

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení  
strážníků městských policíí**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

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

**Vypracoval:**  
**Bc. Lubomír Broza**

**Brno 2010**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policí“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně 1. 3. 2010

.....

Bc. Lubomír Broza

## **Poděkování**

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

Dále děkuji velitelům městských policí Pavlu Dohnalovi, Jiřímu Hamerníkovi, Bc. Omeru Teriakimu, Ing. Zdeňku Dočekalovi a Bc. Miroslavu Mannovi za možnost provést praktickou část práce na městské policii v Moravských Budějovicích, Mikulově, Přerově, Šumperku a Hranicích.

Také bych chtěl poděkovat své manželce Dáše Brozové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce a které si nesmírně vážím.

.....  
Bc. Lubomír Broza

## **Osnova:**

<b>Úvod</b>	<b>5</b>
<b>1. Sociální pedagogika</b>	<b>7</b>
1.1 Komunikace	8
1.2 Sociální komunikace	8
1.3 Porozumění	12
1.4 Interakce	13
1.5 Prostředí	13
<b>2. Psychologie</b>	<b>16</b>
2.1 Interakce	17
2.2 Motivace	18
2.3 Řízení lidských zdrojů	18
2.4 Sociální psychologie	19
2.5 Sociální učení	19
2.6 Sociálně-psychologické pojetí vedení lidí	21
2.7 Styly řízení	21
2.8 Osobnost	26
<b>3. sociálně-psychologický výcvik</b>	<b>28</b>
3.1 Sociální učení a aktivní sociální učení	29
3.2 Metodologie průzkumu	31
3.3 Příprava sociálně-psychologického průzkumu	33
3.4 Příklad č. 1	34
3.5 Příklad č. 2	39
3.6 Příklad č. 3	45
3.7 Vyhodnocení	51
<b>Závěr</b>	<b>72</b>
<b>Resumé</b>	<b>74</b>
<b>Anotace</b>	<b>76</b>
<b>Literatura a prameny</b>	<b>78</b>
<b>Přílohy</b>	<b>79</b>

## Úvod

### Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů. (str. 2, *Řízení lidských zdrojů*, M. Armstrong, Grada 2002)

Řízení lidí lze chápat jako vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce. (str. 123, *Trénink sociálních a manažerských dovedností*, E. Jarošová, R. Komárková, D. Pauknerová, K. Pavlova, Management Press, 2001)

#### Cíl řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle:

Zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budeme poskytovat příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce, zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. (str. 28, *Řízení lidských zdrojů*, M. Armstrong, Grada 2002)

Tolik na úvod z knihy Michaela Armstronga *Řízení lidských zdrojů*. Pracuji na pozici velitele Městské policie Litovel. S řízením a motivováním strážníků se setkávám dnes a denně. Při studiu na Institutu mezioborových studií, obor sociální pedagogika, jsem se naučil, že v podstatě všechny uváděné dovednosti, kterými musí manažer, vedoucí, velitel a kterýkoli jiný řídicí pracovník vládnout, mají svůj původ v pedagogice a psychologii. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci pracují s lidmi v pracovním prostředí, není zde možné využívat prostředky klasické pedagogiky, ale ke slovu

přicházejí prostředky sociální pedagogiky a psychologie, respektive sociální psychologie.

Ve své diplomové práci se chci zaměřit na prostředky uvedených disciplín, které se nejvíce používají při řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že je mi z praxe nejbližší problematika městských policí, zaměřím se na prostředky z oblasti sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městské policie.

V první části nejprve popíšu prostředky, které využívá sociální pedagogika při řízení lidských zdrojů.

Ve druhé části se zaměřím na prostředky psychologie při řízení lidských zdrojů.

Ve třetí části shrnu, co obě uvedené disciplíny v oblasti řízení lidských zdrojů spojuje.

Ve čtvrté části popíšu metody sociálně-psychologického výcviku s konkrétními příklady z průzkumu, který jsem provedl mezi strážníky vybraných městských policí, při němž jsem prostředky sociální pedagogiky a psychologie při výkladu a řešení krizových situací ověřil v praxi.

V závěrečné fázi shrnu a vyhodnotím jak teoretickou, tak praktickou část. V této části také uvedu, které prostředky z oborů sociální pedagogiky a psychologie se využívají při řízení lidských zdrojů, respektive při řízení strážníků městských policí.

## 1. Sociální pedagogika

Sociální pedagogika má více než 150letou historii. Otázkou stále zůstává, co je předmětem sociální pedagogiky. Pro potřeby této diplomové práce jsem si vybral alespoň některá vymezení, která mají souvislost s řízením lidských zdrojů.

- Sociální pedagogika jako věda, která zkoumá vztah výchovy a sociálního prostředí (P. Bergemann, H. Radlinská, R. Wroczyński, H. Nohl, M. Přadka)
- Sociální pedagogika jako odpověď na problémy moderní společnosti (H. Marburger, J. Schilling, P. Ondrejko)
- Sociální pedagogika jako věda o sociálních aspektech výchovy (O. Baláž, B. Kraus, J. Hroncová)
- Sociální pedagogika jako věda, která zkoumá otázky právního nároku člověka na výchovu a vzdělání (J. Lukáš, L. J. Mess)
- Sociální pedagogika jako pomoc všem věkovým kategoriím (J. Schilling)

*(str. 110-111, Sociální pedagogika, J. Hroncová, Pedagogická orientace č. 2, 2005)*

Z uvedeného výčtu vyplývá, že předmět sociální pedagogiky je široký a zasahuje různé oblasti každodenního života.

Sociální pedagogika by měla vytvářet soulad mezi potřebami jedince a společnosti, tj. přispívat k optimálnímu způsobu života v dané době a v daných společenských podmínkách. Jedná se o speciální pedagogickou disciplínu se specifickým charakterem, kterým je transdisciplinárnost. Zaměřuje se na každodenní život jedince, analyzuje jeho životní situace a navozuje takové změny v sociálním prostředí, které napomáhají optimálnímu rozvoji osobnosti a minimalizují rozpor mezi jedinci a společností.

Toto širší pojetí sociální pedagogiky, podle kterého se tato disciplína zaměřuje nejen na problémy patologického charakteru, marginálních skupin, částí populace ohrožených v rozvoji a potenciálně deviantně jednajících, ale především na celou populaci ve smyslu vytváření souladu mezi potřebami jedince a společnosti, na utváření optimálního způsobu života v dané společnosti.

