobu určitou pracovního poměru. Pokud zaměstnanec na dobu určitou bude chtít pracovní poměr předčasně ukončit, bude po něm požadována náhrada za vynaložená školení. Náhrada je většinou spojena s uhrazením části nákladu vynaloženém na jeho vzdělání.

3.1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE ZÁKONA č. 262/2006 Sb.

Vzdělávání zaměstnanců se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ze dne 21. dubna 2006. Tento zákon:

- a) upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními,
- b) upravuje právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními,
- c) zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství,
- d) upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů.

[19]

V zákoně č 262/2006 Sb., část desátá, péče o zaměstnance, HLAVA II se zabývá odborným rozvojem zaměstnanců. Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,
- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace.

Zahrnované body jsou dle zákona vysvětleny v následujících kapitolách.

3.1.1 ZAŠKOLENÍ A ZAUČENÍ

Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnanec, který přechází z důvodu na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytně nutné.

[19]

3.1.2 ODBORNÁ PRAXE ABSOLVENTŮ ŠKOL

Zaměstnavatelé zabezpečují absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo platové ohodnocení. Absolventem se pro účely rozumí

zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném neboli úspěšném ukončení studia 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené. [19]

3.1.3 PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňují zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu nebo jiných formách příprav k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Účast na školení nebo jiných formách přípravy či studium za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. [19]

Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. [19]

3.1.4 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

Zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu a to:

- a) v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- b) 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou,
- c) až 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, absolutoria nebo státní zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou,

d) 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu závěrečné písemné práce, absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, rigorózní nebo disertační práce,

e) 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky a státní doktorské zkoušky.

Za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky nebo k účasti na promoci či obdobném ceremoniálu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu.

[19]

3.2 TYPY VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ

Pro každou společnost je cílem zefektivnit práci, zvýšit kvalifikaci v pracovním procesu, získání návyků pro samostatnou práci, získání potřebných odborných předpokladů a sebedůvěry pro výkon práce. Aby tyto cíle byly splněny, je nutné mít kvalifikovaný a proškolený personál, který tvoří základ firemního úspěchu. Proto každý zaměstnanec, který nastoupí do bezpečnostní agentury, musí ještě před nástupem projít tyto kurzy:

- základní informace o právním prostředí pro výkon bezpečnostních služeb
- první pomoc, požární ochranu a BOZP
- informace pro kvalitní výkon služby

Další typy vzdělávacích kurzů a školení jsou popsány v následujících kapitolách, tyto kurzy rozšiřují odborné znalosti a dovednosti.

3.2.1 KURZY SEBEOBDRANY

Kurz sebeobrany napomáhá dále rozšířit schopnost pracovníka v bezpečnostní agentuře. Cílem tohoto kurzu je, aby každý účastník se seznámil se základy sebeobrany v mezích nutné obrany, aby se každý naučil využívat jednoduché a účinné techniky. Kurzy sebeobrany napomáhají k rovnováze a psychické odolnosti ve vypjatých situacích.

Mezi možné typy sebeobrany, ve kterých se mohou pracovníci bezpečnostních agentur vzdělávat v české republice jsou: Judo, Jiu-Jitsu, Karate, Kung-fu, Kickbox, Aikido, Capoeira, Iaido, Sambo, Shaolin Kempo, Taekwondo, Watejitsu.

Každý, kdo použije sebeobranu, nesmí zapomenout na zásadu, že sebeobranu použije jen tehdy, pokud je to opravdu nevyhnutelně nutné dle trestního zákona §27. Po napadení se vždy musí snažit, v rámci svým možností, útočnickovi zavolat lékařskou pomoc nebo policii.

[1]

Nejčastější typy sebeobran jsou uvedeny níže.

Judo

Je to určitý styl japonského bojového umění. Judo nese celý název Kodokan Judo, což vzniklo z několika škol jiu-jitsu, které vyučovaly sebeobranu neozbrojeného člověka v tehdejších pojetí. Cílem tohoto sportu či kurzu je mít možnost volby při úspěšném provedení obrany, zda útočnicka poraním nebo nad ním pouze získám kontrolu. Hlavní cílem obránce je snažit se útoku vyhnout, případně jej odvést stranou. Základním heslem je minimální úsilí , maximální účinnost.

Judo obsahuje několik cvičení, hlavně pády. Nejdůležitější jsou 3 skupiny technik. První technikou jsou hody, v tomto bodu existuje 67 různých technik. Techniky hodů jsou vyučovány dle daného schématu od nejlehčích po nejsložitější. Druhou technikou je technika znehybnění, v tomto bodu existuje 29 různých technik, jak znehybnit útočnicka. Třetím bodem je technika úderů, zde najdeme 19 různých technik, kam a jakým způsobem udeřit útočnicka, abychom dosáhli daného cíle. [2]

Jiu-Jitsu

Styl Jiu-Jitsu je obranné bojové umění, které využívá nejčastěji kopů, úderů a hodů k neutralizaci útočnicka. V tomto stylu se účastníci učí i obraně se zbraní. Oproti Judo je tento styl daleko účinnější.

Kickbox

Kickbox je bojový styl, pocházející z Ameriky. K poražení soupeře se používají kopy a údery, podobné jako v boxu.

