

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Institut mezioborových studií Brno

**Řízení lidských zdrojů v podmínkách
Městské policie hl. m. Prahy**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Zdeněk Hejna**

**Vypracoval:
Luboš Kožíšek**

Brno 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 14.3.2008

.....
Luboš Kožíšek

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Zdeňkovi Hejnovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

.....
Luboš Kožíšek

OBSAH

Úvod	5
1. Souvislosti se sociální pedagogikou a vymezení cílů bakalářské práce	6
1.1 Souvislosti s oborem sociální pedagogika	6
1.2 Vymezení cílů bakalářské práce	7
2. Strategie řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy	10
2.1 Organizační struktura Městské policie hl. m. Prahy	10
2.2 Získávání pracovníků	10
2.3 Výběr a přijímání nových pracovníků	20
2.4 Profesní příprava budoucích strážníků	22
2.5 Rozmíst'ování pracovníků	25
3. Řízení pracovního výkonu v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy	27
3.1 Stimulace k lepšímu výkonu a motivování	27
3.2 Řízení pracovního výkonu	30
3.3 Hodnocení pracovníků	31
3.4 Odměňování pracovníků	32
4. Péče o pracovníky v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy	34
4.1 Úloha sociálního pedagoga v oblasti péče o pracovníky	34
4.2 Profesní vzdělávání a intelektuální rozvoj pracovníků	35
4.3 Pracovní prostředí	40
4.4 Sociálně pedagogické aspekty spojené s rekvalifikací strážníků	41
Závěr	43
Resumé	45
Anotace	46
Seznam použité literatury	47
Seznam příloh	48

Úvod

Úvod do problematiky:

Za téma bakalářské práce jsem si vybral problematiku řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. Městská policie hl. m. Prahy, která působí na území hlavního města od 11.5.1992 byla zřízena obecně závaznou vyhláškou hl. m. Prahy č. 5/1992, vydanou na základě zákonů ČNR č. 410/1992 Sb. o obcích a č. 553/1991 Sb. o obecní policii. Její činnost spočívá především v zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku v rámci působnosti města, tedy na teritoriu celého hl. m. Prahy.

V bakalářské práci vycházím nejen z teoretických poznatků dostupných v literatuře, ale také z dlouholetých osobních zkušeností s řízením různě velkých kolektivů. Jsem si vědom, že spokojenost a stabilizace pracovníků nezávisí jen na výši finančních a jiných požitků, ale hlavně na dobrých mezilidských vztazích v pracovním kolektivu. V podmínkách rozpočtových organizací, do kterých patří i Městská policie hlavního města Prahy, kde hmotná motivace je omezena zákonnými předpisy, je pocit sounáležitosti, seberealizace o to důležitější. Vytváření přátelské atmosféry v pracovním kolektivu vyžaduje od vedoucího, aby své podřízené velmi dobře znal jak z profesní, tak i z osobní stránky. Bez zpětné vazby to podle mého názoru není možné. Čím je vedoucí pracovník od řadového pracovníka více vzdálen, tím je důležitější zpětná vazba jako prostředek zdravé komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.

Neexistuje jediná správná metoda řízení lidí. Různé lidi je třeba řídit různými metodami. Zaměstnance je třeba řídit jako „partnery“. Definice partnerského vztahu nám říká, že všichni partneři jsou si rovni, nelze jim nic nařizovat. Je třeba je přesvědčit.

Řízení lidí se ve stále větší míře stává „marketingovou záležitostí“. A v marketingu nezačínáme otázkou: „Co chceme?“ Začínáme otázkou: „Co chce druhá strana? Jaké jsou její hodnoty? Jaké jsou její cíle? Co považuje za výsledky?“

Motto:

Petr Drucker:¹ „Lidé se „neřídí“. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“

¹ Citát: Petr Drucker, (cit. 15.1.2008), <http://citaty.pelmel.info/citaty/c27-management>

1. Souvislosti se sociální pedagogikou a vymezení cílů bakalářské práce

1.1 Souvislosti s oborem sociální pedagogika

Řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy má úzké vazby k současnému vymezení sociální pedagogiky. Podle Krause:² „Dnes již sociální pedagogika našla své, poměrně zřetelné vymezení jako samostatná vědní disciplína.“ Dále k vymezení sociální pedagogiky jako speciální vědní disciplíny na téže straně uvádí: „Společně s V. Poláčkovou jsme přesvědčeni, že se jedná o speciální (někteří autoři uvádějí aplikovanou) pedagogickou disciplínu s poněkud zvláštním charakterem, a tím je transdisciplinárnost. V každém případě zastáváme tedy širší pojetí sociální pedagogiky, podle kterého se tato disciplína zaměřuje nejen na problémy patologického charakteru, marginálních skupin, části populace ohrožených ve svém vývoji a potencionálně deviantně jednajících, ale především na celou populaci ve smyslu vytváření souladu mezi potřebami jedince a společnosti, na utváření optimálního způsobu života v dané společnosti.“ V souladu s uvedenou citací uvádím příklady úzké vazby řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy se sociální pedagogikou.

Pro vedoucího pracovníka, ale i pro strážníka v přímém výkonu služby se znalost sociální pedagogiky stává nutností. Vedoucí pracovník prakticky využívá metody a postupy odvozené z různých vědních disciplín. Ze sociálně pedagogického hlediska výchovně působí na podřízené prostřednictvím životních situací, vytvářením kvalitního pracovního prostředí, atd.

Strážník se ve své každodenní praxi setkává se sociálně nepřizpůsobivými osobami, nezaměstnanými, s příslušníky národnostních minorit, mládeží a dětmi, starými lidmi atd. Řeší případy běžné, ale i ty, které se dají nazvat deviantními či patologickými. Převážně jde o osoby, které bez odborné pomoci nejsou schopny překonat svízelnou životní situaci. Na internetových stránkách Městské policie hl. m. Prahy je uvedeno³: „Pražští strážníci zejména provádějí osvětovou a preventivní činnost pro naše občany.“ Preventivní působení strážníka se prolíná s prací sociálního pedagoga v terénu. Kraus uvádí⁴: „Hlavní funkce sociálního pedagoga lze v zásadě

² KRAUS B., POLÁČKOVÁ V. et al. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido 2001, s. 12.

³ Povinnosti strážníka MP, (cit. 8.2.2008), <http://www.mppraha.cz/o-mestske-policii/povinnosti-straznika/>

⁴ KRAUS B., POLÁČKOVÁ V. et al. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido 2001, s. 34.

charakterizovat dvěma oblastmi: činnosti integrační a činnosti rozvojové. Jde-li o funkci integrační, pak se tyto činnosti týkají osob, jež potřebují odbornou pomoc a podporu. Jde o osoby, které se nacházejí v krizových situacích, v psychickém, sociálním či psychosociálním ohrožení a stávají se pro okolí překážkou.“ Sociální pedagog má jeden z cílů se strážníkem společný: Preventivně předcházet trestné činnosti.

Podle mého názoru znalosti sociální pedagogiky patří do systému vzdělávání zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy. Sociální pedagogika v současném pojetí, která se nezabývá jen populací znevýhodněnou, ale společností jako takovou, poskytuje strážníkovi vhodné teoretické znalosti pro požadované praktické dovednosti.

V oblasti integračního preventivního působení napomáhají získané teoretické znalosti lépe zvládat krizové situace. Umožňují osvojení takových dovedností, kde prvotním cílem je občanovi pomoci a případné použití represivních prostředků je potlačováno na nezbytně nutnou míru.

V oblasti rozvojové se Městská policie hl.m. Prahy snaží stále více uplatňovat preventivní působení především na mládež. Zejména celoměstský útvar prevence a strážníci okrskáři (strážník okrskář má na starosti určitý územní celek – okrsek) úzce spolupracují s vedením škol a dalšími institucemi pro mládež. Jsou pravidelně organizovány různé přednášky, besedy a setkání. Velmi důležitá je orientace na organizování volnočasových aktivit pro různé věkové kategorie žáků a to převážně v oblasti sportu.

Jako příklad uvedu turnaj v kopané pro všechny žáky, který pravidelně organizuje Obvodní ředitelství Prahy 5. Odstraněna byla překážka registrace fotbalisty. Ta je podmínkou ve fotbalových klubech. Cílem bylo přivést na „fotbalový trávník“ i velmi početnou komunitu rómských dětí, se kterými měli strážníci pouze negativní zkušenosti. Jednotný postup s pedagogy škol se vyplatil. Turnaje se zúčastňuje velký počet talentovaných rómských dětí. Jsem přesvědčen, že pro většinu z nich se jedná o první zkušenost pocitu seberealizace, něčeho dosáhnout, pocitu úspěchu a kolektivní spolupráce za ušlechtilým cílem.

1.2 Vymezení cílů bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je **analyzovat pomocí empirického šetření vybrané problematické oblasti stávajícího stavu řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy.** V případě zjištěné disharmonie s principy moderní personalistiky navrhnout změny, které by napomohly praxi.

Rozsah bakalářské práce neumožňuje hlubší analýzu. Použité metody jsou redukovány a jejich výsledky mají omezenou výpovědní hodnotu. V případě vypracování navazující diplomové práce počítám s rozpracováním a prohloubením

empirických poznatků. Z tohoto důvodu se závěry bakalářské práce často opírají o subjektivní názor autora na základě vlastních zkušeností.

V první části bakalářské práci se zabývám otázkou získávání nových pracovníků k Městské policii hlavního města Prahy, jejich výběrem a přijímáním, profesní přípravou a následným zařazováním na výkonné útvary. Ze sociálně pedagogického hlediska se zaměřuji na aspekty ekonomické, materiální a význam zdravých mezilidských vztahů.

Hlavní město Praha má dlouhodobě nedostatek strážníků. Uvedu citaci z článku uveřejněném v novinách Pražan, který se zabývá srovnáním počtu strážníků na počet obyvatel v Praze a v Brně:⁵ „Srovnáme-li například počet strážníků v Praze a v Brně, dospějeme k závěru, že na jednoho strážníka v Praze připadá téměř 900 obyvatel, zatímco v Brně okolo 650, tedy o třetinu méně.“

Personální strategií Městské policie Praha je zvyšování počtu strážníků. V této věci se nabízí otázka:

„Je strategie řízení lidských zdrojů, získávání, přijímání nových pracovníků a profesní příprava v podmínkách Městské policie hl. města Prahy v souladu s moderní personalistikou?“

Ve druhé části bakalářské práce se budu zabývat otázkou řízení pracovního výkonu a stimulací k lepšímu výkonu. Z pohledu sociálně pedagogického především se zaměřím na stimulaci, motivaci a komunikaci. Cílem je správné motivování pracovníků, hodnocení a odměňování. Jedná se podle mého názoru o velmi důležité oblasti personální činnosti vedoucích pracovníků. Spravedlivé hodnocení je velmi obtížná záležitost. Je úzce spjata s odměňováním. U městské policie se odměňování řídí vnitřním platovým předpisem, který upravuje systém odměňování a hodnocení zaměstnanců v podmínkách Městské policie hl. města Prahy v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. v platném znění, zákoník práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady. Jedná se o přesně zákonem vymezený postup. V této věci se nabízí otázka:

Je stimulace k lepšímu výkonu, hodnocení, odměňování pracovníků a vytváření zdravých pracovních vztahů v podmínkách Městské policie hl. města Prahy v souladu s moderní personalistikou?

Ve třetí části bakalářské práci se budu zabývat problematikou péče o pracovníky v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy. Jedná se o profesní rozvoj a vzdělávání pracovníků, problematiku pracovního prostředí, sociální rozvoj pracovníků a případnou rekvalifikaci strážníků, kteří po dlouhé době služby již vzhledem ke svému věku nemohou pracovat v přímém výkonu služby. S ohledem na charakter práce strážníků, který vyžaduje vynikající zdravotní a fyzickou kondici, přibývá a stále poroste počet takových, kteří již ze zdravotních důvodů a s přibývajícím věkem nejsou schopni vykonávat pochůzkovou činnost v ulicích. Vzniká tak otázka, co s těmito

⁵ Pražan, citace z článku: Bezpečnost v centru, (cit: 11.2.2008), http://www.veciverejne.cz/public/upload/File/prazan/06_cerven_05.pdf

pracovníky, kteří poctivě odsloužili patnáct, dvacet let a ze zdravotních důvodů objektivně nemohou vykonávat práci v přímém výkonu služby. Skončí jako nezaměstnaní? Na tuto otázku je velmi těžké odpovědět. Podle mého názoru se jedná i o problém sociálně pedagogický. V této věci se nabízí otázka:

„Je profesní vzdělávání, rozvoj pracovníků, problematika pracovního prostředí a sociální rozvoj pracovníků v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy v souladu s moderní personalistikou?“

Hypotézy:

- Řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. města Prahy vyžaduje doplnění poznatků moderní personalistiky v oblasti získávání nových pracovníků.
- K motivaci a stimulaci k lepšímu výkonu pracovníků nestačí pouze jejich finanční (materiální) ohodnocení, ale je zapotřebí vytvářet i zdravé pracovní vztahy.