*(str. 3, Člověk, prostředí, výchova, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)*

## 1.1 Komunikace

Jednou z významných součástí manažerských dovedností v oblasti vedení lidí je komunikace.

V průběhu společné činnosti si lidé vzájemně vyměňují různé představy, ideje, nálady, pocity, postoje atd. To vše je možné chápat jako informaci, takže sám komunikační proces může být chápán jako proces výměny informací. (str. 99, *Sociální psychologie*, G. M. Andrejevová, Svoboda, 1984)

Jde o interakci mezi dvěma stranami, z nichž – v našem případě – má jedna větší prostor pro vliv na stranu druhou. Jejím úkolem je pak působit na druhou stranu a ovlivňovat ji jednak ve směru žádoucího výkonu v pracovní činnosti, ale také ve směru zdokonalování sebe sama. (str. 71, *Trénink sociálních a manažerských dovedností*, E. Jarošová, R. Komárková, D. Pauknerová, K. Pavlova, Management Press, 2001)

Základní půdou pro porozumění je rozhovor. Patří k němu vyjít druhému vstříc, připustit jeho hledisko, „vpravit se“ do jeho přístupu k věci, pochopit věcné oprávnění jeho mínění.

(str. 8, *Člověk, prostředí, výchova*, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)

## 1.2 Sociální komunikace

Sociální komunikace je sociální aktivita, která je předmětem studia sociologie nebo sociální psychologie. Sociální komunikace je způsob předávání informací, znalostí, otázek, pokynů, příkazů, ale také fám, dezinformací, „šušandy“ apod. mezi lidmi a je důležitou součástí sociální interakce. (<http://www.metodyrizeni.cz/komunikace.html>)

Sociální komunikace je jedním ze základních prostředků výměny informací, ovlivňování a přesvědčování druhých lidí v různých oblastech života a práce. V případě manažerů je jedním z rozhodujících nástrojů působení na řízené pracovníky. Komunikace je základem úspěšného dorozumění i nutným prostředkem pro uskutečňování specifitějších manažerských dovedností. (str. 71, *Trénink sociálních a manažerských dovedností*, E. Jarošová, R. Komárková, D. Pauknerová, K. Pavlova, Management Press, 2001)

Poznání zákonitostí, jimiž se komunikace řídí, je prvním krokem. Druhým je úprava vlastních forem komunikace. Chceme-li být co nejobjektivnější při poznávání druhého člověka, pak bychom za žádnou cenu neměli se svým úsudkem spěchat. Měli bychom se bránit vytvoření si obrazu ze všelijakých neúplných údajů, které o člověku získáme. Neúplné zprávy a polopravdy jsou největším nebezpečím pro vzniku pravdivého



obrazu. Nikdy bychom se neměli bránit reformulaci svého dojmu na základě všech informací, kterých se nám dostalo.

Nutnost interpretace informací o dané osobě s ohledem na kontext (situační souvislosti). Dělat závěry bez znalosti kontextu je velice nebezpečné. Například když se někdo rozčílí ve chvíli, kdy mu někdo pohaní ženu, nelze z toho hned usuzovat, že daný člověk je vznětlivý! Význam každého projevu je dotvářet kontextem. A do tohoto kontextu je třeba započítat i sebe, své vlastní představy, očekávání, záměry apod.

Zásadou by mělo být snažit se poznat daného člověka v co možná největším počtu situací. Přitom nejde jen o pestrost těchto situací, ale i o jejich závažnost. Mezi nejdůležitější situace, v nichž je třeba člověka vidět, patří interpersonální konflikty. V interpersonálním jednání a zvláště v osobně zátěžovém jednání s druhými lidmi se člověk „demaskuje“. Prozradí na sebe mnohé z toho, co jinak pečlivě ukrývá.

Ukázalo se, že osobní přitažlivost hraje mimořádnou roli při percepci druhé osoby. Podstatně jinak vnímáme člověka, který je nám příjemný, nežli někoho, kdo je nám nepříjemný, „kdo nám jde na nervy“, „koho bychom raději neviděli“ apod. Musíme si být vědomi, že nejsme nestrannými pozorovateli a hodnotiteli.

*(www.sociologie2005.wz.cz/...komunikace/STUD\_sockomunikace\_uvod.doc)*

Lidé mezi sebou komunikují rozmanitými způsoby, přičemž podstatná část jejich vzájemného ovlivňování se odehrává na neverbální úrovni. Prostřednictvím neverbální komunikace si dáváme najevo zejména naše pocity, vyjadřujeme postoje k druhým lidem. Řada z nás má ale problémy jak s vyjadřováním prožitků, tak i s jejich rozpoznáváním u druhých.

*(str. 71, Trénink sociálních a manažerských dovedností, E. Jarošová, R. Komárková, D. Pauknerová, K. Pavlova, Management Press, 2001)*

V životě jsou chvíle, kdy si intenzivně uvědomujeme své já v interakci s druhými. Je tomu tak např. ve chvíli, kdy mám ukázat, co ve mě je. Lidově mluvíme o trémě. V odborné literatuře se dočteme o strachu z posluchačstva, o úzkosti z pozornosti na nás zaměřené, o jevištní „horečce“. Při objasňování trémy psychologové hovoří o obnažování vlastního já před druhými lidmi, případně o vystavení sebe sama zkoumavému pohledu někoho jiného, koho si do určité míry vážíme a o jehož soud nám jde.

K trémě dochází, když druhému dáváme možnost nahlédnout do našeho nitra, když naše sebepojetí je vystaveno nebezpečí znehodnocení. Bojíme se přitom „pošramocením vlastní pověsti“.

Co dělat, aby nás tréma tak netrápila? Zjistilo se, že tréma je tím větší, čím je člověk v akci blíže druhým lidem. Nejhorší jsou situace, kdy člověk stojí uprostřed skupinky, v níž všichni sedí, a hovořící je členem kroužku. Podobně se zjistilo, že tréma je největší, když se při mluvení díváme druhým lidem do očí. Zvláště nepříhodná situace je, když náš pohled „bloudí“ z jednoho na druhého a setkává se i s pohledy, které není možno považovat za přátelské. Z tohoto důvodu se doporučuje vybrat si v hledišti jednu osobu, která dává tušit přátelský postoj a na ni se pohledem zaměřit. Prevence trémy vyžaduje nedívat se do očí toho, kdo v hledišti má výrazně odmítavý postoj a dává najevo například pohrdání hovořícím. Faktorem, který též ovlivňuje trému, je čas. Relativně největší je tréma na začátku projevu. Je jí tedy možno do určité míry redukovat např. tím, že si začátek veřejného sdělení napíšeme, naučíme se jej nazpaměť a pak jej prostě „vyklopíme“.