Taekwondo

Taekwondo je moderní korejské bojové umění. Je to druh neozbrojeného boje určeného k sebeobraně pro každého, bez ohledu na věk, pohlaví, sportovní talent či dosaženou fyzickou výkonnost. Je to rychlé, přesné a esteticky zajímavé bojové umění, které v sobě zahrnuje zkušené používání úderů, kopů, bloků, a dalších technik pro dosažení rychlého a účinného zneškodnění pohybujícího se ozbrojeného či neozbrojeného protivníka. Taekwondo je cestou ke zdokonalování myšlení a sebeovládání, naplňuje sebeuspokojením a zdravou sebedůvěrou. [3]

Watejitsu

Watejitsu je v České republice nejmladší bojové umění. Je to sebeobranný systém, který odpovídá dnešním potřebám moderního člověka při zachování všech poznatků z bojových umění. Ve watejitsu jsou zachovány všechny posloupnosti základních technik až po výuku kat a rozvoj vnitřní energie. Ve watejitsu se učí studenti úderům, kopům, pákám a tlakovým bodům na lidském těle, které pomáhají útočníka zpacifikovat. [15]

3.2.2 KURZ PRVNÍ POMOCI

Základem kurzu první pomoci je, aby si účastníci tohoto kurzu dokázali poradit v neočekávaných situacích, aby dokázali pomoci ostatním a případně zachránit i jejich životy. Na školení se každý účastník dozví zásady a pokyny, které je nutné znát při poskytování první pomoci. Doporučená frekvence školení první pomoci je opakovaně po 1 roku.



obr. 8 - kurz PP^[16]

První pomoc dělíme do tří bodů a to jsou:

- a) technická PP - tj. vyproštění zraněného z dosahu zevních příčin, které způsobily úraz, odstranění překážek a současně zajištění bezpečnosti na místě úrazu;
- b) zdravotnická PP - tj. předlékařská pomoc nebo také laická pomoc;
- c) lékařská PP - tj. odborná první pomoc, kterou provádí lékař nebo profesionálně vyškolený personál záchranné služby.

[16]

3.2.3 ŠKOLENÍ NA ELEKTRONICKÉ SYSTÉMY

Školení na elektronické systémy je zaměřeno na práci s personálními počítači, s kamerovými systémy, s elektrickými zabezpečovacími signalizacemi a s elektrickými poplachovými signalizacemi. Soukromé bezpečnostní agentury mohou tato školení financovat, nicméně pouze těm zaměstnancům, kteří přijdou do styku s pultem centrální ochrany nebo mohou nechat proškolit pouze jednoho pracovníka, který poté bude provádět školením zaměstnancům v dané bezpečnostní agentuře.

Komunikační technologie

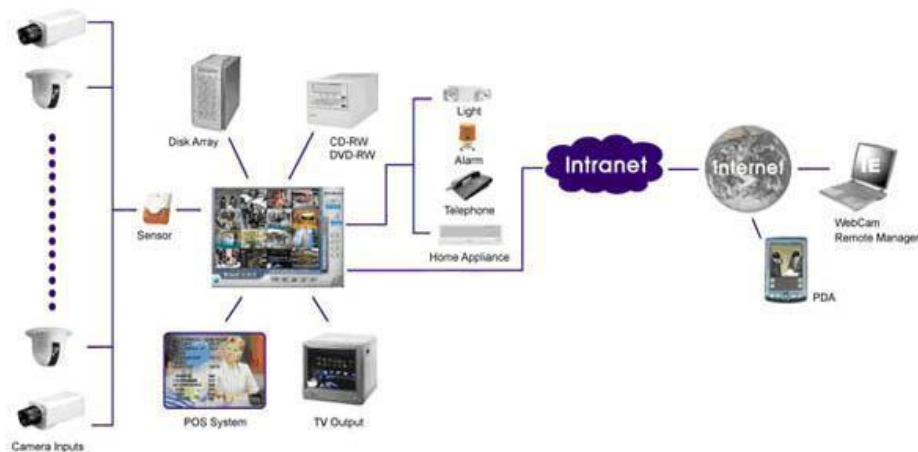
Každý zaměstnanec či pracovník bezpečnostní agentury, který přijde do styku s počítačem, by měl být řádně proškolen. Proto mají možnost pracovníci jít na školení typu komunikační technologie ICT. Vzdělávání pracovníků je zaměřeno na uživatelské znalosti a dovednosti v oblasti ovládání počítačového softwaru a webových prohlížečů. Základním článkem školení je práce s danými programy:

- Microsoft Word,
- Microsoft Excel,
- Microsoft Outlook,
- Microsoft PowerPoint,
- Internet Explorer/ Mozilla Firefox/ google chrome,
- další programy důležité pro chod firmy.

Kamerové systémy CCTV

Školení na kamerové systémy CCTV lze rozdělit do dvou kategorií:

- analogové kamery
 - základní znalosti pro instalaci,
 - základní znalosti nastavení (zapojení a konfigurace).
- IP kamery
 - základní znalosti pro instalaci,
 - komunikace protokolu TCP/IP,
 - nastavení kamer a síťových rekordérů.



obr 9 - příklad zapojení kamerového systému CCTV^[1]

Celkové školení poskytuje informace o ovládání těchto systémů, jejich nastavování, instalování a vyhodnocování situací. Kamerové systémy CCTV poskytují přehled o dění ve sledovaných prostorech a umožňují nepřetržitě sledovat výstup z kamer a pořizovat záznam. Výstup z moderních kamerových systémů může být on-line přenášén po místní síti nebo internetem na PC uživatele. Kamerové systémy slouží především k prevenci a odrazení pachatele. Kamerové systémy jsou koncipovány jako bezobslužné a bezúdržbové. Možnosti užívání kamerových systémů jsou částečně upraveny zákonem o ochraně osobních údajů. [17]