2. Strategie řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy

2.1 Organizační struktura Městské policie hl.m. Prahy

Městská policie hlavního města Prahy je mladá dynamická organizace, založená 11.5.1992 (legislativa založení byla již uvedena v úvodu). Na konci roku 1993 měla 216 zaměstnanců. **K dnešnímu dni má cca 2115 zaměstnanců. Vznikla především v důsledku společenských změn po roce 1989 na základě zákona č.553/1991Sb.** Navazuje tak na historickou tradici městské policie v Praze, jejíž počátky můžeme nalézt již v polovině osmnáctého století.

Hlavním úkolem Městské policie hl.m. Prahy je zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku a přispívat k bezpečnosti osob a majetku na území města Prahy. I když se jedná o bezpečnostní složku, která patří do integrovaného bezpečnostního a záchranného systému hl.m. Prahy, nejsou zaměstnanci ve služebním poměru. **Strážníci jsou v zaměstnaneckém poměru**, který se řídí podle zákoníku práce, Zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění.

Městská policie hl.m. Prahy má postavení zvláštního orgánu obce. Je řízena primátorem hl.m. Prahy. V čele organizace stojí ředitel Městské policie hl.m. Prahy. Podrobná organizační struktura Městské policie hl. m. Prahy je uvedena v příloze č.1 bakalářské práce.

2.2 Získávání pracovníků

Z programového prohlášení Rady hlavního města Prahy pro volební období 2006 až 2010 o navýšení počtu pracovních míst strážníků v přímém výkonu služby u Městské policie hl.m. Prahy vyplývá, že navyšování je závislé na finančních možnostech v rámci rozpočtu Hlavního města Prahy.

Personální strategií Městské policie hlavního města Prahy je dlouhodobé zvyšování počtu zaměstnanců. Na letošní rok 2008 byl schválen pro Městskou policii hl.m. Prahy limit na počet 2 250 zaměstnanců, který odpovídá finančním možnostem

Hlavního města Prahy, viz. rozpočet na rok 2008.⁶ K 31.12.2007 byl konečný stav 1 115 zaměstnanců. Cílem personální práce Městské policie hl.m. Prahy je získávání nových pracovníků a současně stabilizace stávajících zaměstnanců. Pojem získávání pracovníků definuje Koubek⁷: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).

Vzhledem k situaci na trhu práce v Praze, kde nezaměstnanost činí cca 2,5 % a průměrná mzda dosahuje cca 25 281 Kč⁸ je splnění **zvyšování počtu zaměstnanců mimořádně náročným úkolem.**

Městská policie Praha patří mezi rozpočtové organizace. U městské policie se odměňování řídí vnitřním platovým předpisem, který upravuje systém odměňování a hodnocení zaměstnanců v podmínkách Městské policie hl. města Prahy v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce a nařízením vlády č. 564/2006 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady. Jedná se o přesně zákonem vymezený postup. Z uvedeného logicky vyplývá, že nabídka uchazeči o místo strážníka je limitována právními předpisy.

Vymezení pojmu nábor:

V moderní personalistice je třeba od sebe odlišovat pojem nábor a získávání pracovníků z vlastních zdrojů jak uvádí Koubek⁹: „Nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvenjšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.“

Z uvedené citace vyplývá dvojí význam termínu nábor. Pro potřeby bakalářské práce budu uvádět:

- a) **vnější nábor**, tím rozumím získávání pracovníků mimo organizaci z vnějších zdrojů
- b) **vnitřní nábor**, tím rozumím získávání pracovníků v rámci organizace z vnitřních zdrojů a odchody zaměstnanců (mobilitu lidských zdrojů v rámci organizace)

⁶ Rozpočet na rok 2008, (cit. 12.2.2008), <http://magistrat.praha-mesto.cz/files/=54323/07+koment%c3%a1%c5%99.doc>

⁷ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 3.vydání, Praha: Management Press 2004, s. 117.

⁸ Přehled výše školného a dalších ukazatelů, (cit. 9.2.2008), http://www.porg.cz/liben/Vyse_skolneho.htm

⁹ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 3.vydání, Praha: Management Press 2004, s. 117.

Z důvodu zaměření bakalářské práce jsem absolvoval **odbornou praxi** v rozsahu 90 hodin **na Personálním útvaru Městské policie hl.m. Prahy**. V souvislosti s personální strategií vnějšího náboru jsem si stanovil cíl:

- zjistit jaké metody jsou uplatňovány v souvislosti s přijímáním nových pracovníků
- získat podklady k vyvrácení nebo potvrzení první hypotézy

Historie vnějšího náboru a počty zaměstnanců u Městské policie Praha:

První z materiálů, které jsem získal během praxe na personálním oddělení Městské policie hl.m. Prahy, je historický přehled o uchazečích a průběžného stavu zaměstnanců od roku 1992 do roku 2006. Přehled jsem doplnil o rok 2007 a upravil do uvedené tabulky č. 1:

Tabulka č. 1

Rok	Evidovaní uchazeči	Z toho:		Výstup zaměstnanců	Počet zaměstnanců k 31.12.
		Pražští	Mimo pražští		
1992	559	301	258	0	216
1993	1685	902	783	73	591
1994	1488	478	810	169	804
1995	1665	367	1298	207	999
1996	1682	249	1433	263	1007
1997	2275	177	2098	268	965
1998	1847	312	1535	200	1019
1999	2155	399	1756	201	1019
2000	2596	497	2099	209	1131
2001	1731	357	1374	188	1195
2002	1719	342	1377	134	1266
2003	3195	551	2644	150	1434
2004	3193	704	2489	163	1522
2005	1885	484	1401	154	1617
2006	1735	436	1299	235	1714
2007	2298	480	1818	277	2115

Z výše uvedeného přehledu je možné usuzovat:

Historicky **nejlepším rokem** co do počtu uchazečů a meziročního nárůstu byl **rok 2003**. Přispěl k tomu pokles ekonomiky státu a vysoká nezaměstnanost. **Nejvíce** mimopražských uchazečů je tradičně ze severní Moravy, kde v roce 2003 bylo procento nezaměstnanosti cca 18,4%, v Karviné dokonce 20,4%.¹⁰

Naopak **nejhorším rokem** co do počtu uchazečů byl **rok 1994**. Příčinou byla možná nedostatečná náborová kampaň v počátcích výstavby organizace a aktuální finanční možnosti.

Největší meziroční propad byl zaznamenán v roce 2005. Je zapříčiněn naopak rostoucí ekonomikou státu, snižující se mírou nezaměstnanosti a tím nižším zájmem o práci strážníka. Propad pokračuje i v roce 2006. Nepříznivý stav se podařilo zvrátit až v roce 2007.

Příčinou jsou následující faktory:

- velká mediální kampaň
- změna služebního zákona, velký počet nespokojených policistů hledá uplatnění u Městské policie hl.m. Prahy
- práce strážníka získává ve společnosti vyšší prestiž

Se získáváním pracovníků úzce souvisí **stabilizace současných pracovníků** a tím snižování odchodů zaměstnanců, viz. tabulka č.1. Organizace ztrácí fluktuací zaměstnanců podle mého názoru v konečném důsledku ekonomicky. Stabilizaci pracovníků **můžeme ovlivnit uspokojováním materiálních, duševních a sociálních potřeb**. Ze sociálně pedagogického hlediska jsou to především interpersonální vztahy na pracovišti. V rozpočtových organizacích je materiální stránka co do výše omezena, ale plat je relativně jistý. Duševní a sociální stránku je možné ovlivňovat v plném rozsahu a to ve formě zdravých mezilidských vztahů, odpovídajícím pracovním prostředím, vysokou kvalitou vedoucích pracovníků, profesním vzděláváním a růstem apod. Vzhledem ke struktuře zaměstnanců je důležité řešení bytové otázky mimopražských zaměstnanců ve formě služebních bytů.

V následující tabulce jsou uvedeny **důvody nejčastějšího rozvázání pracovního poměru v roce 2007** u strážníků Městské policie hl. m. Prahy, viz. tabulka č. 2:

¹⁰ Britské listy, (cit: 11.3.2008) <http://www.blisty.cz/art/16506.html>
[http://www2.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/6C004894DD/\\$File/1127K8.pdf](http://www2.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/6C004894DD/$File/1127K8.pdf)

Důvody rozvázání pracovního poměru strážníků v roce 2007:

Tabulka č. 2

Odchod k jiné městské policii	25
Odchod k Magistrátu hl.m. Prahy	1
Odchod k Policii České republiky	15
Odchod k Armádě České republiky	2
Odchod k Justiční stráž	1
Odchod k Cizinecké policii	1
Z finančních důvodů	53
Z rodinných důvodů	34
Z osobních důvodů	3
Ze zdravotních důvodů	11
Jiné představy o zaměstnání	18
Nespokojenost	9
Z podnětu zaměstnavatele	36
Z důvodu nezískání zbrojního průkazu	12
Z důvodu nezískání osvědčení	8
Doba určitá	4
Mateřská a rodičovská dovolená	30
Starobní důchod	3
úmrtí	4

Z uvedené tabulky vyplývá, že **kromě finančních a rodinných důvodů** (finanční podle mého názoru úzce souvisí s rodinnými důvody), **následují odchody k příbuzným složkám** (PČR, Armáda ČR apod.), jiné představy o zaměstnání atd.

Z výše uvedeného přehledu se nabízí otázka: **Proč strážníci odcházejí k jiné městské policii?**

Prvním důvodem je **využívání vzdělávací soustavy** Městské policie hl.m. Prahy. Jsou případy, kdy bezprostředně po získání osvědčení strážníka zaměstnanec rozvazuje pracovní poměr a odchází k obecní policii, která nemá vzdělávací systém.

Druhou příčinou je uvolnění **obdobného místa v místě bydliště**. Strážník odchází za svou rodinou a tím **řeší svoji krizi**.

U zaměstnanců odcházejících z vlastní vůle Armstrong uvádí:¹¹ „Když lidé odcházejí z organizace z vlastní vůle, je třeba učinit následující: provést s nimi pohovor, analyzovat příčiny odchodu a postarat se o reference (pracovní posudek).“ V případě Městské policie hl.m. Prahy pohovor provádí renomovaný psycholog, který má za úkol

¹¹ ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 503.

analyzovat příčiny odchodů. Armstrong v souvislosti s analýzou odchodů uvádí:¹² „Plán stabilizace pracovníků by měl být založen na analýze toho, proč lidé z organizace odcházejí. Existující pohovory s odcházejícími pracovníky sice určitou informaci poskytují, ale mohou být nespolehlivé – lidé jen zřídka uvádějí všechny důvody, které je vedou k odchodu, a ne vždy se jedná o důvody skutečné. Lepším zdrojem informací jsou pravidelně prováděné výzkumy názorů a postojů zaměstnanců. Plán stabilizace pracovníků by se měl zabývat každou oblastí, v níž se může objevit nedostatek angažovanosti, nedostatek oddanosti zaměstnavateli a nespokojenost.“

V souladu s výše uvedenou citací s cílem zjistit názory a postoje zaměstnanců jsem formou dotazníku učinil dne 31.1.2008 orientační šetření názorů a postojů zaměstnanců Obvodního ředitelství Městské policie Prahy 5 (dotazník je přílohou bakalářské práce). Výsledky orientačního šetření jsou uvedeny v následujícím odstavci. V případě diplomové práce počítám s rozšířením výzkumu na ostatní pracoviště Městské policie hl.m. Prahy.

Výsledky orientačního šetření (celkový počet respondentů – 100 strážníků):

1. Věková skupina 21 – 30 let:

- a) Za nejpodstatnější stabilizační prvek současní strážníci považují: **Výše mzdy a Dobré mezilidské vztahy.** Naopak nejméně důležitý prvek: Příjemné pracovní prostředí a schopný, spravedlivý vedoucí.
- b) Na otázku, co by chtěli, aby se zlepšilo v jejich kolektivu, tato věková skupina neprokázala v dotazníku vyhraněný názor. Uvádí rovnoměrně všechny možnosti: Mezilidské vztahy v kolektivu, lepší schopnosti vedoucího i lepší pracovní prostředí.