V řadě případů se setkáváme s úměrnou skromností v přijímání kladných údajů o vlastní hodnotě. Tato skromnost je na místě zvláště tam, kde druzí lidé vystihli, že „člověku není nic tak příjemného jako slyšet o sobě jen chválu a uznání“ a podle toho jednají – i tam, kde k tomu nejsou podstatné podklady a důvody. Nemáme-li dostatek této opatrnosti, pak se nám může stát, že jednoho dne prohlédneme a uvědomíme si pravý stav věci. Rozčarování nás může zavést (neopodstatněně) do druhého extrému, budeme se cítit nicotní, malí, neopatrní a ubozí. Průvodním jevem tohoto prožitku je pak pocit méněcennosti.

Některé faktory vedoucí k neoblíbenosti:

- Vychloubačný lhář. Ukázalo se, že snad není účinnější způsob, jak zvýšit neoblíbenost a odpudivost. Účinnost vychloubování na vytvoření negativního postoje se ještě zvýší, když posluchač pojme podezření, že si daná osoba vypomáhá lhaním, aby se stala atraktivnější. Platí zde ale i opak: atraktivnější je pro nás člověk, u něhož máme pocit, že se snaží být vůči sobě realistický při hodnocení svých kvalit a zásluh. Tento pocit se ještě umocňuje, když vnímáme, že se vědomě nesnaží své kvality, zásluhy, činy a skutky přehodnocovat, ale naopak, že je hodnotí poněkud níže, nežli je hodnotí jiní lidé.

- Pohrdání. Ukazuje se, že nemáme v oblibě lidi, kteří mají vůči nám špatný odhad. Nejvíce nás zasahuje, když nedoceňují ty hodnoty, které my sami podle vlastního hlubokého přesvědčení skutečně máme a kterých si vysoce vážíme.

- Pochlebovač. O pochlebování hovoříme tam, kde tyto obecně kladně přijímané projevy uznání a chvály naší osoby jsou „vyráběny na objednávku“, kde jsou neúměrné podkladovým údajům, a zvláště pak tam, kde protirečí zřejmým faktům.

- Rozčarování. Přitažlivost určitého člověka může být kvalitou víceméně konstantní, byl pro nás přitažlivý v minulosti a je pro nás přitažlivý i dnes. Vzájemný vztah a postoj se ale mohou v průběhu času změnit. Záporný vztah se projeví tam, kde dojde k rozčarování, daný člověk je zprvu hodnocen kladně, a poté se náš soud změní v opak. Slova však zdaleka nejsou jedinými prostředky sociálního styku. Neverbální komunikace má dokonce historickou prioritu. Neverbální komunikační projevy ovlivňují etnické rozdíly, kulturní rozdíly, rozdíly interindividuální.

O mnoha lidech nemůžeme říci, že by neuměli neverbálně sdělovat své vztahy k druhým lidem. Není možno hovořit ani o tom, že by neverbálním projevům druhých lidí nerozuměli. Potíž je ale v tom, že se neodvažují, že jsou různým způsobem zablokováni. Je tomu tak zvláště u lidí, které zahrnujeme pod diagnózu neuróz.

Použijeme-li termínu „řeč“, pak do tohoto pojmu zahrnujeme obvykle i to, co spadá do oblasti tzv. extralingvistických projevů. Tyto extralingvistické projevy je možno považovat za přechod od neverbálních projevů k verbálním.

Sugestivní působení jednoho člověka na druhého je příkladem dialogické slovní komunikace. Při sugesci se něco „podstrkuje“, přičemž naslouchající by to neměl zpozorovat.

Při rozboru sugestivních slovních instrukcí se ukazuje, že znalost sémantiky (významu i vedlejšího příznaku slov) zde hraje důležitou roli, podobně jako znalost intonace, zdůrazňování a zabarvování hlasu. I zde je možno podtrhnout, že při sugestivním působení je důležité nejen to, co se řekne, ale i to, co se neřekne. Důležité je i to, jak se to řekne.

Prvním předpokladem sugestivního slovního působení je odstranění napětí a zvláště úzkosti a strachu. Snažme se navodit klidnou a pozitivní atmosféru. K tomu je možno s úspěchem využít slov s výrazně kladným významem: příjemný, pohodlný, spokojený, výborný, šťastný, dobrý, uvolněný, krásný, pokojný, klidný, případně sloves: uspokojit, uvolnit, zlepšit, uzdravit apod. Není třeba zdůrazňovat, že při navozování této atmosféry může být zařazení nevhodného slova těžkým prohřeškem.

Je možno se domnívat, že pro navození dobré atmosféry je důležité překlenutí individualistického přístupu, například tím, že se místo „já“ a „vy“ stále častěji používá „my“. Podobně působí vystříhání se příkazů. Při navozování nejjednodušších účinků

sugesce se při psychoterapeutickém sezení neustále zdůrazňuje: „To se dá udělat jen s vaší spoluprací,“ je zde snaha o odstranění i sebemenšího zdání dominance.

Sociální motivace může mít i značný antisociální (protispolečenský) rys. Tak je tomu např. u lidí s předimenzovanou touhou po sociální dominanci. Projevuje se to - normál výrazně překračující - touhou po ovládnutí druhého člověka, touhou po jeho bezpodmínečném podrobení, až úplném „zotročení“. S projevy tohoto druhu se setkáváme např. u delikventů. Sociální psycholog si v tomto kontextu všímá i předimenzovaných agresivních projevů, kde je agresivita zaměřena proti druhé osobě. Ovšem psychologicky nejzávažnějším v sociálním sdílení je otázka vzájemného porozumění a vzájemného pochopení. Často se pozastavujeme právě nad těmito selháními sociálního styku, kdy si lidé nerozumí, ba ani se o to nesnaží, nechápou se a ani jim o tom nejde. ([www.sociologie2005.wz.cz/...komunikace/STUD\\_sockomunikace\\_uvod.doc](http://www.sociologie2005.wz.cz/...komunikace/STUD_sockomunikace_uvod.doc))

### 1.3 Porozumění

Člověk je člověkem právě tím, že rozumí světu, který ho obklopuje, že rozumí chování a jednání druhých lidí, sociálním podnětům. Zároveň dává člověk svému chování a jednání sociální význam, neboť mnohostranné odkrývání smyslu věcí je možné jen spolu s druhými. Sdělujeme si především informace, postoje, emocionální stavy, ale i žádosti o potvrzení „takový jsem“, o akceptaci sebepojetí, a čekáme zpětnou vazbu, odpověď druhého.