Princip CCTV - kamerového systému je:

1. objekt je zabezpečen kamerovým systémem,
 2. do objektu vstupuje nepovolaná osoba,
 3. aktivace kamer,
 4. kamery sledují pohyb nepovolané osoby,
 5. obraz z kamer je živě přenášén pomocí internetu do dispečinku PCO,
 6. dispečeré vyhodnocují přijaté záběry z kamer a následně vysílají výjezdovou skupinu.
- [1]

Elektrická zabezpečovací signalizace EZS

Školení na EZS poskytují informace o ovládání těchto systémů, jejich instalování a nastavování. Hlavní funkcí EZS je vyhlášení poplachu v případě napadení prostoru, který EZS střeží. Při vyhlášení poplachu se aktivují sirény vně i uvnitř objektu. Informace o poplachu je zpravidla přenášena na pult centralizované ochrany, který zajistí okamžitou kontrolu napadeného objektu. Uživatel ovládá celý systém pomocí jednoduché klávesnice. Vedle vyhlášení poplachu při napadení objekt může EZS sloužit také k ochraně osob uvnitř objektu. Stisknutím tlačítka je vyhlášen tichý tísňový poplach. Sirény v domě sice nehoukají, ale zpráva o poplachu je přenesena na pult centralizované ochrany, který zajistí zásah na objektu. EZS může hlídat také vznik požáru, únik plynu, zaplavení a další stavy v objektu. Navíc EZS hlídá i sama sebe, poplach je tak vyhlášen i při pokusu o sabotáž na jednotlivých komponentech. Proti výpadku elektrického proudu je EZS chráněna záložním zdrojem minimálně po dobu 16 hod. Při dlouhodobém výpadku napájení je rovněž vyhlášen poplach.

[17]

obr. 10 - EZS ^[18]

Elektrická poplachová signalizace EPS

Školení na EPS poskytují informace o ovládání těchto systémů, jejich nastavování a instalování.

EPS slouží k včasné lokalizaci požáru v objektech. Je složena z požární ústředny, hlásičů a z koncových zařízení či výstupů. V dnešní době dovedou už i detektory eliminovat falešné poplachy. Dle rozsáhlosti EPS jsou systémy zálohovány bezúdržbovými akumulátory proti výpadku sítě. Jako poplachové výstupy se používají sirény, majáky, venkovní sirény, telefonní hlásiče. Přenos na pult centralizované ochrany je po telefonní lince nebo bezdrátovou cestou.



obr. 11 - EPS^[1]

3.2.4 PŘEPRAVA PENĚZ A CENIN

Tento kurz je zaměřen na přepravu peněz a cenností, na souhrn preventivních, taktických a operativních činností, které provázejí přepravu či transport zásilek, peněz, cenin, nebo jiných zásilek specifického charakteru. Pracovníci, kteří vykonávají tuto činnost, musí být zcela přesně seznámeni s podmínkami klienta.

Pracovníci musí být řádně proškoleni jak zrealizovat přepravu peněz, cenin, zásilek, atd. Před každým převozem musí být vždy vytvořen přepravní plán, který určuje a zároveň musí obsahovat:

- základní instrukce, oprávnění a povinnosti posádky,
- typ vozidla a jeho vybavení,
- individuální výstroj a výzbroj členů posádky,
- okruh zaměstnanců, kteří mohou provádět PPC,
- instrukce ke splnění individuální zakázky,
- vyznačení nebezpečných míst,
- určenou třídu pro PPC dle výše přepravované zásilky,
- určení spojení vozidla PPC s dispečinkem,

- postup v případě přepadení,
- dislokace útvarů PČR v průběhu trasy,
- důležitá telefonní čísla.

Zaměstnanci bezpečnostní agentury provádějící PPC musí projít školením v oblasti:

1. taktiky přepravy peněz a cenností
2. trestněprávní odpovědnosti
3. manipulace se zbraněmi a střelivem
4. zákona č.119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu
5. technických pomůcek pro PPC
6. základů kriminologie a kriminalistiky

3.2.5 MĚKKÉ DOVEDNOSTI

Pod pojmem měkké dovednosti si můžeme představit schopnost asertivního chování, kreativitu nebo osobnost týmového hráče. Těmto dovednostem říkáme anglicky "soft skills".

Vzdělávání pracovníků bezpečnostních agentur je tedy zaměřeno na:

- komunikační dovednosti,
- asertivitu,
- stres - zvládání stresových situací,
- způsoby péče o zdraví,
- relaxaci, mobilizaci vlastních sil,
- zdravý životní styl,
- řešení konfliktů,
- sebereflexi,
- týmovou práci,
- kreativitu,
- apod.

3.2.6 PSYCHODIAGNOSTIKA

Psychodiagnostika a její školení je zaměřeno pro pracovníky bezpečnostních agentur a případně i pro policisty. Toto pedagogicko - psychologické školení pro pracovníky soukromých bezpečnostních agentur se zaměřuje na oblasti:

- poznávání osob podle vzhledu, chování a jednání a způsobu komunikace,
- způsoby reagování na osoby podle věku, pohlaví a způsobu vystupování,
- způsoby reagování na problémové jedince a osoby s psychickými poruchami,
- řešení konfliktů v interpersonálních vztazích a při styku s osobami s psychopatickými rysy,
- chování k osobám s pravděpodobnou duševní poruchou nebo chorobou,
- reagování na krizové situace a stres,
- využívání a nezneužívání asertivní komunikace ve služebním styku,
- trénink reagování na vizuální podněty,
- trénink všípivosti paměti zaměřený zejména na rozpoznávání osob. [20]