2. Věková skupina 30 – 40 let:

- a) Za nejpodstatnější stabilizační prvek současných strážníků tato skupina považuje: **Schopného a spravedlivého vedoucího, následují výše mzdy a dobré mezilidské vztahy.** Naopak za nejméně důležitý prvek skupina považuje: Příjemné pracovní prostředí.
- b) Ve svém kolektivu by chtěli zlepšit: **Mezilidské vztahy a schopnosti vedoucího.**

¹²ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 437.

3. Věková skupina 41 let a více:

- a) Za nejpodstatnější stabilizační prvek současných strážníků skupina považuje naopak: **Dobré mezilidské vztahy, za nimi následuje spravedlivý, schopný vedoucí a výše mzdy.** Naopak za nejméně důležitý prvek skupina považuje: Příjemné pracovní prostředí.
- b) Ve svém kolektivu by chtěli zlepšit: **Mezilidské vztahy a schopnosti vedoucího.**

Z výsledků je možné usuzovat, že **nejmladší ročníky** spíše **preferují výši mzdy a mezilidské vztahy. Střední ročníky schopného a spravedlivého vedoucího a pak výši mzdy.** Zatímco **starší ročníky** spíše **preferují mezilidské vztahy a schopného a spravedlivého vedoucího. Čím je věková hranice vyšší, ustupuje finanční hledisko do pozadí a naopak jsou více ceněny vztahy v kolektivu.**

Domnívám se a výsledky šetření to do jisté míry potvrzují, že vznik a udržení zdravých mezilidských vztahů je podstatným předpokladem spokojenosti zaměstnance a tím i prohloubením jeho stabilizace. Na základě vlastních zkušeností z praxe se domnívám, že řídit a udržovat kvalitní vztahy zaměstnanců je možné prostřednictvím přímého nadřízeného. Vyrůstá tak význam liniiových vedoucích. Důležitá je jejich kvalita po stránce odborně profesní, sociálně psychologické, řídicích schopností, vrozených dispozic apod. U Městské policie Praha jsou to například vedoucí směn, vedoucí okrsků a další vedoucí malých pracovních kolektivů.

Vynucení zdravých mezilidských vztahů z pozice vysokého managementu není možné. Lze však předpokládat **zpětnou vazbu ve vztazích** horizontálních, vertikálních a mezi nimi navzájem. V úrovni vertikálních mezilidských vztahů se jedná o vztahy mezi nejvýše postavenými vedoucími pracovníky a nejnižší postavenými liniiovými pracovníky. V úrovni horizontálních vztahů jde o vztahy mezi stejně postavenými zaměstnanci. Chování nejvýše postavených pracovníků z hlediska mezilidských vztahů může působit jako vzor pro níže postavené. Nabízí se otázka: **„Jak nejlépe působit na utváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci jako je Městská policie hl. m. Prahy? Odpověď se nabízí v následujících předpokladech:**

- Vysoce postavení vedoucí pracovníci musí být v uplatňovaných mezilidských vztazích v organizaci pro ostatní **pozitivním vzorem**
- V personální práci organizace se věnuje **vysoká pozornost při výběru vedoucích pracovníků** nejen pro vysoký management, ale i na místa vedoucích malých pracovních skupin
- **Schopnosti vedoucího pracovníka** musí být na takové úrovni, aby byl schopen utvářet zdravé mezilidské vztahy v přímo řízeném kolektivu
- Průběžně **analyzovat názory a postoje zaměstnanců** a vytvářet adekvátní opatření ke zkvalitnění mezilidských vztahů

Na základě těchto předpokladů je zapotřebí upozornit na význam vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti sociální komunikace, psychologie a potažmo i sociální pedagogiky.

Metody vnějšího náboru:

Personální útvar Městské policie hl.m. Prahy uplatňuje pro vnější nábor následující metody:

- **Internet:** Informace na webových stránkách Městské policie hl. m. Prahy, informace na webových stránkách www.prace.cz a www.job.cz
- **Denní tisk** - dvakrát měsíčně deník Mladá fronta dnes, 2x měsíčně deník Blesk, Sport, Metro, Pražský deník, Šíp extra
- **Úřady práce** - stálá spolupráce s úřady práce v celé ČR
- **Televizní vysílání** - vysílání náborových spotů na TV
- **Billboardy** - pětsetkrát po celé ČR
- **Plakáty** - dvacetkrát velkoformátové vitríny v Praze, patnáctkrát City light na zastávkách v Praze
- **Kina** - náborové spoty na 66 plátnech kin v ČR
- **Radia** - náborový spot ve vysílání radia Impuls

V průběhu odborné praxe jsem byl informován, že uplatňované metody vnějšího náboru jsou pravidelně vyhodnocovány. Kritériem hodnocení je efektivita co do počtu získaných uchazečů. Volba metod získávání pracovníků závisí na finančních možnostech organizace. Finančně nejnáročnější je inzerce v hromadných sdělovacích prostředcích.

V následující tabulce č 3 jsou uvedeny výsledky efektivity sdělovacích prostředků a dalších zdrojů ve vztahu k počtu získaných uchazečů v roce 2007.

Jednotlivé formy náborové inzerce a výsledky efektivity získávání pracovníků v roce 2007:

Tabulka č. 3

Zdroj:	Počet získaných uchazečů:	%
Internet	695	30,2%
Doporučení pracovníka MP	422	18,4%
Billboardy	340	14,8%
Tisk	321	14,0%
Televize	291	12,7%
Zastávky MHD a plakáty ČD	126	5,5%
Úřad práce	83	3,6%
Kinoreklama	15	0,7%
Rádio Impuls	5	0,2%
Celkem	2296	100,0%

Z uvedené tabulky č. 3 je zřejmé, že **nejvyšší efektivitu mají internetové stránky** Městské policie hl.m. Prahy, následuje doporučení zaměstnance Městské policie. Je překvapivé, že **televize je vyhodnocena až na pátém místě**. Nejnižší efektivitu vykazuje rádio Impuls.

Ze zjištěných skutečností lze doporučit intenzivní zaměření na webové stránky. Pravděpodobně u mladých lidí je tento prostředek nejvíce sledovaný. Na druhé straně omezit inzerci v rádiu a televizi z důvodu největší ekonomické zátěže a nízké efektivity.

Způsoby získávání pracovníků:

Z vlastní praxe mohu doporučit při získávání pracovníka na volné místo následující postup. Reálné seznámení uchazeče se všemi klady, ale také zápory nového pracovního zařazení. Je výhodné, když si budoucí zaměstnanec uvědomuje, co se od něho očekává a jaké nedostatky bude muset odstranit. Je výhodné formulovat i počáteční adekvátní pomoc ze strany přímého nadřízeného. Důležitým předpokladem je zájem o nové místo a ochota ze strany nového pracovníka na sobě pracovat formou sebevzdělávání atd.

Koubek k získávání pracovníků mimo jiné uvádí:¹³ „**Mnohé organizace mají sklon prezentovat nabízené zaměstnání v podobě co nejvýhodnější. Získají tak možná více zájemců, založí si však mnohé problémy do budoucna. Proto se doporučuje realistická prezentace nabízeného místa.**“. Dále na straně 141 Koubek uvádí schéma typických důsledků způsobů prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků. Pro názornost uvedu z tohoto schématu pouze počáteční podnět a konečný důsledek obou způsobů:

Tradiční způsob:

- Počátečním podnětem je: „**Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání, uchazeč považuje práci a pracovní místo za atraktivní**“.
- Konečným důsledkem je: „**Nespokojenost**, nižší stabilita pracovníků, časté **úvahy o odchodu** ze zaměstnání, **ztráta motivace**, celkově **negativnější** postoje k práci a organizaci, **nedůvěra** k vedoucím pracovníkům.

Realizační způsob:

- Počátečním podnětem je: „**Snažit se vyvolat realistická očekávání.** Práci a pracovní místo uchazeč může nebo nemusí považovat za atraktivní, to závisí na jeho postoji a potřebách.“
- Konečným důsledkem je: „**Převážně spokojenost**, vyšší **stabilita** pracovníků, méně časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, **vyšší míra motivace**, celkově pozitivnější postoje k práci a organizaci, **více důvěry** k vedoucím pracovníkům.

Hodnocení současného stavu získávání pracovníků:

Vnější nábor:

Na základě získaných poznatků lze usuzovat, že Městská policie hl.m. Prahy využívá řadu metod k získávání pracovníků doporučených moderní personalistikou. Určitý nesoulad s moderní personalistikou jsem zjistil ve formě uplatňování těchto metod.

Z obsahu inzerce zejména ve sdělovacích prostředcích je patrné, že je v **praxi používán tradiční způsob získávání pracovníků**. Proto **doporučuji tradiční způsob opustit a používat realizační způsob v souladu s doporučením moderní personalistiky**.

¹³ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press 2004, s. 140, 141.

Tím se potvrzuje první hypotéza: „Řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. města Prahy vyžaduje doplnění poznatků moderní personalistiky v oblasti získávání nových pracovníků.“

Vnitřní nábor:

V hodnocení vnitřního náboru co do mobility v rámci organizace musím upozornit na odchody zaměstnanců. Podle historického přehledu se jedná o problém dlouhodobý viz. tabulka 1.

Pokusím se o závěrečné shrnutí příčin odchodů zaměstnanců:

- **První příčinu** vyvozují ze skladby zaměstnanců podle trvalého bydliště. Ze struktury uchazečů lze usuzovat, že mimopražští strážníci tvoří cca. jednu čtvrtinu všech zaměstnanců. Tito zaměstnanci se snaží vrátit zpět do místa trvalého bydliště.
- **Druhou příčinou** jsou objektivní okolnosti na trhu práce v Praze, nízká nezaměstnanost a vysoká průměrná mzda. V této souvislosti má Městská policie hl.m. Prahy jen minimální potenciál pro udržení kvalitních zaměstnanců.
- **Třetí příčinou** jsou dílčí nedostatky v plánování stabilizace pracovníků. V této oblasti je možné více využít možnosti moderní personalistiky. Využít například možnost pravidelných výzkumů názorů a postojů zaměstnanců.
- **Čtvrtou příčinou** jsou důsledky tradičního způsobu prezentace práce a pracovního místa při získávání pracovníků.

2.3 Výběr a přijímání nových pracovníků

Uzavření pracovního poměru vyžaduje splnění zákonem stanovených podmínek. Strážníkem se může stát pouze občan České republiky, který je starší 21 let, je tělesně a duševně způsobilý vykonávat funkci strážníka a je z hlediska zákona bezúhonný a spolehlivý.¹⁴ Z uvedeného vyplývají základní požadavky na uchazeče.

¹⁴ Zák. č. 553/1991 Sb. v platném znění, § 4, Částka: 104/1991 Sb.

Požadavky na uchazeče o místo strážníka:

- občan České republiky, starší 21 let,
- minimálně střední vzdělání s výučním listem,
- tělesná a duševní způsobilost,
- zdravotní způsobilost (dobrý zdravotní stav),
- bezúhonnost a spolehlivost (uchazeč nesmí být soudně trestán ani stíhán).

Po zaevidování přihlášky uchazeče o místo strážníka následuje výběrové přijímací řízení. Výběrové řízení obsahuje zkušební, zdravotní a personální část a v tomto pořadí se také uskutečňuje. Účast v přijímacím řízení není pro uchazeče o zaměstnání u MP důvodem k rozvázání pracovního poměru s jejich dosavadním zaměstnavatelem.

Zkušební část obsahuje testy tělesné a duševní způsobilosti k výkonu práce strážníka. Jako první absolvují uchazeči testy fyzické způsobilosti k výkonu práce strážníka v útvaru vzdělávání MP. Uchazeči se dále účastní testů psychické způsobilosti k výkonu práce strážníka v termínu, který byl s nimi sjednán při náboru. Výsledky psychologického vyšetření jsou určeny výhradně pro potřebu výběrového přijímacího řízení zaměstnavatele a uchazečům se nesdělují. Psychologické vyšetření je možné opakovat nejdříve po dvou letech.¹⁵

Testy fyzické způsobilosti:

- člunkový běh 4x 10m
- cvičební sestava s tyčí
- klik - vzpor ležmo opakovaně
- leh sed opakovaně
- běh na 12 minut

Výsledky uchazeče jsou převáděny do bodových hodnot. Úspěšnost je podmíněna dosažením stanoveného bodového zisku.

Testy psychické způsobilosti:

Po úspěšném absolvování fyzických testů se uchazeči účastní testů psychické způsobilosti k výkonu práce strážníka v terénu. Psychologické vyšetření se skládá z písemného testu a vstupního pohovoru. Vyšetření provádí k tomu způsobilý akreditovaný psycholog.