Co však znamená ono „vcítit se“, porozumět sdělení či mínění druhého? Důležité není jen porozumění jeho citům, tužbám, nadějím či postojům, ale porozumět sdělením především znamená setkat se s druhým u společné věci. Teprve potom má námi komunikovaná informace a zpětněvazebná reakce příjemce, a to umožňuje porozumění. Základní půdou pro porozumění je rozhovor.

*(str. 7-8, Člověk, prostředí, výchova, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)*

Chceme-li člověku porozumět, musíme se jeho sdělením nechat oslovit a snažit se pochopit jeho pohled. (*str. 28, Základy sociální pedagogiky, B. Kraus, Portál, 2008*)

## 1.4 Interakce

Žijeme ve společenství, ve své rodině, ve své zemi a neustále si navzájem křížíme cestu. Je-li naše bytí spolubytím, je každá naše akce interakcí, dotýká se druhého, je akcí ve vzájemnosti. Skutečnou interakcí se naše akce stává tehdy, je-li výzvou druhému, jestliže podřídíme své cíle akcím ostatních, a ty se stávají součástí akce sociální. Tato je řízena společenskými cíli. Člověk je obklopen lidmi, jedná v určité situaci. Člověk jako tvor, jenž přesahuje dané a je schopen svému bytí porozumět, se musí učit adekvátně řešit situace, ve kterých se ocitá.

*(str. 94, Člověk, prostředí, výchova, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)*

## 1.5 Prostředí

Jedinec se pohybuje v prostředí vyznačujícím se určitými rysy, které utvářejí jeho postoje, formují jeho chování. *(str.76, Ebony marketing, P. Šindler, Grada, 2003)*

Sociální pedagogika zaměřuje svoji pozornost na problematiku úlohy prostředí v procesu cílevědomé výchovné činnosti a na organizování prostředí výchovy, tedy na plánovité uvolňování podnětů a vlivů na prostředí, které působí stejným směrem jako výchovná činnost. *(str. 63, Sociálna pedagogika, R. Wroczyński, SPN, 1968)*

Pojem prostředí zahrnuje předměty, jevy existující kolem nás, nezávisle na našem vědomí. Jedná se o určitý prostor, objektivní realitu.

Máme-li na mysli život člověka, společnosti, pak vedle základních přírodních faktorů vystupují do popředí i podmínky kulturní a společenské. Prostředí člověka zahrnuje vedle hmotných předmětů nezbytné vztahy, tedy vedle materiálního systému i duchovní systém. Prostředí jako vymezený prostor obsahuje podněty nezbytné pro rozvoj osobnosti. *(str. 56, Člověk, prostředí, výchova, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)*

Prostředí je předmětem sociální pedagogiky. V centru zájmu je jeho organizování ve smyslu utváření výchovně hodnotných podnětů podle individuálních potřeb jednotlivců a kompenzování nevhodných vlivů v souladu se sociální pomocí. *(str. 13, Z. Bakošová, Sociální pedagogika, Bratislava, UK, 1994)*

Jedním z významných úkolů sociální pedagogiky je popisovat, analyzovat a třídit prostředí, jež člověka obklopuje, a zachycovat je v jeho proměnlivosti. Nejdůležitějším prostředím, jehož analýze se sociální pedagogika věnuje, je sociální prostředí. Jejím úkolem je zkoumat, jak lze poskytnout pomoc jedincům v adaptaci na náročné životní podmínky. (str. 19, *Kapitoly ze sociální pedagogiky*, S. Kvapilová, UP Olomouc, 1995)

Jakou roli hraje prostředí v souvislosti s výchovným procesem? Determinace lidské psychiky a vědomí se uskutečňuje sociálním prostředím a aktivní podíl na determinaci psychiky a vědomí se uskutečňuje prostřednictvím sociální činnosti. Sociálním prostředím jsou pro člověka jiní lidé a produkty činnosti jiných lidí. (str. 10, *Sociální psychologie*, J. Janoušek a kol., SPN, 1988)

Sociální pedagogika považuje přeměnu prostředí a utváření vhodných podnětů za integrální složku plánovitého výchovného působení. Na základě zkušeností rozebírá výchovné vlivy, které vycházejí z prostředí, a určuje zásady organizování prostředí z pohledu potřeb výchovy. Organizováním prostředí se rozumí utváření výchovně hodnotných podnětů a kompenzování záporných vlivů. (str. 64, *Sociální pedagogika*, R. Wroczyński, SPN, 1968)

Mohli bychom říci, že role prostředí jsou dvě:

### Situační

Výchovná situace se odehrává vždy v konkrétním prostředí. Z tohoto hlediska vytváří prostředí jakousi kulisu, a to po stránce věcné, prostorové i osobnostně vztahové. Tato kulisa buď působí ve směru výchovného úsilí, v souladu s výchovnými cíli, tedy pozitivně, ale poměrně často působí v rozporu s těmito cíli, proti záměrům vychovatele, tedy negativně. Může nastat i situace, kdy prostředí zůstává víceméně irelevantní a jeho působení je neutrální.

(str. 62, *Člověk, prostředí, výchova*, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)

Jako příklad bychom mohli uvést situaci, kdy se velitel městské policie se bude snažit vést strážníky k dodržování směrnice ohledně spisové kázně a práce s PC, k dispozici bude dostatek počítačů, papírů, barev do tiskáren, tedy podmínky budou v souladu s působením velitele.

Na druhou stranu si dovedeme představit situaci, kdy bude k dispozici jen jeden počítač pro velké množství strážníků, tento počítač bude zastaralý a nebude mít dostatečné parametry pro práci, bude nedostatek papírů atd., v takovém případě bude výchovné působení velitele marné.