Firma či společnost, která tento typ školení nabízí, po uskutečnění školení dodá zadavateli důvěrnou zprávu o výsledku vyšetřování, která obsahuje:

- popis osobnostní struktury a schopností, motivace, stupeň inteligence IQ ,
- předpokládané chování v interpersonálních vztazích a na veřejnosti při výkonu služby,
- způsob reagování ve stresu a mezních situacích,
- upozornění na potenciální sklony k neadekvátnímu až psychopatologickému chování, jednání a komunikaci (agresivita, podvody, nečestnost, útlak). [20]

Výše zmíněné psychologické vyšetřování a školení se uskutečňuje, nejčastěji po vzájemné dohodě se zadavatelem, v jeho prostorách. Tato 2 - 3 hodinová školení jsou organizována formou naučných kvízů a tréninkových testů ve skupinách nejvýše o deseti účastnících. [20]

3.2.7 PREVENCE MAJETKOVÉ KRIMINALITY

Cílem kurzu prevence majetkové kriminality je seznámit pracovníky s problematikou trestné činnosti. Naučit je poznávat, zabraňovat a eliminovat rizika. Hlavním cílem je, aby účastníci kurzu získali kvalifikovanou orientaci v problematice ochranných bezpečnostních služeb.

3.2.8 KURZ DRŽENÍ STŘELNÉ ZBRANĚ

Tento typ kurzu je určen pro jednotlivce a menší skupiny uchazečů, kteří mají malé anebo žádné zkušenosti se střelnými zbraněmi, také je tento kurz vhodný pro budoucí držitele zbrojního průkazu.

Obranná střelba připraví držitele zbraně, jak správně použít zbraň k obranné situaci. V kurzech obranné střelby nejde jen o použití zbraně, ale i o správné vyhodnocení situace (typ útoku, prostředí) a o následné rozhodnutí, jak postupovat ve vlastní obraně a to za použití zbraně nebo bez zbraně. [1]

V kurzu se zájemce naučí praktickou i teoretickou část:

- jak bezpečně manipulovat se zbraní;
- zdravotní výchovu - poskytnutí první pomoci;
- právní výchovu - trestní zákon (nutná obrana a krajní nouze);
- tasení zbraně;
- míření, spouštění a základní manipulaci se zbraní;
- nauku o zbraních a střelivu;
- základy mířené střelby a zdokonalení v ní;
- střelecké polohy - střelba ve stoje, v kleče, v leže;
- základy pro praktickou střelbu na krátkou, střední a velkou vzdálenost;
- střelbu "silnou" a "slabou" rukou;
- střelbu různými směry;
- střelbu s využitím krytu;
- střelbu za snížené viditelnosti;
- střelbu na pohyblivý cíl;
- střelbu s oporou.



obr. 12 - náboje^[13]

Při úspěšném dokončení kurzu je vystaven doklad o osvědčení odborné způsobilosti žadatele o vydání zbrojního průkazu. Díky tomuto osvědčení poté žadatel na Policii České republiky získá zbrojní průkaz s vyznačenými příslušnými skupinami.

3.2.9 KURZ PRO PSOVODY

Každý, kdo se chce stát psovodem, musí absolvovat kurz pro psovody, který trvá cca dle statistik 10. týdnů. Kurz může absolvovat pouze fyzicky zdatný člověk. Fyzicky zdatným člověkem rozumíme například zvládnutí běhu na 2,600 metrů za 12 minut, 40 kliků na jeden zátah, dobrá plavecká kondice, apod.

Náplní teoretické přípravy je většinou:

- úvod do kynologie,
- základy zdravého chovu psů,
- etologie a etika chovu psů,
- obecné základy teorie výcviku,

Každý zájemce, který projde tímto kurzem, musí na konci složit závěrečnou zkoušku, jež se skládá z praktické a teoretické části. V praktické části se na zkoušce zaměřují na budoucího psovoda při manipulaci se psem podle zkušebního řádu Policie ČR. V teoretické části se zaměřují na písemný test teoretických znalostí k výkonu psovoda. Po úspěšném dokončení závěrečné zkoušky, každý absolvent získá osvědčení (certifikát) s celostátní platností. Tento certifikát dokládá odbornost v činnosti psovoda a služebního psa při výkonu práce bezpečnostních služeb, které používání služebního psa většinou vyžadují.



obr. 13 - strážný - psovod

Kurz pro psovody lze doplnit ještě doplňujícím vzděláváním, což jsou speciální kurzy typu kurz pátrací, kurz pro hledání osob, atd.

3.2.10 ŠKOLENÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI - KVALIFIKOVANÝ STRÁŽNÝ A DETEKTIV

Hospodářská komora České republiky na základě rozhodnutí o autorizaci Ministerstva vnitra a rozhodnutí o akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nabízí možnost složení zkoušky odborné způsobilosti pro výkon činností Ostraha majetku a osob a Služeb soukromých detektivů. Touto zkouškou si držitelé koncese splní povinnost danou zákonem. [14]

Školení je určeno pro pracovníky, kteří jsou používáni k výkonu činnosti "ostraha majetku a osob". Absolvent přípravného školení získá znalosti potřebné k úspěšnému zvládnutí odborné způsobilosti pro dílčí kvalifikaci "strážný".