¹⁵ Výběrové přijímací řízení, (cit: 10.2.2008) <http://www.mppraha.cz/nabor/kriteria-pro-uchazece/>

Výsledky psychologického vyšetření jsou určeny výhradně pro potřebu výběrového přijímacího řízení zaměstnavatele a uchazečům se nesdělují. Vyšetření je možné opakovat nejdříve po dvou letech.

Vstupní lékařské vyšetření:

V případě, že uchazeč je ve všech výše uvedených požadavcích úspěšný, následuje poslední podmínka ke sjednání pracovního poměru u Městské policie hl.m. Prahy. Musí se podrobit vstupní lékařské prohlídce.

Hodnocení současného stavu výběru a přijímání nových pracovníků:

Personální oddělení využívá postupy moderní personalistiky při výběru a přijímání nových pracovníků. Domnívám se, že uplatňované výběrové řízení je dostatečné a zaručuje kvalitní výběr uchazečů o místo strážníka.

U Městské policie hl.m. Prahy je věková hranice pro přijetí uchazeče stanovena zákonnou podmínkou 21 let¹⁶. Domnívám se, že řada uchazečů by našla uplatnění u Městské policie již po vyučení, nebo po složení maturitní zkoušky. Obdobné složky, jako je Policie České republiky¹⁷, Vězeňská služba České republiky atd., mohou přijímat uchazeče starší 18 let. Důvodem je odlišná právní úprava služebního poměru. Tento stav v konečném důsledku znevýhodňuje městskou policii na trhu práce.

2.4 Profesionální příprava budoucích strážníků

Profesionální přípravu v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy zajišťuje institut vzdělávání. Hlavním cílem profesionální přípravy budoucích strážníků je připravit pracovníka na místo strážníka pro Městskou policii hl.m. Prahy. Strážníci aspiranti (aspirant je strážník bez platného osvědčení, není oprávněn vykonávat přímý výkon služby) jsou vedeni zkušenými instruktory. V průběhu tříměsíčního kursu musí zvládnout:

- Teoretickou přípravu
- Fyzickou přípravu
- Získání zbrojního průkazu

¹⁶ Zák. č. 553/1991 Sb. v platném znění, § 4, odst. 1.

¹⁷ Základní podmínky pro přijetí, (cit. 10.2.2008), <http://www.pcrfm.cz/stranka/nabor-novych-policiistu>

Teoretická příprava:

Profesní příprava budoucích strážníků je zaměřena na získání osvědčení, které v případě Městské policie hl.m. Prahy vydává Ministerstvo vnitra České republiky (Vyhláška č. 88/1996 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii). Podle této vyhlášky odbornými předpoklady je znalost ústavního pořádku České republiky a právní úpravy :

- obecní policie,
- obecního zřízení a okresních úřadů,
- shromažďování,
- Policie České republiky,
- trestního práva,
- živnostenského podnikání,
- zbraní a střeliva,
- přestupků,
- správního řízení,
- bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích,
- provozování soukromých bezpečnostních činností v rozsahu přiměřeném úkolům
- obecní policie podle zákona a znalost praktického uplatňování této právní úpravy.¹⁸
- správního řízení,
- bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích,
- provozování soukromých bezpečnostních činností v rozsahu přiměřeném úkolům
- obecní policie podle zákona a znalost praktického uplatňování této právní úpravy.¹⁹

Fyzická příprava:

Základním požadavkem fyzické přípravy je osvojení donucovacích prostředků²⁰, zejména hmatů a chvatů sebeobraný.

Zbrojní průkaz:

Kvalifikačním požadavkem výkonu práce strážníka Městské policie hl.m. Prahy je držení zbrojního průkazu skupiny "D" dle zákona č. 119/2002 Sb. o střelných zbraních a střelivu.

¹⁸ Vyhláška Ministerstva vnitra č. 88/1996 Sb., § 1.

¹⁹ Vyhláška Ministerstva vnitra č. 88/1996 Sb., § 1.

²⁰ Zák. č. 553/1991 Sb. v platném znění, § 18, odst. 1, písm. a), c), d), e).

Zkouška před komisí ministerstva vnitra:

Ukončením tříměsíčního kurzu je zkouška před komisí Ministerstva vnitra ČR. Termín a místo konání zkoušky oznámí Ministerstvo vnitra příslušné obci nejméně 30 dnů před jejím konáním.

Zkouška se skládá z písemného testu a ústního přezkoušení.²¹ Písemný test a ústní zkouška musí být uskutečněny v jednom dni. Písemný test vždy předchází ústní zkoušku, kterou lze vykonat pouze na základě úspěšného splnění testu.

Zkouška se považuje za úspěšnou, pokud strážník splní písemný test a vyhoví v ústním přezkoušení. Zkušební otázky pro písemný test a pro ústní přezkoušení stanovuje Ministerstvo vnitra. Do písemného testu je zařazeno celkem 592 otázek a do ústního přezkoušení 271 otázek.

Při samotné zkoušce strážník v rámci testu odpovídá na 40 otázek. V rámci ústní zkoušky strážník zodpovídá 3 otázky, z toho dvě teoretické (jedna z oblasti obecní policie, druhá z oblasti výběru z právních norem) a třetí otázku z praktických příkladů. Před odpovědí na otázky má strážník přiměřený čas na písemnou přípravu.

Úspěšné složení zkoušky aspiranta znamená získání osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů. Po třech letech se osvědčení odborných předpokladů strážníka opět stejným způsobem obnovuje.

Odborná praxe:

Konečným stádiem přípravy strážníka je tříměsíční odborná praxe. Před umístěním strážníka do přímého výkonu služby jsou noví strážníci zařazeni do záložního útvaru, kde pokračuje praktická část přípravy. Cílem je upevnění teoretických znalostí v praxi pod odborným vedením. Proti tomu teoreticky nelze nic namítat. Z praktického hlediska však navrhuji alternativní řešení.

Návrh alternativního řešení:

V době vzniku městské policie všichni strážníci dělali stejnou práci. Dnes je situace odlišná. Díky zvýšeným pravomocem je práce strážníka stále více specializovaná. Vytváří se daleko větší prostor pro uspokojování potřeby seberealizace pracovníků.

Domnívám se, že by bylo pro organizaci přínosné umožnit managementu obvodních ředitelství a dalších útvarů v průběhu kurzu vstoupit do procesu a prezentovat volná místa. Seznámit aspiranty s možností individuálního uplatnění podle specifikace volného místa. Zájemcům z řad aspirantů umožnit po získání osvědčení

²¹ Vyhláška Ministerstva vnitra č. 88/1996 Sb., § 4, odst. 1.

profesní způsobilosti individuální praxi s cílem zařazení na vhodné volné místo s ohledem na jeho individuální schopnosti.

K výše uvedenému uvedu jeden zajímavý výsledek výzkumu. Jay a Templer ve Velké knize manažerských dovedností uvádějí:²² „Průzkum ukázal, že se lidé rozhodují, zda v nějaké společnosti zůstanou nebo odejdou, v prvních dvou týdnech po začátku nového zaměstnání.“

Doporučení: V oblasti zařazování nových pracovníků posílit úlohu vedoucích pracovníků. V rámci profesní přípravy strážníků na institutu vzdělávání ve výuce vytvořit určitý prostor pro vedoucí pracovníky k prezentaci volných míst. Uchazečům umožnit stáž na konkrétní pracovní pozici.

2.5 Rozmíst'ování pracovníků

V této podkapitole se budu věnovat problematice rozmíst'ování pracovníků v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy. Jedná se o následující oblasti:

- Povyšování pracovníků
- Převádění pracovníků na nižší funkci

Povyšování pracovníků:

Povýšení pracovníka představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se tedy zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. K povýšení může dojít buď na základě přímého rozhodnutí kompetentních míst organizace (direktivní či administrativní způsob povýšení), nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci a následného běžného výběrového řízení.²³

V podmínkách Městské policie hl.m. Prahy se uplatňují všechny výše uvedené formy povyšování pracovníků. Například na obvodním ředitelství navrhuje povýšení pracovníka ředitel obvodu. Konečné schválení činí ředitel Městské policie hl. m. Prahy. Vždy je uplatňována zásada dobrovolnosti. Jmenovaný se jmenováním do vyšší funkce musí souhlasit.

²² JAY, R. a TEMPLER R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2006, s. 181.

²³ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press 2004, s. 224, 225.

Přeřazení na nižší funkci:

Přeřazení na nižší funkci znamená podle Koubka:²⁴ „Sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá nezřídka doprovázen i snížením mzdy či platu.“ Nejčastěji se v mé praxi setkávám s případy přeřazení na nižší funkci na základě hodnocení pracovního výkonu. Personální postup schvalování přeřazení je totožný s postupem při povyšování pracovníků.

Uvedu příklad z praxe:

Pracovník v nižší funkci byl výborný, ale současné postavení je nad jeho schopnosti. Jedná se o choulostivou záležitost nejen pro dotyčného pracovníka, ale i pro přímého nadřízeného. Je vhodné vše nejprve řešit formou dohody. Osvědčil se mi pohovor „mezi čtyřma očima“. Dotyčný si většinou uvědomuje nastalou situaci a je pod silným psychickým tlakem. Po rozhovoru pocítuje pocit úlevy z bezvýchodné situace. Málokdo učiní první krok sám a požádá o přeřazení. V takovém případě je sice věc nepříjemná, ale pro obě strany řešitelná.

Druhou stranou mince jsou případy, kdy si neúspěch dotyčný nechce přiznat. Obviňuje všechny kolem sebe. Pak dochází ke konfliktní situaci, kdy jedna i druhá strana dokazuje svůj postoj. Celá záležitost vede většinou k odchodu pracovníka, i když by byl v nižším postavení výborný.

V oblasti přeřazování pracovníků jsem nezaznamenal žádný rozpor s moderní personalistikou. Návrhy na povyšování a penzionování pracovníků vycházejí z návrhů přímého nadřízeného. Je vycházeno z hodnocení pracovníka a jeho kvalifikačních předpokladů. Dokonce je uplatňována možnost doplnění vzdělání na základě prokázaných schopností.

²⁴ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press 2004, s. 226.

3. Řízení pracovního výkonu v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy

3.1 Stimulace k lepšímu výkonu a motivování

V této kapitole se budu zabývat stimulací k lepšímu výkonu a motivací ve vztahu k řízení pracovního výkonu. Domnívám se, že **úlohou sociálního pedagoga v oblasti motivace je poznání pracovníka nejen po stránce pracovní, ale zejména v oblasti mimopracovní.** Ke ztrátě motivace může přispět čas vázaný jako např. nepřiměřeně dlouhé dojíždění do zaměstnání, nucené bydlení na ubytovně v odloučení od osob blízkých. Problémem může být i nedostatek volného času pro uplatnění vlastních zájmů. Důležitou podmínkou správné vnitřní motivace je i harmonické prostředí a spokojenost v rodinném životě atd.

Komplexnost sociálně pedagogického pohledu, která počítá s veškerým děním lidského života, umožňuje odhalení skutečné podstaty problému a je v případě účinné motivace k lepšímu výkonu silným faktorem.

Z hlediska analýzy pracovní motivace je nezbytné rozlišit motivy a stimuly. **Motivy** představují **vnitřní hybné síly a pohnutky**, které nejsou vždy zcela vědomé a vyskytují se zpravidla v rámci celého souboru motivů v hierarchických (někdy i v konfliktních) vztazích. **Stimuly** jsou **vnějšími pobídkami**, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Šitar v této souvislosti uvádí: „Používání stimulů je obvykle cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí. Člověk zpravidla registruje jejich využívání, význam i důsledky“.²⁵ V podobě cíleného a správného stimulování pracovníka se vedoucímu pracovníkovi otevírá prostor k ovlivňování výkonu jedince.

Motivace a stimulace k lepšímu výkonu by měla být dlouhodobá a trvalého charakteru. S tím úzce souvisí i styl řízení nadřízeného pracovníka. V praxi u Městské policie hl.m. Prahy stále převažuje styl byrokratický a autoritativní. Pro zlepšení je důležité preferovat styl partnerský, který je nejnáročnější, ale vzhledem k trvalosti výsledků nejefektivnější. Vyžaduje však velkou profesionalitu a také určité vrozené dispozice v osobě vedoucího.

²⁵ ŠITAR J. a kol. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum 2000, s. 68.