## Výchovná

Stále nedoceňujeme skutečnosti, že konkrétní prostředí velmi mocně ovlivňuje jednání a podílí se výrazně na rozvoji osobnosti. Jednání osob se mění právě podle toho, jak střídají prostředí. Jinak se chovají v zaměstnání, jinak v rodině, jinak v hledišti stadionu, jinak v hledišti divadla atd. Je prokázáno, že přes individuální rozdíly vykazuje chování osob v daném prostředí určitou shodu. Je také známa řada experimentů o vlivu prostředí na výkon, kdy v závislosti na zlepšování podmínek v prostředí se zlepšil výkon. Víme-li o tomto manipulačním účinku prostředí, o jeho moci ovlivňovat jednání druhých, je vhodné toho využít. Působení prostředí je spontánní a přirozené, na rozdíl od výchovného, které je organizované, záměrné, jakoby uměle navozené. Čím méně má vychovávaný pocit, že je vychováván, tím lépe pro výsledný efekt výchovy. V této souvislosti hovoříme o „pedagogizaci prostředí“. Pedagogizovat prostředí, tj. intervenovat do něj, znamená využít prostředí jako výchovný prostředek, kdy uskutečňováním změn v prostředí a jejich působením na vychovávané ovlivňujeme jejich jednání. *(str. 62-63, Člověk, prostředí, výchova, B. Kraus, V. Poláčková, Paido, 2001)*

Jako příklad mohu uvést prostředí služebny strážníků městské policie, kde jsou vyvěšeny příklady ústroje, správného zacházení se zbraní atd. Strážníci při každodenním styku s těmito plakáty postupují shodně, jsou jim jakýmsi návodem, pomůckou.

## 2. Psychologie

Psychologie je empirická věda o psychické činnosti, která má formy psychických procesů prožívání a chování, a psychických dispozic a o produktech této činnosti (str. 461, *Úvod do psychologie, M. Nakonečný, Academia, 2003*)

Psychologie patří mezi vědy o člověku. Zabývá se psychikou a její regulační funkcí, činností a osobností člověka. (str.14, *Psychologie a sociologie řízení, Bedrnová, Nový*) Jednou ze základních psychologických věd, která studuje psychickou stránku mezilidských (sociálních) interakcí, je sociální psychologie. Sociální psychologie zkoumá psychickou stránku sociálních fenoménů, které tvoří různé druhy interakcí mezi lidmi. (str. 9, *Sociální psychologie organizace, M. Nakonečný, Grada 2006*)

### Sociální pedagogika a psychologie

Předpokladem efektivního sociálněvýchovného působení je pochopení osobnosti vychovávaného, jeho chování, prožívání, vztahu k ostatním. V této oblasti je sociální pedagogice nejbližší sociální psychologie. (str. 54, *Základy sociální pedagogiky, B. Kraus, Portál, 2008*)

### Psychologie řízení a sociální pedagogika

Smyslem řízení zaměstnanců je přivést je k optimálnímu plnění pracovních úkolů, které vyplývají z jejich pozice, a role, kterou zastávají v organizaci. K ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců je možno využít psychologických i pedagogických prostředků. Zatímco uplatnění psychologických prostředků vyplývá z povahy psychické regulace pracovní činnosti, uplatnění prostředků sociální pedagogiky je dáno skutečností, že manažer své podřízené pracovníky nejen prostřednictvím vedení ovlivňuje, ale i vychovává.

Svět řízení lidí je světem sociálních interakcí. Avšak také svět sociální pedagogiky, resp. svět pedagogické regulace pracovního jednání lidí, je světem sociálních interakcí. Konstrukt sociální interakce je tedy tím, co mají psychologie řízení a sociální pedagogika společného. (str. 21-22, *Psychologie řízení, F. Vízdal, IMS Brno, 2007*)



## 2.1 Interakce

Pojem interakce vyjadřuje vzájemné působení, kdy osobnost a chování jednoho partnera interakce je podnětem pro druhého, a naopak druhý reaguje na tento podnět a stimuluje tím zase reakci svého partnera. Tím se zahajuje kruh sociální interakce.

Sociální interakce se odehrávají v určitém sociokulturním prostředí, a v určitých společensko-ekonomických podmínkách. To je označováno jako pole interakcí, a jak plyne ze shora uvedeného, je toto pole důležitým činitelem interakcí.

Interakce jsou projevem vnitřního psychického uspořádání subjektů, z nichž každý je označován jako osobnost. Existuje celá řada hledisek, která je nutné na studium sociálních interakcí uplatnit a která vytváří vztažný rámec sociálně-psychických fenoménů. Ty je nutné chápat v širších sociokulturních souvislostech. Současně je každý individuální sociálně-psychologický jev projevem jeho subjektu jako osobnosti.

*(str. 10, Sociální psychologie organizace, M. Nakonečný, Grada 2006)*

Interakční stránka sociálního styku charakterizuje ty komponenty sociálního styku, jež jsou spojeny se vzájemným působením lidí, s bezprostřední organizací jejich společné činnosti. *(str. 114, Sociální psychologie, G. .M. Andrejevová, Svoboda, 1984)*

Sociální interakce se ovšem odehrávají v určitém sociokulturním mikroprostředí, a v určitých společensko-ekonomických, historicky daných podmínkách (makroprostředí). To se označuje jako pole sociálních interakcí a jedná se o důležitý činitel interakcí. Současně jsou interakce projevem vnitřního psychického uspořádání jejich subjektů, z nichž každý je označován jako osobnost (individuální celek vnitřního psychického uspořádání).

Sociálně-psychologické fenomény je nutné chápat v širších sociokulturních souvislostech, jako složku širšího dění. Současně je každý individuální sociálně-psychologický jev projevem jeho subjektu jako psychologicky pojatého systému dispozic k chování, označeného jako osobnost.

*(str. 9-10, Sociální psychologie organizace, M. Nakonečný, Grada Praha, 2004)*

Interakce jako vzájemné působení umožňuje srovnávání původní aktivity účastníka interakce s jeho reakcí na jím vyvolanou reakci druhého účastníka. V rámci tohoto kontextu lze objektivněji vysoudit skutečnou příčinu chování než z jednotlivé aktivity či reakce. Záměr, osobnostní vlastnost i vlastnost situace vystoupí názorněji právě při takovémto srovnání. *(str. 68, Sociální psychologie, J. Janoušek a kol., SPN, 1988)*

Lidé vstupují do nekonečného množství různých druhů interakcí. Byla učiněna řada pokusů o jejich klasifikaci, nejrozšířenější je dělení interakcí podle dvou protikladných forem: kooperace a konfrontace.