Kurz "strážný" obsahuje tyto body:

- provádění ochrany a ostrahy majetku a osob;
- obsluhování technických bezpečnostních systémů;
- uplatňování zásad komunikace se složkami IZS, zejména s Policí ČR a vymezenými osobami;
- aplikování právních základů bezpečnostní činnosti;
- kontrola osob a vozidel na vrátnicích a branách;
- dozor v objektech a na veřejných prostranstvích;
- provádění jednotlivých úkonů k zajištění a obnovení bezpečnosti a ke snížení ztrát na majetku a zdraví osob;
- používání věcných bezpečnostních prostředků;
- vedení dokumentace o ostraze, kontrolách a poskytnutých službách.

Kurz "detektiv" obsahuje tyto body:

- orientace v základních právních normách a ustanoveních s důrazem na bezpečnostně právní problematiku a ochranu osobních údajů;
- formy a metody soukromé detektivní činnosti a jejich praktické naplňování;
- dokumentování a vyhodnocování informací, jejich evidence a příprava k předání klientovi;

- připravenost využití informatiky (zdroje, principy zpracovávání informací, apod.)

Po úspěšném složení zkoušky obdrží účastník Osvědčení o získání profesní kvalifikace.

Dále se mohou zaměstnanci na základě potřeb zaměstnanců nebo na základě potřeb zaměstnavatele vzdělávat a rozšiřovat si odborné znalosti a dovednosti v problematice jazykového vzdělávání, odborného vzdělávání, počítačového vzdělávání nebo manažerského vzdělávání. Zaměstnanci se mohou zdokonalovat v komunikaci pomocí cizích jazyků.

3.3 FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr vhodné metody by měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku. Důležité je brát v potaz současné trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodné metody je ovlivněn různými faktory. Může to být například počet a věk účastníků, úroveň vědomostí a dovedností, motivace k učení a zastávaná pozice. Nejdůležitějším faktorem jsou hlavně programové cíle, priority a druhy podnikání, jímž se podnik zabývá. [11]

Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. Také by měly využívat moderní technické podpůrné prostředky. [11] J. Koubek ve své knize *Řízení lidských zdrojů* píše, že lze metody vzdělávání dělit do dvou skupin. První skupinou je, že zaměstnance můžeme vzdělávat buď na pracovišti, odborně se tomu říká také "on the job" a druhou skupinou je, že zaměstnance můžeme vzdělávat mimo pracoviště, čemuž se odborně říká "off the job". Jako vzdělávání na pracovišti můžeme pro příklad označit instruktáže, coachingy, mentoringy, counsellingy, asistování, pověření úkolem, rotací práce, pracovní porady nebo týmové vzdělávání. Jako vzdělávání mimo pracoviště můžeme označit přednášky, praktické demonstrování, případové studie (workshopy, brainstormingy, semináře, simulace, výcvikové programy, školení hrou), outdoor training, vzdělávání pomocí počítačů nebo i diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).

Coachingy

z angličtiny přeloženo jako koučink neboli koučování. Koučink vznikl v 60. letech 20. století. Koučink je metoda, která napomáhá zvýšit osobní i týmovou produktivitu a napomáhá nalézt naše vlastní řešení. Má vést zaměstnance k samostatnosti a zodpovědnosti. Koučink má veliký vliv na spokojenost zaměstnanců v práci a udržuje dobrou atmosféru celé firmy. Výsledkem dobře provedeného koučinku je, že zaměstnanec dokáže koučovat nejenom sám sebe, ale i ostatní ve svém okolí. [12]

Ve slově koučink je kořenem kouč, to lze v češtině specifikovat jako instruktor. Instruktor je definován jako průvodce na cestě osobního růstu. Napomáhá k utřídění myšlenek, kontroluje dodržování daného cíle a zvyšuje potenciál osobnosti. Základním a důležitým úkolem kouče je naučit zaměstnance, jak dosáhnout vytyčeného cíle a překonávat dané překážky.

Koučink se dá dělit do několika typů:

1) podle hloubky

- transakční koučování - podporuje změnu akce,
- transformační koučování - podporuje změnu člověka samotného.

2) podle oblasti života

- profesní koučování - týká se pracovních záležitostí
- osobní koučování - týká se soukromého života lidí

3) podle počtu osob

- individuální koučink
- týmový neboli skupinový koučink

Mentoring

Mentoring je metoda, která určuje způsob vedení zaměstnanců. Tato metoda napomáhá novým zaměstnancům se lépe zařazovat do nového prostředí. Kořenem slova mentoring je

mentor. Pod tímto slovem si většinou představíme staršího a zkušenějšího pracovníka, který radí ostatním a méně zkušeným pracovníkům, tím jim napomáhá zvýšit sebevědomí, profesní chování a schopnosti.

Základem mentoringu jsou:

- vedení a rada,
- zprostředkování kontaktů a užitečných informací,
- diskuse na téma strategie úspěchu a plánování kariéry.

Couselling

Couselling lze přeložit do češtiny jako poradenství. Tato metoda slouží k rozvoji zaměstnanců. Nejčastěji probíhá mezi odborníky stejné kvalifikace, kteří vyhledávají nová řešení při vzniklých problémových situacích. Tato metoda závisí na kvalitní obousměrné komunikaci.

Asistování

Asistování je metoda, která tvaruje či formuje pracovní schopnosti zaměstnance. Tato metoda pracuje na principu učení se dovednostem od zkušenějšího kolegy. Asistent se učí od kolegy až do doby, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

Pověření úkolem

Tato metoda navazuje na předchozí metodu asistování. Školený zaměstnanec je nadřízeným pověřen splnit úkol, k němuž má předem vytvořeny všechny podmínky a předpoklady. Při plnění úkolu je monitorován pověřeným kolegou.