Styl řídicí práce:²⁶

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

Motivace a stimulace k lepšímu výkonu ve vztahu k finančnímu ohodnocení:

Finanční ohodnocení je vzhledem k motivaci a stimulaci k lepšímu výkonu důležitou složkou, ale není zárukou úspěchu. V této souvislosti Armstrong uvádí:²⁷ „Zejména u lidí s pevným platem, nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti, například pracovní podmínky nebo kvalita řízení.“

Z výše uvedené citace se lze domnívat, že finanční stimulace je důležitým prvkem motivace a stimulace k lepšímu výkonu, ale sama o sobě nestačí. Domnívám se, že je nutné vedle finančního hlediska vytvářet zdravé mezilidské vztahy, které působí jako stabilizující faktor.

Z obecného hlediska je předpokladem zdravých mezilidských vztahů celková pozitivní atmosféra. V této souvislosti uvádím citaci Šitara:²⁸ „Empirické výzkumy potvrzují, že utváření pozitivní atmosféry je podmíněno dobrou úrovní mezilidských vztahů, identifikací s cíli skupiny, kvalitním vymezením kompetencí a nezbytných sociálních norem, dobře fungující vzájemnou komunikací a participativním řízením

²⁶ BIŇOVEC K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna 2001, s. 101,102.

²⁷ ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 311, 312.

²⁸ ŠITAR J. A KOL., *Metody psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum 2000, s. 94.

skupiny. Pozitivní vliv skupinové atmosféry se podle dosavadních zjištění zase příznivě projevuje v plnění úkolů a cílů.“

Z výše uvedeného je zřejmé, že k motivaci a stimulaci k lepšímu výkonu pracovníků nestačí pouze jejich finanční ohodnocení, ale je zapotřebí vytvářet i zdravé pracovní vztahy.

Tím se potvrzuje druhá hypotéza: „K motivaci a stimulaci k lepšímu výkonu pracovníků nestačí pouze jejich finanční (materiální) ohodnocení, ale je zapotřebí vytvářet i zdravé pracovní vztahy.“

Komunikace:

Motivace a stimulace k lepšímu výkonu bez komunikace není možná. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce uvedu pouze ústní komunikaci. **Vedoucí, který nedokáže navázat zdravou komunikaci s podřízenými, je předem neúspěšný**, i když jeho intelekt a teoretické schopnosti jsou na odpovídající úrovni.

Hlavní nedostatky v oficiální komunikaci jak uvádí Biňovec:²⁹

- Vedoucí pracovníci podniku málo informují podřízené o situaci v podniku, přijatých záměrech a plánech.
- Nedostatečně komunikující pracovníci na stejném stupni řízení (jak mezi pracovníky s příkazovací pravomocí, tak i mezi štábními složkami).
- Nedostatečně funguje komunikace „zdola“, tzn. Připomínky a návrhy od podřízených složek

Za základ úspěchu považují zdravou komunikaci (opakem zdravé komunikace je manipulace, jedná se o zneužití komunikace k uplatnění individuálního zájmu) a co nejprůhlednější zpětnou vazbu (pozor na nebezpečí informačního šumu).

Zpětná vazba odpovídající skutečnosti je předpokladem zdravých pracovních vztahů a umožňuje vedoucímu správně hodnotit a přijímat adekvátní rozhodnutí.

Domnívám se, že **základním předpokladem k dosažení intenzivní stimulace a motivace je stav, kdy zaměstnanec se vnitřně ztotožňuje** (motivuje) s pracovním úkolem (s cílem organizace) a přijímá odpovědnost.

²⁹ BIŇOVEC K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna 2001, s. 91.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu **je ucelený proces, který se v podmínkách městské policie využívá jen částečně.** Domnívám se, že je možné v praxi více využívat poznatků moderní personalistiky.

Do praxe výkonných útvarů Městské policie hl.m. Prahy doporučuji využívat například řízení pracovního výkonu podle Armstronga, které se skládá:³⁰

- Z dohody o pracovním výkonu, zpravidla na počátku roku
- Sledování a hodnocení proti dohodnutému výkonu
- Hlavní hodnocení výkonu, zpravidla na konci roku

Dohody o pracovním výkonu:³¹ Dohody o pracovním výkonu, někdy také označované jako smlouvy o pracovním výkonu, definují očekávání, kterých je třeba dosáhnout, a kompetence požadované k dosažení těchto výsledků. Dohody zahrnují následující body:

- Cíle a normy výkonu
- Měřítko výkonu a ukazatele pro hodnocení, do jaké míry byly cíle a normy výkonu dosaženy
- Kompetence: Definice nezbytných znalostí a dovedností a požadovaného chování potřebných k efektivnímu výkonu práce z hlediska dosažených cílů a dodržení norem
- Základní hodnoty nebo požadavky organizace

Základním předpokladem řízení pracovního výkonu je uzavření dohody o pracovním výkonu (v příloze č. 2 je uvedena konkrétní dohoda o pracovním výkonu). Dohodu si můžeme zjednodušeně představit jako stanovení pravidel hry, kdy podřízený se vyjadřuje, navrhuje a sám si stanovuje cíle a hodnoty. Východiskem může být sebehodnocení pracovníka. Nadřízený (liniový manažer) zachovává požadovaný směr a demokratickým způsobem prosazuje cíle organizace. Uzavřená dohoda pak musí být dodržována. Je podkladem pro hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

³⁰ ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 248.

³¹ ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 242.

3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků u Městské policie hl. m. Prahy byla založena na ročním hodnocení na základě směrnice ředitele Městské policie hlavního města Prahy. Na konci roku 2007 bylo od tohoto hodnocení upuštěno pro jeho formálnost a povrchnost. V této souvislosti uvádí Koubek:³² „Konvenční systémy hodnocení výkonu (hodnocení pracovníků) jsou obvykle postaveny na roční periodicitě, formálním hodnocení, které je spíše zaměřeno na minulost. Taková hodnocení se prováděla na příkaz personálního útvaru, často povrchně a ledabyle, a pak byla zapomenuta. Manažeři ve své další práci nevycházeli z výsledků tohoto hodnocení a hodnotící formuláře zapadly kamsi do osobních spisů personální evidence.“

Uvedená citace potvrzuje oprávněnost zrušení dosavadního direktivního ročního hodnocení pracovníků. Nyní neexistuje oficiální koncepce, která by sjednotila systém hodnocení na jednotlivých útvarech. **Je na vedoucích pracovnících, jakým způsobem budou své podřízené hodnotit.**

Hodnocení pracovníků se zabývá:

- Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení cílů pracovního výkonu.

Proces řízení pracovníků se neobejde bez hodnocení. Uvedu některé příklady vhodných metod hodnocení pracovníků, které jsou aplikovatelné v praxi Městské policie hl.m. Prahy:

1. Hodnocení na základě kritických případů: Vedoucí pracovník si o svých podřízených vede průběžné záznamy. Zaznamenává výborné výsledky v náročných situacích a naopak neúspěchy pracovníka. Metoda je vhodná při vedení menších pracovních skupin. V praxi by mohla být využívána zejména u vedoucích směn.

³² ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999, s. 248.

2. Hodnocení pomocí stupnice: Vedoucí pracovník společně s podřízeným stanoví kritéria podle charakteru pracovního místa. Správné nastavení kritérií je předpokladem kvality hodnocení. K vybranému kritériu se přiřadí stupnice např. 1 až 5 bodů. Vznikne formulář pro hodnocení. Hodnocení pak provádí nadřízený, nebo se může využít pro sebehodnocení. V praxi by se mohla tato metoda využívat samostatně, nebo v kombinaci s předcházející.

3. Volný popis: Vedoucí pracovník písemnou formou popíše výkon hodnoceného.

Na výkonném útvaru, na kterém pracuji, používáme kombinace všech uvedených metod. Je dodržována zásada: Hodnocení pracovníka vychází vždy z hodnocení přímého nadřízeného.

Čtvrtletní hodnocení, které je spojeno s finanční odměnou pracovníka, je vyvrcholením průběžného měsíčního hodnocení. Ze čtvrtletních hodnocení pracovníků vzniká komplexní hodnocení na konci roku.

3.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je úzce spjato s hodnocením. **Bez kvalitního hodnocení pracovníka není možná účinná diferenciacce mzdy** podle pracovních výsledků zaměstnance. Rovnostářství v odměňování, nebo neodpovídající rozdíly ve výši platu vedou k poklesu pracovního výkonu a přispívají k nízké úrovni pracovního klimatu.

V úvodu bylo již uvedeno, že Městská policie hl. města Prahy patří mezi rozpočtové organizace. Odměňování pracovníků má přesně zákonem stanovený postup, zejména zákoníkem práce.³³ Odměňování je prováděno vnitřním platovým předpisem.³⁴ Vnitřní platový předpis Městské policie hl. m. Prahy mimo jiné upravuje:

- **Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd**
- **Stupnici platových tarifů**
- **Výši zvláštních příplatků (rizikový, směnnost, za vedení atd.)**
- **Další nárokové a nenárokové složky mzdy**

³³ Zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění, *Zákoník práce*.

³⁴ Příkaz ředitele Městské policie hl. m. Prahy č. 8/2008, *Vnitřní platový předpis Městské policie hl.m. Prahy*.

Pro potřeby bakalářské práce jsem vybral z již uvedeného vnitřního platového předpisu Městské policie hl.m. Prahy nejdůležitější nenárokové složky mzdy:

- **Odměna za pracovní činnost:** Jedná se o nenárokovou složku platu, jejíž poskytnutí je mimo jiné závislé na aktuálním stavu mzdových prostředků zaměstnavatele. Poskytuje se za úspěšné splnění mimořádného, nebo zvláště významného pracovního úkolu.
- **Osobní příplatek:** Může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.

Uvedené nenárokové složky mzdy jsou prakticky jediným finančním prostředkem vedoucího pracovníka, kterým může ovlivnit výši platu podřízeného ve vztahu k pracovnímu výkonu. Z pohledu vedoucího se jedná o relativně malý prostor k diferenciaci mzdových prostředků, ale zákonem předepsaný postup musí být dodržován.

4. Péče o pracovníky v podmínkách Městské policie hl. m. Prahy

4.1 Úloha sociálního pedagoga v oblasti péče o pracovníky

Úloha sociálního pedagoga v oblasti péče o pracovníky Městské policie hl.m. Prahy je v komplexní péči a to po stránce fyzické a psychické. **Strážník ve výkonu služby musí být připraven čelit neustálým stresovým situacím. Vstupuje do konfliktů, čelí deviantnímu chování osob.** Ve své praxi jsem poznal mnoho situací, kde byl bezprostředně ohrožen život a zdraví strážníka. Mám i osobní zkušenost se selháním strážníků, kteří skončili tragicky. Je jen málo těch, kteří v případě narušeného duševního zdraví vyhledají odbornou pomoc renomovaného psychologa. Pravděpodobně se obávají ztráty zdravotní způsobilosti pro práci strážníka a ukončení pracovního poměru. Sociální pedagog může v této souvislosti účinně pomoci. Jednak předcházením krizových situací, jednak včasnou identifikací nemocného, který potřebuje specializovanou odbornou pomoc.

Další uplatnění sociálního pedagoga vidím ve **vytváření zdravého pracovního prostředí, které evokuje pracovníka k osvojení si zdravého životního stylu.** Předpokladem je v rámci pracovního prostředí vytvářet podmínky pro mimopracovní volnočasové aktivity zaměstnanců (například kulturní a společenské akce, sport, rehabilitace a další aktivity přispívající k duševní hygieně a fyzické kondici).

V bakalářské práci jsem již uvedl vysoké procento mimopražských zaměstnanců u Městské policie hl. m. Prahy přicházejících do metropolitního prostředí z vesnic, malých měst apod. **Vytržení ze sociálních stereotypů a náhlá změna životního stylu přináší i určitá socializační úskalí.** Ve své praxi jsem se setkal s případy, kdy nový zaměstnanec musel ukončit pracovní poměr z důvodu dluhů, problémů s alkoholem, patologické závislosti na hracích automatech apod. Většinou se jedná o mladé lidi bez základních návyků odpovědnosti a sebekontroly. Z hlediska sociální pedagogiky se jedná o další profesní prostor pro práci sociálního pedagoga. Nedostatečný smysl pro pořádek a odpovědnost je všeobecně způsoben mnoha faktory. V nastíněné problematice považuji za nejpodstatnější příčinu nedostatečnou výchovu v rodině, ale také absenci vojenské zkušenosti ze základní služby.