### Kooperace

V tomto typu interakce se jedná o napomáhání společné činnosti, která je z tohoto hlediska pozitivní. (str. 118, *Sociální psychologie, G. M. Andrejevová, Svoboda, 1984*)

### Konfrontace

Do této skupiny patří ty interakce, které podlamují společnou činnost a jsou pro ni překážkou. (str. 118, *Sociální psychologie, G. M. Andrejevová, Svoboda, 1984*)

## **2.2 Motivace**

Motivace pomáhá vysvětlovat příčiny a směr sociálního chování. Odhalením příčin sociálního projevu člověka je možné nejen komplexněji posoudit kvalitu osobnosti, její hodnotovou orientaci, ale také přiměřeněji posoudit kvalitu osobnosti, její hodnotovou orientaci, a také přiměřeněji usměrňovat jedince k žádoucím cílům.

Z pohledu sociální psychologie se motivační činitelé účastní v různých podobách prakticky na všech jejích problémech, ať jde o sociální učení, vytváření sociálních vztahů, postojů, sociální komunikaci jednotlivců ve skupinách aj.

Dnes už sotva lze pochybovat o tom, že každý výraznější úspěch v učení, v konkrétním chování, je provázen i přiměřenou úrovní motivace. A naopak, mnohé neúspěchy v životě člověka, jeho společenské selhání, jsou způsobeny nepřiměřenou motivací, ať již jde o motivaci příliš nízkou, podprahovou, nebo nepřiměřeně vysokou, nadprahovou.

(str. 70, *Sociální psychologie, J. Janoušek a kol., SPN, 1988*)

## **2.3 Řízení lidských zdrojů**

Rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření a poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.

Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu.

Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitá bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna. (str. 467-468, *Řízení lidských zdrojů, M. Armstrong*)

## 2.4 Sociální psychologie

Jednu ze základních psychologických věd, sociální psychologii, můžeme chápat jako empirickou vědu studující psychologickou stránku mezilidských (sociálních) interakcí. Tak může být předmět sociální psychologie konkretizován jako studium zákonitostí, projevujících se v následujících formách sociálních interakcí:

1. jedinec – jedinec (dyadická interakce, jako je například nadřízený – podřízený)
2. jedinec – malá skupina (interakce v malých skupinách, jako je například pracovní četa)
3. malá skupina – malá skupina (například osazenstvo dvou dílen nebo dvou kanceláří)

Sociální psychologie zkoumá psychologickou stránku sociálních fenoménů, které tvoří různé druhy interakcí mezi lidmi. Pojem interakce tu vyjadřuje vzájemné působení, kdy osobnost a chování jednoho partnera interakce je podnětem pro druhého, a naopak druhý reaguje na tento podnět a stimuluje tím zase reakci svého partnera.

Interakce jsou zjevným chováním jednoho jedince vůči druhému. Mají vnitřní základ, jsou projevem vnitřně probíhajících psychických procesů, jako je vnímání, myšlení, představy, cítění, snahy atd. (str. 9-10, *Sociální psychologie organizace, M. Nakonečný, Grada Praha, 2004*)

Sociální psychologie usiluje o poznání a výklad toho, jak se lidská společnost podílí na utváření, fungování a vývoji psychiky a toho, jaké místo má psychika ve společenském procesu, jaká je její regulační funkce v sociální činnosti a sociálních vztazích lidí. (str. 9, *Sociální psychologie, J. Janoušek a kol., SPN, 1988*)

## 2.5 Sociální učení

Je považováno za psychologický mechanismus socializace. Lze jej definovat jako osvojování si komplexních způsobů chování a jednání přiměřených určité sociální situaci. Produktem sociálního učení jsou tedy sociální role, postoje, hodnoty, ideály

apod. Sociální učení lze rozdělit na formy (druhy), které jsou různými projevy jednoho komplexního děje než naprosto autonomními rozdílnými způsoby učení.  
([http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_učení](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_učení))

**Sociální posilování** (také podmiňování, operantní učení) je jednou z jednodušších forem sociálního učení, kdy určité chování či jednání je posíleno (odměněno) podnětem sociální povahy, což jsou různé podoby sociální akceptace. Projev akceptace má posilující účinek, protože uspokojuje sociální potřebu člověka být přijímán a akceptován. Tedy určité chování (spontánní i iniciované zvenku) se opakuje a tím upevňuje, pokud je sociálně oceněno. Když po nějakém chování přijde odměna (reinforcement), zvyšuje se pravděpodobnost zopakování chování. Pokud přijde trest, snižuje se pravděpodobnost opakování chování. Pokud určité chování je bez odezvy, chování postupně vyhasíná. ([http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_učení](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_učení))

**Nápodobou (imitací)** je míněno chování, které jedinec přebírá, protože je odměněn jeho model, vzor. Přejímáno je takové chování jiného člověka, jímž přejímající dosahuje podobných nebo shodných cílů a uspokojení potřeb, jako má „přejímaný“ (napodobovaný).

Například pokud osoba zjistí, že agresivní chování (agrese) u jiného vede ke chtěným výsledkům, tak bude agresivitu také používat, aby docílila svých přání a žádaných výsledků.

Nápodoba nemusí být vždy vědomá, ale často probíhá neuvědomovaně nebo ne zcela uvědomovaně, protože výběr obstarávají procesy mimo aktuální vědomí.  
([http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_učení](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_učení))

**Učení identifikací** má mnohé společné rysy s učením nápodobou. Opět jde o situaci, kdy jedinec přejímá chování druhého člověka. Jiný je však motiv. Při identifikaci se vybírá objekt (vzor) nápodoby, přejímán je celek, oproti učení nápodobou, kdy je přejímáno pouze určité chování.

Identifikace znamená ztotožnění a přejímání chování je způsobeno citovým vztahem nebo obdivem k určité autoritě, kterou jedinec napodobuje, protože by chtěl být jako ona.

Identifikace je běžná v období dětství, kdy dítě chce „být jako on“ a identifikuje se s rodičem, ke kterému má citovou vazbu. Identifikace s modelem je častá také v období puberty, kdy to nejsou rodiče, ale jiné idealizované osoby.