Rotace práce

Rotace práce je metoda, při níž je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí firmy. Tato metoda je nejvíce využívána při vzdělávání řídicích pracovníků, protože školený při ní získává celkový nadhled nad "workflow" firmy.

Pracovní porady

Během pravidelně konaných pracovních porad se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu každé porady bývá vyhodnocováno splnění úkolů zadaných na předchozí poradě.

Pro dosažení vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou participativní metody.

Přednášky

Jedná se o verbální prezentaci určitého tématu. Používají se často při předávání velkého množství informací velikým skupinám. Přednášky se používají spíše pro zdokonalování vědomostí, nicméně z hlediska uchování informací nejsou příliš efektivní.

Semináře

Semináře mohou být vedeny formou referátů a diskuzí. Semináře jsou zaměřeny spíše na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma. Výhodou seminářů je podpora a rozvoj myšlenek. [11]

Participativní metody

Participativní metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. [11]
Participativní metody je lepší praktikovat v menších skupinách osob. Základem této metody je důsledný důraz na předvádění. Do participativních metod můžeme zařadit i dialogy v celé skupině, inscenační metody, brainstormingové metody, simulované dialogy, atd. Velikou výhodou je, že tyto metody podporují lepší zapamatování naučené látky.

K užitečným zdrojům informací o budoucích potřebách vzdělávání patří strategické podnikové plány, zejména plány, které povedou ke zvýšeným nárokům na vzdělávání. Mezi další potřeby vzdělávání patří restrukturalizace a z ní vyplývající redukce stavu zaměstnanců, změny v konkurenčním prostředí, nové technologie a systémy, což jsou například instalace nových informačních systémů. Do poslední potřeby řadíme změny v řízení a výkonnosti, např. po zjištění snížení produktivity, což povede k hledání možných příčin. Ty mohou

poukázat na odlišnost ve výkonnosti různých oddělení podniku a často vedou ke konstatování potřeby vzdělávání. ^[11]

System firemního vzdělávání se dělí na:

- identifikaci potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávací aktivity,
- organizace vzdělávací aktivity,
- realizace vzdělávací aktivity,
- kontrola a vyhodnocení vzdělávací aktivity.

3.4 PŘÍNOSY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání má mnohé přínosy jak pro zaměstnance organizace, tak i pro organizaci samotnou. Mezi základní přínosy řadíme:

a) Zvýšení a zlepšení výkonu

- vzdělávání zaměstnanců může přispět k lepší efektivitě práce, další oblasti možných zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka;

b) Lepší využití potenciálu zaměstnanců

- lepší využití potenciálu zaměstnanců také přispívá k lepší efektivitě práce, dále vzdělávání napomáhá jednotlivcům i pracovním týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu.

c) Lepší využití zařízení a systémů

- pravděpodobnost, že pracovníci dovedou vytěžit maximum z používaných technologií je minimální, nejsou-li s nimi obeznámeni a v dané problematice vzdělávání.

d) Snížení fluktuace

- je známo, že pracovníci většinou velmi pozitivně reagují na možnosti vzdělávání a růstu svého osobního rozvoje. Možnost vzdělávání zlepšuje image firmy, přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a také zvyšuje pravděpodobnost, že pracovníci zůstanou déle pracovat v organizaci.

e) Zvýšení spokojenosti zákazníků

- vzdělaný personál či vzdělaní pracovníci dovedou lépe pomoci zákazníkovi (klientovi) a splnit jeho požadavky, což napomáhá ke spokojenosti zákazníků.

[11]

3.5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Abychom zjistili, zda vzdělávání zaměstnanců bylo či je úspěšné, je zapotřebí vyhodnotit vzdělávání zaměstnanců. Tento poslední krok je nedílnou součástí vzdělávacího procesu vymezeného bezpečnostní agenturou. Vyhodnotit vzdělávání zaměstnanců můžeme tím, že získáme potřebné údaje a informace, vyhodnocení můžeme nazývat zpětnou vazbou, kdy získáme informace o účincích vzdělávacího programu a tím můžeme i ocenit hodnotu tohoto vzdělávání. Samotné vyhodnocování vzdělávání nese sebou řadu výhod a nevýhod. Mezi nevýhody můžeme začlenit:

- náročnost na získávání potřebných informací,
- mnoho času, úsilí, ale i vynaložení dostatečných finančních prostředků,
- izolace dopadů vzdělávání.

Mezi výhody poté můžeme začlenit:

- zlepšení vztahů mezi účastníky a managery,
- přispívání k efektivitě podnikání,
- podpora mezi cílem vzdělávání a podnikatelským cílem podniku,
- zvýšení dosažení cílů,
- zaměření se na osobnostní a rozvojové funkce,
- nápomocnost při rozhodování o prioritách,

- možnost lépe odpovědět na otázku,
- podpora integrace vzdělávání,
- zajištění orientace vzdělávání na správné osoby,
- zaměření managementu na lidské zdroje.

Při vyhodnocování vzdělávání je vhodné používat konkrétní přístupy, metody a modely. Proto je důležité sledovat:

- před vzdělávací aktivitou
 - počet osob, které vyjádřili zájem o vzdělávání,
 - počet osob, které se zúčastnili vzdělávání.
- při ukončení vzdělávací akce
 - vyjádření spokojenosti účastníků,
 - měřitelnou změnu znalostí či dovedností,
 - schopnost řešení simulovaných situací,
 - ochotu a odhodlání využít získané vzdělání.
- s odstupem času
 - spokojenost účastníků,
 - udržení znalostí,
 - schopnost řešit simulované problémy a situace.
- vliv chování lidí v práci
 - účastník je schopen vytvořit zprávu o změnách svého chování,
 - nadřízený napíše zprávu o změnách účastníka,
 - počet účastníků, kteří skutečně získané vzdělání začlenili do práce či změnili chování na pracovišti.
- vliv na změnu výkonnosti
 - účastník je schopen popsat vlastní změny ve výkonnosti,
 - počet účastníků, kde bylo zpozorováno zlepšení,
 - změna výkonnosti oddělení, například v procentech.