Městská policie není vojenskou nebo polovojenskou organizací jako jiné obdobné složky ve služebním poměru, ale určité základní návyky jsou žádoucí. Strážník

musí dodržovat ustrojenost, veřejností očekávané vystupování v uniformě a hlavně smysl pro odpovědnost. Na rozdíl od nejmladších kolegů služebně starší strážníci s vojenskou zkušeností požadavky přirozeně přijímají. Domnívám se, že do budoucna bude nutné se v rámci profesní přípravy strážníka více věnovat posilování odpovědnosti, určité formy vojenského vystupování a zdvořilosti.

4.2 Profesní vzdělávání a intelektuální rozvoj pracovníků

Profesní vzdělávání a intelektuální rozvoj pracovníků je předpokladem úspěšného naplnění cílů organizace. **Profesionalita v práci strážníka je předpokladem uznání a získání odpovídajícího respektu veřejnosti.** Utváří se tak dobré jméno městské policie jako takové. Dbát dobrého jména organizace je jedním z cílů Městské policie hl. m. Prahy.

Uvedu příklad z praxe:

Pan radní, se kterým jsem jednal, nebyl spokojen s prací strážníků. Považoval práci strážníků za zbytečnou a neprofesionální. Mimo jiné uváděl, že strážníci nedokáží nic jiného než rozdávat nesmyslně předvolánky o špatném parkování vozidel. Byl pozván na bezpečnostní opatření, které mělo za úkol zachování veřejného pořádku ve vztahu k trestné činnosti sociálně nepřizpůsobivých osob (bezdomovců) a kontrolu míst, kde uvedené osoby přebývají. Jedním z cílů opatření bylo i nalezení osob celostátně hledaných Policií České republiky. Po ukončení bezpečnostního opatření pan radní změnil svůj postoj. Informoval zastupitelstvo o vysoké profesionalitě strážníků a o nebezpečnosti práce z hlediska možné infekce. Uvedl, že se osobně přesvědčil, že skupina strážníků, kterou měl možnost pozorovat, jsou profesionálové na svém místě. Doporučil ostatním členům zastupitelstva osobní zkušenost s prací strážníka.

Profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků je nutný k naplnění poslání práce strážníka, které **vyžaduje profesionální službu veřejnosti na základě demokratických zásad.** Jedná se o schopnost pomoci občanovi ve složitých životních situacích a poskytnout odpovídající ochranu před trestnou činností v dikci zákona.

Profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků u Městské policie hl.m. Prahy jsem pro potřeby bakalářské práce rozdělil do tří okruhů:

- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků z iniciativy organizace**
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků z iniciativy vedoucích pracovníků**
- **Sebevzdělávání**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků z iniciativy organizace:

- Prolongační kurzy k obnovení osvědčení profesní způsobilosti
- Kurzy specialistů
- Střelecký výcvik
- Speciální fyzický výcvik
- Různé specializované kurzy, kurz k získání oprávnění k řízení služebních motorových vozidel, kurz první pomoci atd.
- Studium na středních, vyšších odborných a vysokých školách

Prolongační kurzy k obnovení osvědčení profesní způsobilosti:

Hlavním úkolem institutu mimo profesní přípravu nových strážníků jsou týdenní prolongační kurzy k obnovení osvědčení profesní způsobilosti strážníka. Kurzu se zúčastňují strážníci, kterým končí platnost osvědčení strážníka a to zpravidla tři měsíce před ukončením platnosti.

Kurz je organizován v rozsahu pěti pracovních dnů a předpokládá, že strážníci před jeho nástupem věnují čas samostatné přípravě. Po absolvování kurzu je prováděno přezkoušení strážníků k prodloužení platnosti osvědčení strážníka komisí stanovenou Ministerstvem vnitra České republiky. Zákon o obecní policii uvádí:³⁵ „Osvědčení podle odstavce 4 lze vydat s platností na dobu tří let“.

Z uvedené citace lze usuzovat, že každé tři roky je strážník vystaven nebezpečí ztráty zaměstnání. Domnívám se, že **vázat neúspěch zaměstnance v přezkoušení strážníka na rozvázání pracovního poměru je neúměrně tvrdé**. Jsou i jiné možnosti donucení. Například finanční srážka v nenárokové složce mzdy.

Na smysluplnost takto postavené prolongační zkoušky není jednotný názor. Z tohoto důvodu jsem učinil formou dotazníku dne 31.1.2008 (dotazník je přílohou bakalářské práce) orientační šetření názorů a postojů zaměstnanců Obvodního ředitelství Městské policie Prahy 5 k uvedené problematice. Výsledky orientačního šetření jsou uvedeny v následujícím odstavci. V případě diplomové práce počítám s rozšířením výzkumu na ostatní pracoviště Městské policie hl.m. Prahy.

³⁵ Zák. č. 553/1991 Sb. v platném znění, § 4, odst. 6.

Výsledky orientačního šetření (celkový počet respondentů sto):

Prolongační zkoušku k obnově osvědčení celkem 64% dotázaných považuje za neadekvátně stresující z těchto důvodů:

- Každé tři roky vzniká situace strachu ze ztráty zaměstnání
- Zbytečnou, neboť neodráží potřeby praxe

Z výsledků orientačního šetření je možné usuzovat, že názory strážníků k prolongační zkoušce k obnově osvědčení strážníka jsou spíše negativní (64% dotázaných). Do jaké míry jsou tyto názory oprávněné, není možné vzhledem k rozsahu bakalářské práce objektivně posoudit.

Uvedu osobní subjektivní názor k dané problematice vycházející z osobních zkušeností:

Domnívám se, že vzhledem k prohlubující se specializaci strážníků by bylo přínosné prolongační zkoušku profesní způsobilosti přizpůsobit praxi a charakteru pracovního místa. V současnosti přezkoušení neřeší diferenciaci znalostí podle dosažené praxe a pracovního zařazení, jako například objektivní rozdíly mezi vedoucím pracovníkem, strážníkem hlídkové služby, strážníkem okrskářem apod. Vlastní obnově osvědčení profesní způsobilosti a odborných předpokladů se řídí stejnými pravidly jako u nových začínajících strážníků.

Podle mého názoru je přezkoušení strážníků za určité časové období nezbytné. Zaručuje udržení vysoké kvality profesních znalostí a je pro organizaci určitou zpětnou vazbou úrovně vzdělávání. Odpovídající zpětná vazba umožňuje personálnímu útvaru pružné řízení vzdělávacího procesu a jeho neustálého zkvalitňování.

Střelecký výcvik:

Střelecký výcvik absolvují strážníci zařazení do přímého výkonu služby povinně 2x ročně, ostatní strážníci alespoň 1x ročně.

Speciální fyzický výcvik:

Speciální fyzický výcvik je určen pro strážníky čekatele, strážníky zařazené v nastavbovém kurzu a strážníky v přímém výkonu služby. Strážníci v přímém výkonu služby se výcviku zúčastňují v rozsahu minimálně jedné dvouhodinové lekce v měsíci.

Obsahově je zaměřen na výcvik základních sebeobránných praktik strážníka, vedení zákroku, ofenzivní použití donucovacích prostředků, procvičování taktických prvků a speciálních dovedností navazujících na střeleckou a taktickou přípravu s využitím modelových situací.

Studium na středních, vyšších odborných a vysokých školách:

V systému vzdělávání Městské policie hl.m. Prahy se pokládá za zvyšování kvalifikace studium, kterým si zaměstnanec doplní střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu.

Zaměstnanec, který byl příslušnou školou přijat ke studiu při zaměstnání, může písemnou formou požádat ředitele Městské policie hl.m.Prahy o uzavření dohody o zvyšování kvalifikace podle § 231 Zákoníku práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Při uzavírání dohody se vždy přihlíží k pracovnímu hodnocení a studijnímu zaměření příslušné školy. Preferuje se bezpečnostní, právní a obdobné zaměření. **Mezi uznávané studijní obory patří i sociální pedagogika.** Studium musí být v souladu s potřebami Městské policie hl.m. Prahy. Na uzavření dohody nemá zaměstnanec právní nárok.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků z iniciativy vedoucích pracovníků:

Na vzdělávání a rozvoji pracovníků se významně podílejí vedoucí pracovníci. Koubek uvádí: ³⁶ „V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.“

Metody vzdělávání podle místa použití:

Podle místa použití se rozdělují na ty, které se používají na pracovišti a na metody používané mimo pracoviště. Jsou většinou postaveny na vzájemné interakci nadřízeného a podřízeného, ale i pracovníků mezi sebou. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce uvedu nejčastěji používanou metodu v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy na pracovišti a mimo pracoviště:

Na pracovišti se nejčastěji používá instruktáž při výkonu práce. Jedná se o metodu nejjednoduššího zácvičení nového, nebo méně zkušeného pracovníka. Bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si ho pozorováním a napodobováním předvedeného pracovního postupu osvojí. Používá se i písemná forma instruktáže většinou za účelem sjednocení složitějších postupů a instruktážně metodická zaměstnání.

³⁶ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press 2004, s. 243.

Mimo pracoviště se nejčastěji používá přednáška spojená s diskusí. Diskusí se účastníci stimulují k aktivitě. Eliminuje se tak nevýhoda jednostranného přenosu informací při přednášce.

Městská policie hl.m. Prahy nad rámec působnosti institutu vzdělávání prohlubuje odborné znalosti a dovednosti strážníků pomocí dalších forem vzdělávání. Jsou to například:

- Jazykové přípravy
- Školy smyku pro řidiče
- Kurzy asertivity
- Mediální výcviky pro vedoucí pracovníky
- Poskytování první pomoci a obsluha resuscitačního přístroje

Domnívám se, že ve vzdělávání a rozvoji pracovníků z iniciativy vedoucích pracovníků **je důležité, aby vedoucí byl schopen individuálně identifikovat potřebu vzdělávání pracovníka.** Východiskem je kvalitní hodnocení příčin např. nedostatečného pracovního výkonu. Koubek v této souvislosti uvádí:³⁷ „Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je. Moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak ještě prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu v sobě obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, které bude v následujícím období pracovník plnit, ale i dohodu o vzdělání a rozvoji.“

Sebevzdělávání:

Sebevzdělávání je nejvyšším stádiem vzdělávání. Ve své praxi jsem poznal řadu pracovníků, kteří nečekají na aktivitu ze strany organizace, ale sami se zajímají o nové vědomosti. Domnívám se, že **zaměstnanci se schopností sebevzdělávání jsou velmi důležitým článkem vzdělávání a rozvoje pracovníků. V sociální interakci významně působí na ostatní pracovníky,** tím zvyšují úroveň vzdělanosti v rámci pracovního kolektivu a potažmo i organizace. V podmínkách Městské policie hlavního města Prahy je sebevzdělání zvláště důležité. Je nutné si uvědomit, že strážníci ve svém důsledku aplikují především právo a další disciplíny v praxi. Jde o nekonečný proces, který se neustále vyvíjí. Profesionální přístup strážníka k občanovi znamená i neustálé profesní sebezdokonalování.

³⁷ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press 2004, s. 248.

4.3 Pracovní prostředí

Zlepšování pracovního prostředí je důležitým článkem řízení lidských zdrojů při utváření na jedné straně zdravých mezilidských vztahů, na druhé straně materiálního zázemí výkonu služby strážníka. V podmínkách Městské policie hl.m. Prahy vyhovuje rozdělení podle sociálně pedagogického hlediska tak, jak uvádí Kraus:³⁸

„V souvislosti s charakteristikou prostředí a jeho typologií uvedeme ještě jeden, pro sociální pedagogiku důležitý pohled. Každé prostředí jakéhokoliv typu a jakékoliv úrovně má vždy dvě stránky. Prvou bychom mohli nazvat materiální (věcná, prostorová) a druhou sociálně psychická (osobnostně vztahová).