([http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_učení](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_učení))

Sociální psychologie je věda o chování, prožívání a zkušenostech jedince ve společnosti. Předmětem zkoumání sociální psychologie je konkrétní osoba žijící v konkrétních společenských podmínkách, zejména v podmínkách života malých sociálních skupin. Sociální psychologie tedy není psychologií sociálních jevů, ale psychologií osob v sociálních situacích. (str. 4, *Sociální psychologie*, R. Kohoutek, IMS, 2004)

Jedním z nejdůležitějších objevů na poli znalostí lidského výkonu je tzv. „koncept výjimečných předností“. Ten říká, že malé rozdíly ve schopnostech se odrazí ve velkých rozdílech ve výsledcích. To znamená, že pokud se jen trochu zlepšíme v určité oblasti, toto zlepšení se projeví v podstatném zvýšení celého výkonu. (str. 23, *Jak mnohem lépe prodávat*, B. Tracy, Computer Press, Brno, 1999)

### Interdisciplinární přístup

Výkladové přístupy manažerské psychologie a manažerské sociologie k řízení lidských zdrojů jsou rozdílné. Manažerská psychologie se zabývá osobností a činnostmi pracovníků a manažerů v procesu řízení, manažerská sociologie se zabývá hospodářskou organizací jako sdružením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických i dalších vztahů. Podobně se liší poznatková skladba obou oborů. Zároveň se však tyto přístupy velmi užitečně propojují a doplňují. Ukazuje se, že úzce psychologický pohled na jednotlivce v práci je stejně málo užitečný jako úzce sociologický pohled na sociální strukturu organizace. Na rozhraní, kde se oba obory prolínají, vzniká obor sociální psychologie. (str.15-17, *Psychologie a sociologie řízení*, Bedrnová, Nový)

## 2.6 Sociálně-psychologické pojetí vedení lidí

Při hledání nových forem řízení lidí je tendence vytvořit takové pojetí, které by odpovídalo nenásilnému vlivu, tj. partnerskému styku vedoucího s podřízenými. Na tomto partnerství v rozhodující míře závisí, jaké úkoly bude jedinec nebo skupina plnit, jaká bude sociálně-psychická atmosféra a jestli budou obě strany jednotné při řešení problémů. Z toho plyne, že společná práce vedoucího s podřízenými vyžaduje takový vzájemný styk, který nejlépe vyjadřuje partnerství. Tato vzájemná interakce se neobejde bez vzájemné důvěry a porozumění mezi jejími účastníky. (str.8-9, *Vedení lidí v armádě*, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)

## 2.7 Styly řízení

S pracovní pozicí a rolí řídicího pracovníka souvisí celkový styl řízení, který uplatňuje. Jde o celkový způsob jednání řídicího pracovníka. I v něm se často více projevuje jeho individualita než závazky vyplývající z jeho role a odpovídající dané konkrétní situaci. Výzkumy ukázaly (americké univerzity v Ohiu a Michiganu), že existují dvě základní dimenze ve stylu chování vedoucích pracovníků:

- Projevy respektu – úcta, kterou vedoucí projevuje řízeným pracovníkům, uznání jejich názorů a ohleduplnost vůči jejich pocitům.
- Projevy strukturovanosti – to, jak vedoucí strukturovali svou vlastní roli a role ostatních ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli.

Tuto dimenzi lze nejlépe označit jako zaměření řídicí práce manažerů. V prvním případě jde o zaměření na lidi, ve druhém pak o zaměření na úkoly. Výzkumy v této oblasti prokázaly, že úspěšní vedoucí jsou zaměřeni jak na lidi, tak na úkoly, zatímco neúspěšní buď preferují jen úkoly, nebo mají v obou oblastech nízké hodnoty.

U dalších autorů se dále objevuje zaměřenost na moc (F. E. Fiedler 1957). Autor bere v úvahu situace, v nichž řídicí pracovník zdůrazňuje své mocenské postavení, jako je vymezování pravidel, kontrola jejich dodržování, odměny, tresty. Teorie situačního řízení (F. E. Fidler, P. Persey, H. K. Blanchard) vychází z předpokladu, že tak, jak se průběžně mění podmínky řízení, musí se měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby jednání řídicího pracovníka.

Kromě zaměřenosti hraje v činnosti řídicího pracovníka významnou roli také míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení.

### Styly řízení

- autokratický styl řízení
- liberální styl řízení
- demokratický styl řízení

Později se na základě zkušeností ukázalo jako vhodnější vycházet z přístupu řídicích pracovníků k rozhodování a specifikovat situace, v nichž řídicí pracovník mění své jednání v závislosti na dosahované míře zralosti tak, že postupně hlavně:

- nařizuje (autoritativní přístup)
- přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely)
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků)
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků)

*(str. 135-136, Psychologie řízení, Bedrnová, Nový)*

### Autoritativní

Autoritativní styl řízení je založen na disciplíně, pořádku a poslouchání na slovo. Můžeme jej spojit s představou kapitána na lodi, která se potápí. Tady není čas na diskuze, ale je třeba plnit příkazy. Je tedy nejúčinnější v krizových situacích. Dočasně může přinášet výsledky i tam, kde pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci, nebo kde je uvolněná kázeň. *(str. 72, Obchodní jednání, I. Hospodářová, Expertis, 1997)*

V běžné nekrizové situaci takovou autoritu pocítujeme jako omezování svobody. Je to vedení lidí pouhým příkazováním, kdy vedoucí z velké části ukládá pracovníkům úkoly s podrobnými návody postupu. Při plnění svých příkazů vymáhá ukázněné, přesné

a včasné plnění úkolů tak, jak je uložil. Vychází z předpokladu, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje.

*(str. 72, Obchodní jednání, I. Hospodářová, Expertis, 1997)*

Dobří a kvalifikovaní pracovníci odcházejí = ztráta pro podnik. Vysoká výměna pracovníků. *(str. 789, Marketing a management, P. Kotler, Victoria Publishing, 1992)*

### Liberální

Tento styl je pravým opakem stylu autoritativního. Je zde vysoká fluktuace pracovníků. Manažer nerozhoduje o ničem a vyhýbá se i těm rozhodnutím, pro které má jediné on sám kompetence. Jeho podřízení rozhodují samostatně o všem a musí plnit úkoly za svého nadřízeného. Kolektiv je málo výkonný, často se v něm odehrává boj o moc.