Modely při vyhodnocování vzdělávání jsou tvořeny soustavou několika následných kroků.

Hamblin definoval pětiúrovňový model vyhodnocování, který se skládá z:

1. úroveň - reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání, co si myslí o užitečnosti vzdělávání, o lektorech, o tématu,
2. úroveň - hodnocení poznatků, zjištění, čemu se školené osoby naučily. Jaké nové znalosti a dovednosti získaly či k jakým změnám došlo,
3. úroveň - hodnocení pracovního chování, zjištění uplatnění poznatků při výkonu práce,
4. úroveň - hodnocení na úrovni organizační jednotky, zjištění dopadu změn v pracovním chování, zaměření se na výsledky,
5. úroveň - hodnocení konečné hodnoty, zjišťování zisků, úspěšnosti, růstu. [11]

Aby bylo vyhodnocování vzdělávání efektivní, je zapotřebí provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.

Vzdělávání zaměstnanců je v každé společnosti velmi důležitou a významnou součástí personálního managementu. Proto aby mohl pracovník vykonávat svoji práci svědomitě a cílevědomě musí být i řádně proškolen. Každá společnost si může sama určitě, které vzdělávací programy jsou pro jejich pracovníky důležité. Vzdělávání je prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování pracovníků s cílem efektivně dosáhnout cílů vytýčených strategií podniku. Také jde o prostředek, který slouží k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností. Z hlediska zaměstnanců jde o pocit vnitřního uspokojení, který je u každého jedince rozdílný. [11]

ZÁVĚR

V diplomové práci byla zhodnocena problematika bezpečnostních agentur v České republice. Na začátku diplomové práce jsem se zaměřila na postoj a celkovou funkčnost bezpečnostních agentur na trhu. Zaměřila jsem se na konkrétní činnosti jednotlivých pracovníků a na jejich postavení ve firmě. Popsala jsem, jak hodnotit efektivnost práce jednotlivých pracovníků, což je nedílnou součástí firmy. Každá firma na trhu má zájem o efektivní využití pracovní doby a práce svých zaměstnanců.

Dalším bodem této práce je motivace a s tím spojené i motivační programy. Ve druhé kapitole je popsáno, jak správně motivovat zaměstnance a jak sestavit motivační programy. Motivační programy nejsou závislé na zásluhách pracovních výsledků ani nemají vliv na výši platu či mzdy zaměstnance. Zjistila jsem, že spousta zaměstnavatelů nevytváří dostatečné motivační programy, nejčastěji z důvodu náročnosti na účetnictví. Na základě tohoto zjištění jsem do kapitoly začlenila několik návrhů na motivační programy pro bezpečnostní agentury s popisem účinnosti na zaměstnance bezpečnostních agentur.

Důležitým a hlavním bodem mé diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců či pracovníků bezpečnostních agentur a zhodnocení vzdělávání. Pro každou společnost je cílem zefektivnit práci, zvýšit kvalifikaci v pracovním procesu, získat návyky pro samostatnou práci, získat potřebné odborné předpoklady a sebedůvěru pro výkon práce. Aby tyto cíle byly splněny, je nutné mít kvalifikovaný a řádně proškolený personál, který tvoří základ firemního úspěchu. Většina pracovníků bezpečnostních agentur je proškolená pouze nezbytně nutnými kurzy, které musí dle zákona splňovat. Ostatní kurzy, které nejsou pravidelně pracovníky navštěvovány, mohou rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníka a jsou tedy přístupné pouze pokud pracovník si sám kurz vyhledá a aktivně se jej zúčastní nebo na žádost zaměstnavatele. Proto bych spíše doporučovala bezpečnostním agenturám, neposílat pracovníky na školení pouze v případech nutnosti, ale už dopředu si vytvořit dlouhodobější strategický plán, který by určoval postupné body pro vzdělávání pracovníků. Ke konci kapitoly jsou plně popsány metody vzdělávání zaměstnanců a přímé přínosy vzdělávání pro pracovníky, pro zaměstnavatele či danou společnost.

Tato diplomová práce je postavena tak, aby byla vícenásobným přínosem, aby mohla sloužit jako učební pomůcka a také aby mohla informovat o tom, jak motivovat a vzdělávat pracovníky bezpečnostních agentur.

ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ

In this thesis, we evaluated the issues of security agencies in the Czech Republic. At the beginning of this thesis I focused on the attitude and the overall functionality of the security agencies in the market. I was paying attention on the specific activity of individual workers and their position in the company. I described how to evaluate the job effectiveness of individual workers, which is an integral part of every company. Every company in the market is interested in their worker's effective utilization of work time and work load. Another point of this work is the motivation and the associated incentive programs. The second chapter is fully described on how to motivate employees and how to create incentive programs. Incentive programs are not dependent on the merits or the performance results and they do not affect the salary nor wages of an employee. I found that a lot of employers do not create sufficient incentive programs, due to the difficulty of accounting. Based on this finding, I incorporated into this chapter several proposals how to create incentive programs for security agencies describing the effect on employee safety agencies.