- 1) Prvou stránku jakéhokoliv prostředí lze charakterizovat tím, jaký prostor dané prostředí vymezuje, jeho stav, jaké faktory (materiální, přírodní) se v něm vyskytují, vybavení věcmi, technikou apod.
- 2) Druhá stránka je dána lidmi, kteří se v daném prostoru nacházejí, jejich strukturou (z hlediska věku, pohlaví, vzdělání) a vztahy, které mezi nimi existují (včetně podřízenosti, nadřízenosti, tedy formální i neformální). K tomu lze ještě např. připočítat styl řízení, např. jisté instituce, režim, který v ní panuje, stupeň samosprávnosti apod.“

Obě výše uvedené stránky prostředí spolu úzce souvisí a jsou provázané. Uvedu příklad z praxe:

V druhé polovině loňského roku se Obvodní ředitelství Prahy 5 přestěhovalo z naprosto nevyhovujícího prostředí do nového prostorově odpovídajícího objektu. Nabízí se otázka, co tato změna přinesla? Nejvýraznější změnu jsem zaznamenal v pracovním výkonu operačního střediska. Staré operační středisko se nacházelo v malé místnosti, kde každý pohyb jednotlivce vyžadoval uvolnění prostoru druhé osoby. Náročnější úkoly ze strany vedení na operační středisko byly vystaveny velkému tlaku nevole a emocionálnímu odporu ze strany podřízených. Zavedení např. stálého sledování kamerového systému bylo prakticky nemožné. Nevyhovující sklad zbraní přes chodbu znamenal problém v zajištění bezpečného výdeje zbraní v souladu s platnou směrnicí o zbraní a střelivu. Přestěhování do nových prostor s veškerým odpovídajícím zázemím vedlo k vytvoření optimálního pracovního a sociálního klimatu. Vysoké pracovní a organizační požadavky se najednou staly samozřejmostí. To, co dříve vyvolávalo emocionální odpor směrem k vedení, se dnes řeší bez průvodních emocí s prvky týmové spolupráce. V současné době díky vyhovujícímu pracovnímu

³⁸ KRAUS B., POLÁČKOVÁ V. et al. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido 2001, s. 58.

prostředí a odpovídajícímu materiálnímu zázemí je možné pozorovat pozitivní zlepšení jak vertikálních tak i horizontálních mezilidských vztahů.

4.4 Sociálně pedagogické aspekty spojené s rekvalifikací strážníků

Vzhledem k charakteru práce strážníků, která vyžaduje vynikající zdravotní a fyzickou kondici, přibývá a stále poroste počet takových, kteří již ze zdravotních důvodů a s přibývajícím věkem nejsou schopni vykonávat pochůzkovou činnost v ulicích. Sociální politika státu v souvislosti s ekonomikou a potažmo finančními možnostmi státního rozpočtu se stále více promítá ve zvyšování věkové hranice pro odchod do důchodového věku. Městská policie nemá žádný systém výsluhových příspěvků jako obdobné státní bezpečnostní složky. Proto je nutné do budoucna hledat jiné alternativní řešení. Vzniká otázka: Co s pracovníky, kteří poctivě odsloužili patnáct, dvacet let a ze zdravotních důvodů objektivně nemohou vykonávat práci v přímém výkonu služby? Otvírá se tak prostor i pro práci sociálního pedagoga v podobě odborné pomoci v těžké životní situaci a tvorbě preventivních programů.

Městská policie hl. m. Prahy je organizací relativně mladou. Do budoucna lze však předpokládat, že věková hranice strážníků poroste. Žádná moderní organizace nemůže být lhostejná ke svým vysloužilým zaměstnancům. S přibývajícím věkem zaměstnanců si řada z nich v případě ztráty fyzické a zdravotní způsobilosti před důchodovým věkem nebude schopna sama pomoci. K překonání těžké životní situace bude nutná odborná a materiální pomoc z aktivity zaměstnavatele. Ze svých zkušeností si dovolím nastínit některá z možných řešení:

Z aktivity organizace:

Vytipovat v rámci Městské policie hl. m. Prahy pracovní místa, která nevyžadují vynikající zdravotní a fyzickou kondici. Na tato místa přednostně umístit zkušené, ale fyzicky a zdravotně hendikepované pracovníky. Taková místa lze najít již dnes. Pro příklad uvedu:

- Řešení přestupkové agendy, přestupkový pracovník
- Operátor kamerového systému
- Administrativní pracovník
- Technicko-hospodářský pracovník
- Strážník specialista, recepční
- Úsek prevence kriminality

Z aktivity zřizovatele Magistrátu hl.m. Prahy:

Domnívám se, že zřizovatel Městské policie hl.m. Prahy by mohl také v této otázce pomoci. Doporučuji **zřízení rekvalifikačních kurzů pro strážníky s nižší fyzickou a zdravotní kondicí.** Je řada míst v rámci např. úřadů městských částí, kde by bylo výhodné využít dlouholeté zkušenosti a praxi strážníka. Pro příklad uvedu některé z odborů, kde by mohli bývalí strážníci najít uplatnění:

- Odbor občansko-správní
- Odbor městské zeleně
- Odbor sociální
- Odbor dopravy a ochrany životního prostředí

Udržení odpovídající **zdravotní a fyzické kondice u starších strážníků před důchodovým věkem by mělo být v zájmu** dotyčných zaměstnanců, ale také **organizace.** Předpokladem je vytváření preventivních programů, jako jsou pravidelné lékařské prohlídky, speciální tělesná příprava, rehabilitační, lázeňská péče, kondiční tréninky a další aktivity.

Závěr

Základním cílem bakalářské práce bylo analyzovat problematické oblasti stávajícího stavu řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy a v případě zjištěné disharmonie s principy moderní personalistiky navrhnout změny, které by napomohly praxi.

V první části bakalářské práci jsem se zabýval souvislostmi mezi prací strážníka Městské policie hl.m. Prahy a sociálním pedagogem. Studium sociální pedagogiky na jedné straně a vlastní zkušenosti z práce strážníka na straně druhé mě dovedly k závěru, že studium oboru sociální pedagogika je pro strážníka výhodné a prospěšné. Získané znalosti napomáhají ke zvládnutí každodenní praxe. Strážník se ve své praxi setkává se sociálně nepřizpůsobivými osobami, nezaměstnanými, s příslušníky národnostních minorit, mládeží a dětmi, starými lidmi atd. Řeší případy běžné, ale i ty, které se dají nazvat patologickými. Převážně jde o osoby, které bez odborné pomoci nejsou schopny překonat svízelnou životní situaci.

V druhé části bakalářské práce řeším otázky řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy. V oblasti získávání a stabilizace pracovníků bylo zjištěno z obsahu inzerce zejména ve sdělovacích prostředcích, že způsob získávání nových pracovníků u Městské policie hl.m. Prahy vykazuje znaky tradičního způsobu. Základním počátečním podnětem tradičního způsobu je vyvolání příliš vysokého očekávání u uchazeče. Při následném setkání s realitou pracovního místa je velké nebezpečí nespokojenosti pracovníka, úvahy o odchodu ze zaměstnání, ztráty motivace, negativnější postoj k práci v organizaci a nedůvěra k vedoucím pracovníkům.

Byl navržen realizační způsob, kde je podnětem snahy vyvolání realistického očekávání. Konečným důsledkem je převážně spokojenost, vyšší stabilita pracovníků, méně časté odchody ze zaměstnání, vyšší míra motivace, pozitivní postoj k práci v organizaci a více důvěry k vedoucím pracovníkům.

Tím byla potvrzena první ze dvou hypotéz: „Řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. m. Prahy vyžaduje doplnění poznatků moderní personalistiky v oblasti získávání nových pracovníků.“

Ve třetí části bakalářské práce jsem se zabýval řízením pracovního výkonu. Základním předpokladem je uzavření dohody o pracovním výkonu a následné sledování dohodnutého výkonu, které vyústí v hodnocení.

Hodnocení pracovníka úzce souvisí s motivací a stimulací k lepšímu výkonu. Jejich trvalost není podmíněna pouze finančním hlediskem, ale především vytvářením zdravých pracovních vztahů.

K utváření odpovídajících pracovních vztahů přispívá partnerský (demokratický) styl řízení, zdravá komunikace, spravedlivé hodnocení pracovníka, pocit seberealizace apod. V této části bakalářské práce se podařilo prokázat i druhou hypotézu: „K motivaci a stimulaci k lepšímu výkonu pracovníků nestačí pouze jejich finanční (materiální) ohodnocení, ale je zapotřebí vytvářet i zdravé pracovní vztahy.“

Ve čtvrté části bakalářské práce jsem se zabýval péčí o pracovníky. V podkapitole profesního vzdělávání a rozvoje pracovníků došlo k prokázání opodstatnění studia sociální pedagogiky pro strážníka Městské policie hl.m. Prahy. Tento obor je využitelný v přípravě strážníka v souvislosti se získáním schopnosti realizace profesionální pomoci občanovi v náročných životních situacích.

Pevně doufám, že se vzhledem k omezenému rozsahu bakalářské práce hlavní vytýčené cíle podařilo naplnit. Pokusil jsem se o analýzu vybraných problematických oblastí stávajícího stavu řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy, které by však bylo vzhledem k vyšší reprezentativnosti nutné podrobit důkladnějšímu zkoumání. Některé oblasti, vzhledem k logické návaznosti, byly pouze naznačeny a vyžadují další rozpracování.

V případě zjištěné disharmonie s principy moderní personalistiky jsem se snažil navrhnout změny a to zejména z praktických zkušeností, které vycházejí z vlastní dlouholeté praxe u Městské policie hlavního města Prahy. V práci jsem se pokusil uplatnit získané teoretické znalosti ze studia oboru sociální pedagogika. Domnívám se, že bakalářská práce by mohla naznačit určité změny, které jsou využitelné pro dnešní a budoucí praxi v řízení lidských zdrojů u Městské policie hl. m. Prahy a obdobných složek.

Resumé

V první kapitole bakalářské práce jsou uvedeny souvislosti s oborem sociální pedagogiky a vytýčeny cíle práce. Základním cílem je analyzovat pomocí empirického šetření vybrané problematické oblasti stávajícího stavu řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy. V případě zjištěné disharmonie s principy moderní personalistiky navrhnout změny, které by napomohly praxi.

Druhá kapitola je rozdělena na pět částí a zabývá se strategií řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy. První část pojednává o současné organizační struktuře Městské policie hl.m. Prahy. V druhé části je rozebrán systém přijímání nových pracovníků, používané metody a doporučen realistický způsob získávání nových pracovníků. Třetí část se zabývá výběrem a přijímáním nových pracovníků. Čtvrtá část profesní přípravou budoucích strážníků, odbornými předpoklady a návrhem alternativního řešení odborné praxe. Poslední část kapitoly pojednává o rozmisťování pracovníků u Městské policie hl.m. Prahy.

Třetí kapitola je rozdělena na čtyři části a zabývá se řízením pracovního výkonu v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy. První část pojednává o stimulaci a motivaci ve vztahu k materiálnímu ohodnocení, zdravých pracovních vztazích a zdravé komunikaci. V druhé části je rozebráno řízení pracovního výkonu, které vychází z dohody o pracovním výkonu. Třetí část pojednává o hodnocení pracovníků. Kapitola končí problematikou odměňování pracovníků v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy.

Čtvrtá závěrečná kapitola je rozdělena na tři části a pojednává o vybraných aspektech péče o pracovníky v podmínkách Městské policie hl.m. Prahy. První část je věnována problematice profesního vzdělávání a intelektuálnímu rozvoji pracovníků. Rozebírá rozvoj z aktivity organizace a z aktivity samotného pracovníka. Druhá část se věnuje pracovnímu prostředí jako důležitého prvku stabilizace pracovníka. Na závěr kapitoly jsou naznačeny některé sociálně pedagogické aspekty spojené z rekvalifikací strážníků, kteří poctivě odsloužili patnáct, dvacet let a ze zdravotních důvodů objektivně nemohou vykonávat práci v přímém výkonu služby.

Anotace

KOŽÍŠEK, Luboš. Řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Institut mezioborových studií Brno, 2008. 48s.

Bakalářská práce s názvem Řízení lidských zdrojů v podmínkách Městské policie hlavního města Prahy není určena jen pro praktické využití pražskou městskou policií, ale i pro ostatní městské policie větších měst a další bezpečnostní složky s podobnou organizační strukturou a problematikou. Jedná se o problematiku rostoucí specializace pracovníků, strategie zvyšování počtu zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, zlepšování pracovních vztahů, zvýšení pracovního výkonu atd.

Obsahově se práce zabývá získáváním, přijímáním pracovníků na místo strážníka, jeho profesní přípravou a souvislostmi práce strážníka s prací sociálního pedagoga. V oblasti řízení pracovního výkonu stimulací, motivací, komunikací, zpětnou vazbou a řízením pracovního výkonu prostřednictvím smlouvy o pracovním výkonu. V oblasti péče o pracovníky profesním vzděláváním, intelektuálním rozvojem, vlivem pracovního prostředí na zaměstnance a sociálně pedagogickými aspekty spojenými s rekvalifikací strážníků.

Klíčová slova

Strážník, Městská policie, sociální pedagogika.

Annotation

KOŽÍŠEK, Luboš. The regulation (control) of human sources in accordance with requirements of the City police of the capital Prague is not destined only for practical use as the City police, but also in case of City polices for other large cities and other security elements with similar organisation structure and problems. It is dealing with the problems arising in connection with the increasing number of specialised workers, the strategy of increasing of the number of engaged persons, stabilisation of employes, improvement of employment relationship, enhancement of working effectivity etc.