The main and very important point of this thesis is to evaluate staff training and personnel security agencies. Each company's aim is to enhance skills in the workforce, to gain the skills for the independent work, to acquire the necessary professional skills and confidence for work. To meet these objectives, it is necessary to have a qualified and properly trained personnel, which form the basis of the corporate success. Most of the employees from security agencies are only trained by basic required courses which must only meet a minimum of law requirements. Other courses that are not usually attended by workers could develop further knowledge and skills. Those courses are sought by employees who want to self-educate and participate in by themselves or at the request of the employer. Therefore, I would recommend to those security agencies to not train their staff by basic courses as a minimum law demands, but to create long-term strategic plan that allocates points for training before commencement of their employment. At the end of this chapter, I fully described methods of employee training and education, and direct benefits for both workers and employers, and the society as well.

This thesis is built so that it adds value to serve as a teaching tool and also to report on how to motivate and educate staff safety agency.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Vzdělávání zaměstnanců soukromých bezpečnostních agentur, školní materiály, FAI
- [2] judo.cz, *judo* [online]. [cit. 2012-12-28]. Dostupný z WWW: <http://www.kodokan-judo.cz/>
- [3] taekwondo [online]. [cit. 2012-12-29]. Dostupný z WWW: http://toigae.taekwondo.cz/about_tkd.htm
- [4] Manuál převozu peněz a cenin, vydala bezpečnostní agentura Dora, a. s., prosinec 2007
- [5] ochrana proti špionáži [online]. [cit. 2013-03-08]. Dostupný z WWW: <http://magazin.specialista.info/view.php?cislocclanku=2006013001>
- [6] Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. 1. vydání Praha : C. H. Beck, 1997. 456 s. ISBN 80-7179-228-4
- [7] businessinfo.cz, motivace [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>
- [8] Plamínek, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro Vás lidé pracovali*. Nakladatelství GRADA, ISBN: 978-80-247-3447-7
- [9] Adair, J. *Efektivní motivace*, Přel. L. Vorlíčková, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN: 80-86851-00-1.
- [10] motivační program [online]. [cit. 2013-03-08]. Dostupný z WWW: http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm
- [11] Vodák J., Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávací zaměstnanců - 2*. ISBN: 978-80-247-3651-8
- [12] Chovani.eu, motivace [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.chovani.eu/mentoring-koucing/m290>
- [13] prukaznazbrane.cz, zbrojní průkaz [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW: <http://www.prukaznazbrane.cz/kurzy.html>

- [14] komora.cz, kvalifikace [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW:
<http://www.komora.cz/sluzby-a-produkty/profesni-kvalifikace/informace-o-projektu/profese-a-zkousky/strazny-a-detektiv/strazny-a-detektiv.aspx>
- [15] watejitsu.eu, bojové umění [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW:
<http://www.watejitsu.eu/princip.php>
- [16] cervenykriz.eu, kurz první pomoci [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW:
<http://www.cervenykriz.eu/cz/pp.aspx>
- [17] celkovaochrana.cz, kamerové systémy [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW:
<http://www.celkovaochrana.cz/ochrana-objektu-pro-fyzicke-osoby/zabezpecovaci-a-kamerove-systemy>
- [18] anim.cz, elektronické zabezpečovací systémy [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW: <http://www.anim.cz/sluzby-montaze.html>
- [19] zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [20] program vzdělání, školení pro pracovníky bezpečnostních agentur [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW: <http://www.sumavanet.cz/cpp/fr.asp?tab=mix&id=77&burl=>
- [21] DOVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007 s. 367. ISBN: 978-80-717-9893-4
- [22] fyzická ostraha objektu [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupný z WWW:
<http://www.wakkenhat.cz/fyzicka-ostraha-objektu>
- [23] VODÁK, J. - TESAROVÍČOVÁ, I.: *Economic Crisis, Performance Management and Human Capital*. CAG University Sosyal Bilimler Dergisi, Journal of Social Science 6(1), Haziran 2009, Universite Adina Sahibi, Indeed in EBSCO, Ulrych Periodical Directory databases, Turecko, ISSN 1304-8392

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

tj.	to jest
atd.	a tak dále
tzv	tak zvaně
tzn	to znamená
EZS	elektronické zabezpečovací systémy
EPS	elektronické požární systémy
CCTV	kamerové systémy
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PP	první pomoc
IZS	integrovaný záchranný systém
PPC	přeprava peněz a cenin
PČR	policie České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>obr. 1 - fyzická ostraha objektu.....</i>	<i>11</i>
<i>obr. 2 - PCO.....</i>	<i>12</i>
<i>obr. 3 - liniová organizační struktura.....</i>	<i>17</i>
<i>obr. 4 - funkcionální organizační struktura.....</i>	<i>18</i>
<i>obr. 5 - struktura kombinovaného typu.....</i>	<i>18</i>
<i>obr. 6. - Maslowova hierarchie potřeb.....</i>	<i>32</i>
<i>obr. 7 - motivační typy lidí.....</i>	<i>35</i>
<i>obr. 8 - kurz PP.....</i>	<i>50</i>
<i>obr 9 - příklad zapojení kamerového systému CCTV.....</i>	<i>52</i>
<i>obr. 10 - EZS.....</i>	<i>54</i>
<i>obr. 11 - EPS.....</i>	<i>54</i>
<i>obr. 12 - náboje.....</i>	<i>58</i>
<i>obr. 13 - strážný - psovod.....</i>	<i>59</i>

SEZNAM TABULEK

tabulka č. 1 - kritéria hodnocení.....	30
--	----