The referred work contents acquirement and accepting of workers in place of constable and his professional preparation. The constable work in context with the work of a social worker. In the area of working efficiency, stimulation, communication, retroaction in controlling the working efficiency by means of working efficiency contract. In the area of workman care with professional education, intellectual advancement, influence of working milieu at the employee and social pedagogic aspects in conjunction with requalification of constables.

Key words:

Constable, city police, social pedagogic.

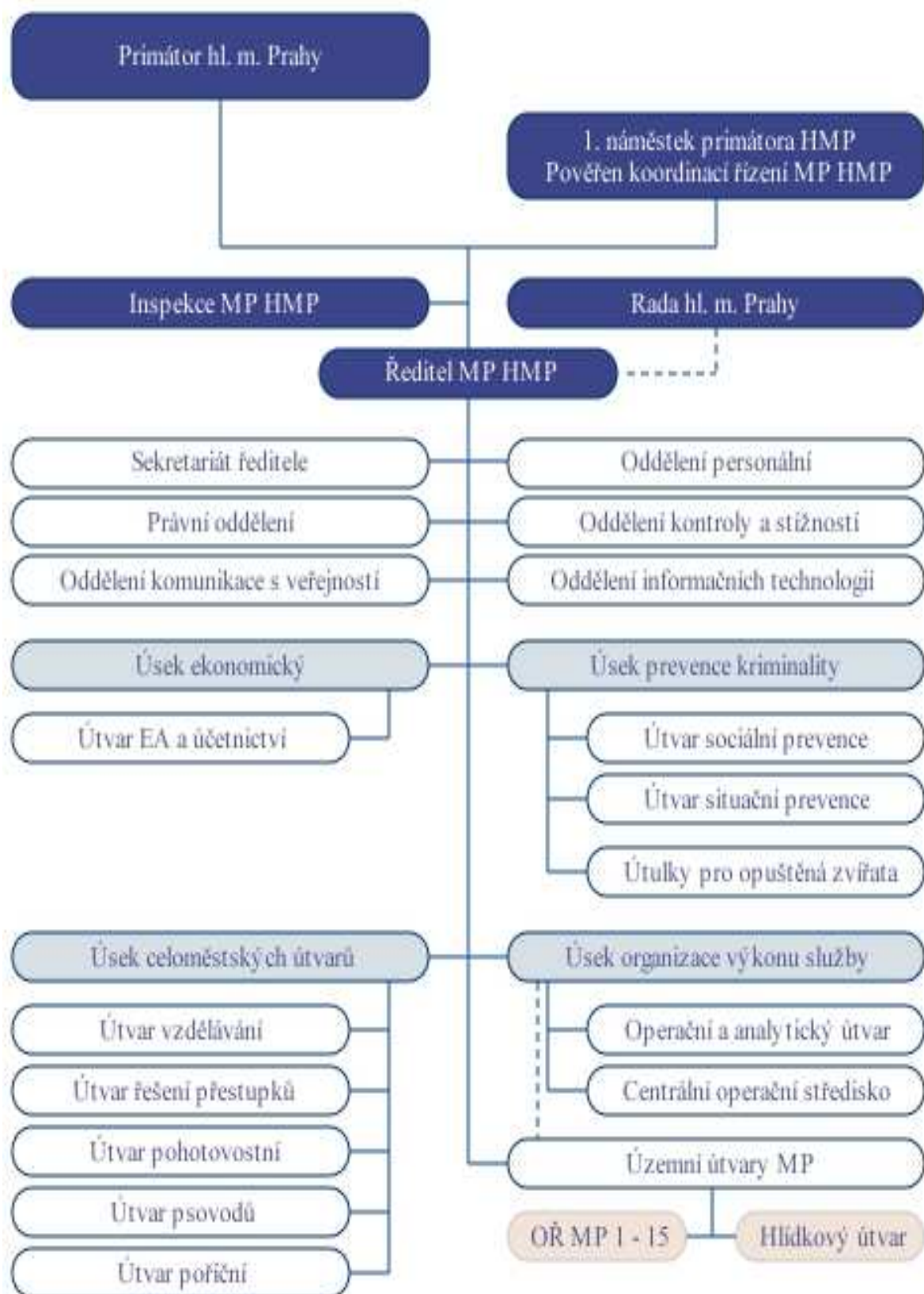
Seznam použité literatury

1. KRAUS B., POLÁČKOVÁ V. et al. *Člověk, prostředí, výchova*. 1. vyd. Brno: Paido 2001. 199 s. ISBN 80-7315-004-2
2. KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
3. ARMSTRONG M., překlad Koubek J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999. 963 s. ISBN 80-71-69-614-5
4. JAY. R. a TEMPLER R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2
5. ŠITAR J. a kol. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X
6. BIŇOVEC K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna 2001. 293 s. ISBN 80-7168-747-2
7. Zákon č. 553/1991 Sb. V platném znění
8. Zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění, *Zákoník práce*
9. Příkaz ředitele Městské policie hl. m. Prahy č. 8/2008, *Vnitřní platový přepis Městské policie hl.m. Prahy*
10. Vyhláška Ministerstva vnitra č. 88/1996 Sb.
11. Citát: Petr Drucker, (cit. 15.1.2008), <http://citaty.pelmel.info/citaty/c27-management>
12. Povinnosti strážníka MP, (cit. 8.2.2008), <http://www.mppraha.cz/o-mestske-policii/povinnosti-straznika/>
13. Pražan, citace z článku: Bezpečnost v centru, (cit: 11.2.2008), http://www.veciverejne.cz/public/upload/File/prazan/06_cerven_05.pdf
14. Grafické znázornění organizační struktury MP, (5.2.2008), <http://www.mppraha.cz/o-mestske-policii/struktura/>
15. Rozpočet na rok 2008, (cit. 12.2.2008), <http://magistrat.prahamesto.cz/files/=54323/07+koment%c3%a1%c5%99.doc>
16. Přehled výše školného a dalších ukazatelů, (cit. 9.2.2008), http://www.porg.cz/liben/Vyse_skolneho.htm
17. Výběrové přijímací řízení, (cit: 10.2.2008) <http://www.mppraha.cz/nabor/kriteria-pro-uchazece/>
18. Základní podmínky pro přijetí, (cit. 10.2.2008), <http://www.pcrfm.cz/stranka/nabor-novych-policistu>

Seznam příloh:

- Příloha č. 1: Organizační struktura Městské policie hl.m. Prahy
Zdroj: Webové stránky Městské policie hl.m. Prahy, (1.2.2008),
<http://www.mppraha.cz/o-mestske-policii/struktura/struktura.htm>
- Příloha č. 2: Vzor smlouvy o pracovním výkonu vedoucího směny
- Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č.1



Příloha č.2

Smlouva o pracovním výkonu vedoucího směny:

Smlouva je prováděcím předpisem popisu pracovní činnosti.

Vedoucí směny se zavazuje:

1. Oblast činnosti:

- Udržet výslednou vykazatelnou činnost směny v rozsahu roku 2007 a to v přepočtu na strážníka a směnu (tento bod bude na každé čtvrtletní individuálně aktualizován v rámci hodnotícího pohovoru)
- Udržet stav veřejného pořádku na pěší zóně Anděl a autobusovém nádraží Na Knížecí
- Plnit měsíční plán M – 1000, sto bezpečných míst, aktivně se podílet na přípravě plánu měření
- Zintenzívnit hlídkovou činnost v ulici Štefánkova
- Zintenzívnit hlídkovou činnost na Smíchovském nádraží
- Aktivně se podílet na bezpečnostních opatřeních a mimořádných úkolech

2. Oblast řídicí:

- Uzavřít smlouvy o pracovním výkonu s podřízenými strážníky
- Hodnotit podřízené strážníky podle plnění dohodnuté smlouvy (cílem je přesvědčit, ne znechutit, ideálem je , že úkoly vezme strážník za své – „ztotožnění“)
- Veškeré pracovněprávní návrhy dokládat písemným hodnocením
- Do dohody zapracovat metodu hodnocení krizových situací (bylo vysvětleno zástupcem ředitele Kožíškem)
- Při kontrole přímo podřízených strážníků v terénu poskytovat odbornou a názornou pomoc (učit!!!). Zvýšenou pozornost v tomto směru věnovat novým strážníkům.
- Udržovat pořádek na pracovišti (šatna, kuchyň, denní místnost atd.) a ve služebních vozidlech, včetně dodržování režimu parkování na OŘ
- Aktivně získávat nové strážníky do směny, minimalizovat odchody strážníků ze směny (výjimkou je odchod z důvodu profesního růstu, ten bude naopak hodnocen kladně)
- Vytvářet ve směně zdravé mezilidské vztahy (vnímat a v mezích možností řešit potřeby strážníků)
- Individuálně zadávat práci podle schopností, dovedností. Preferovat složení hlídky: zkušený strážník – nezkušený strážník.
- Po každé „čtyřce“ kontrolovat zbraně a pokutové bloky podřízených strážníků
- Vytypovat a zaučit dva strážníky na odtahy vozidel

3. Kontrolní a řídicí činnost okrskářů

- Ke splnění bodu jedna v nezbytné míře využívá vedoucí směny i strážníky okrskáře. O využití informuje vedoucího okrsku
- Pravidelně kontroluje a to fyzicky v terénu zabezpečení přechodů u základních škol a vyhrazený pruh BUS ul. Vrchlického, Duškova
- Namátkově - fyzicky kontroluje čerpání přestávek strážníka okrskáře
- Úzce spolupracuje s vedoucím okrsku tak, aby dotací sil napomáhal jednotlivým okrskářům ke splnění úkolů ve svěřeném okrsku

Zástupce ředitele pro výkon služby se zavazuje:

- Vytvářet pracovní podmínky vedoucímu směny a další předpoklady ke splnění požadovaného pracovního výkonu
- Pomoc v řešení potřeb strážníků na úrovni ředitelství
- Poskytovat metodickou a odbornou pomoc
- V případě střetu kompetencí určovat priority a řešit kompetenční spory
- Vypracovat písemné (3x) čtvrtletní hodnocení a (1x) konečné roční hodnocení vedoucího směny. S jejich výsledkem hodnoceného seznámit formou individuálního pohovoru. Konečné roční hodnocení bude založeno v osobní složce hodnoceného

Kritéria pro hodnocení vedoucího směny:

- **Oblast činnosti (viz. smlouva o PV)**
- **Oblast řídicí (viz. smlouva o PV)**
- **Kontrola a řídicí činnost okrskářů (viz. smlouva o PV)**
- **Schopnost spolupracovat, iniciativa**
- **Odborné znalosti a dovednosti**

V Praze dne:.....

.....
Vedoucí směny

.....
Zástupce ředitele

Příloha č. 3

DOTAZNÍK:

1. Patřím do věkové kategorie

- a) 21 – 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 - 35 let
- d) 36 - 40 let
- e) 41 a více let

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

- a) Dobré mezilidské vztahy v kolektivu.
- b) Výše mzdy.
- c) Spravedlivý a schopný vedoucí.
- d) Pracovní prostředí.

3. Určete pořadí důležitosti a označte 1 až 4:

-Příjemné pracovní prostředí.
-Spravedlivý a schopný vedoucí.
-Výše mzdy.
-Dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu.

4. Uved'te, co byste chtěl (a), aby se zlepšilo ve vašem pracovním kolektivu:

- a) Lepší mezilidské vztahy v kolektivu.
- b) Lepší schopnosti vedoucího.
- c) Lepší pracovní prostředí.

5. Strážník má ze zákona povinnost každé tři roky obnovovat osvědčení profesní způsobilosti. Co pro Vás tato zkouška znamená?

- a) Myslím si, že je na místě, i když se jedná o nepříjemnou záležitost, protože přispívá k udržení vysoké profesní kvality.
- b) Nemá na mě v souvislosti se zaměstnáním u MP žádný vliv, nepovažuji ji za stresující.
- c) Považuji ji za naprosto zbytečnou, neodráží potřeby praxe.
- d) Je pro mě neadekvátně stresující, neboť každé tři roky vzniká situace strachu ze ztráty zaměstnání.

6. Jak byste se zachoval v případě, že se Vám nepodaří napoprvé obnovit osvědčení o profesní způsobilosti strážníka?

- a) Ještě nevím.
- b) Důkladně se připravím na opravný termín.
- c) Ukončím pracovní poměr a najdu si jiné zaměstnání.

7. Dovedete si představit setrvání v pracovním poměru u MP do důchodového věku?

- a) Ano
- b) Ne

V Praze dne:.....