*(str. 789, Marketing a management, P. Kotler, Victoria Publishing, 1992)*

Je použitelný v případě, že vede maximálně motivovaný tým špičkových specialistů, kteří jsou silně orientováni na dosahování výsledků, například na vysokých školách a ve výzkumných pracovištích. *(str. 72, Obchodní jednání, I. Hospodářová, Expertis, 1997)*

### Demokratický

Demokratický styl řízení je založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že svět není černobílý. Charakterizuje jej zájem o spolupracovníky, jejich nápady. Není v něm přítomen syndrom „vševědoucího“ šéfa, který jediné ví vše nejlépe a má vždy pravdu. Lidé nejsou jen poslušnými podřízenými a vykonavateli příkazů manažera, ale jeho iniciativními spolupracovníky. Vedení pak sami chápou jako organizující sílu, která jim pomáhá a usnadňuje dosahování jejich cílů a zájmů. Je to styl vedení lidí formou spolupráce, která ovšem v odůvodněných případech nevylučuje direktivní postupy. *(str. 72, Obchodní jednání, I. Hospodářová, Expertis, 1997)*

### Nejlepší styl řízení

V charakteristice jednotlivých stylů je současně i odpověď na to, který z uvedených stylů je vhodnější, lepší. Odpovědět si můžeme pouze tehdy, pokud vezmeme v úvahu minimálně následující faktory:



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

Znamená to, že není možné mluvit o univerzálně nejlepším stylu řízení. Bude-li manažer pověřen likvidací ztrátového podniku, bude v jeho vedení převažovat autoritativní styl. Bude-li to například regionální manažer obchodního zastoupení firmy, bude spíše koordinovat ostatní spolupracovníky – bude zde převažovat demokratický styl vedení, který bude v jeho pozici nejefektivnější. *(str. 72, Obchodní jednání, I. Hospodářová, Expertis, 1997)*

Jestliže manažer sám je autoritativní osobnost, je potřeba, aby s touto skutečností počítal při výběru spolupracovníků. Znamená to vybírat si takové, kterým tento styl vyhovuje, protože raději udělají, co se jim řekne. Těžko však pak může od takového zaměstnance vyžadovat nebo očekávat velkou tvořivost a nové nápady. Chce-li manažer od svých spolupracovníků co největší výkon, samostatnou práci, nápady a inovace, je demokratický styl nejvhodnější.

Podmínky ve firmě či organizaci však nejsou neměnné a při řízení každodenní činnosti se může vyskytnout krizová situace, ve které nelze diskutovat, debatovat, ale je potřeba direktivně zasáhnout. *(str. 72, Obchodní jednání, I. Hospodářová, Expertis, 1997)*

## 2.8 Osobnost

„Osobnost je hypotetický konstrukt vyjadřující vnitřní podstatnou dynamickou organizaci lidské psychiky, která determinuje její projevy“. Tato organizace se zakládá na obecně platných principech, ale vyznačuje se interindividuálně odlišnými rysy, které charakterizují fungování této vnitřní psychické organizace jako více či méně stabilního systému. (str. 245, *Úvod do psychologie*, M. Nakonečný, Academia, 2003)

Termín osobnost zahrnuje vše, co se týká chování jedince a způsobu uspořádání a koordinování tohoto chování, když jedinec vstupuje do interakce se svým okolím. Osobnost lze charakterizovat pomocí rysů nebo typů. (str. 150, *Řízení lidských zdrojů*, M. Armstrong)

Naše sebepojetí je soubor našich názorů na sebe sama a na svět kolem nás. Je to hlavní program našeho podvědomého počítače.

Tyto názory se začaly formovat už v útlém dětství z našich zkušeností a během let, kdy jsme do sebe nasávali složitě provázané myšlenky, pochyby, obavy, názory, postoje, hodnoty, očekávání, naděje, fobie a mýty. Ty se nám usídlily v hlavě a my jsme je vzali za své. Jsou řízeny instrukcemi našeho podvědomého počítače. Pokud se z naší strany nedostaví změna, budeme do nekonečna dělat, říkat a cítit pořád totéž.

Právě tak jako máme komplexní pojetí o sobě samých, celistvou představu o tom, co jsme a co můžeme dokázat, dá se tato představa rozdělit na několik minipojetí, které se vážou k jednotlivým stránkám našeho života. Tato minipojetí určují, co cítíme, jak přemýšlíme a jaké výkony podáváme s ohledem na nejrůznější lidi, sporty, zdraví, vztahy, práci, studium, tvořivost a tak dále. (str. 25, *Jak mnohem lépe prodávat*, B. Tracy, Computer Press, Brno, 1999)

### Pojetí osobnosti založené na rysech

Osobnost lze definovat jako relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. To je pojetí osobnosti založené na rysech. Rysy predisponují člověka, takže se chová určitým způsobem v řadě různých situací. Předpoklad, že lidé jsou důslední v tom, jak manifestují tyto rysy, je východiskem pro předpovídání jejich budoucího chování. Všichni připisujeme lidem určité rysy, když se pokoušíme pochopit, proč se určitým způsobem chovají. Tento poznávací proces umožňuje porozumět řádu, který by se jinak mohl zdát nesmyslným, nekoordinovaným chováním. Rysy tedy lze chápat jako systémy klasifikace, používané jedinci proto, aby pochopili jiné lidi a jejich specifické chování.

### Rysy osobnosti dle Dearyho a Matthewse (1993)

- neurotičnost - strach a pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, rozpačitost, vznětlivost, bezbrannost a přecitlivělost
- extroverze – vroucnost, srdečnost, družnost, snaha se prosadit, činorodost, hledání vzrušení, pozitivní emoce
- otevřenost/ vnímavost – sympatie, porozumění, jednání / činnost, myšlenky, hodnoty
- příjemnost – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, čestnost, altruismus, ochota, skromnost, mírnost, vstřícnost, ohleduplnost
- svědomitost – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, usilování o splnění úkolů, sebekázeň, rozvážnost

### Pojetí osobnosti založené na typech

Teorie typů osobnosti rozeznává řadu typů osobnosti, které lze použít k zařazování lidí do kategorií a které mohou tvořit základnu určitého testu osobnosti. Tyto typy mohou být spojeny s popisy různých rysů.

Jednou z nejpoužívanějších teorií typů osobnosti je Jungova teorie. Ten zjistil čtyři hlavní preference lidí:

- extroverze/ introverze - vztah k ostatním lidem
- shromažďování informací – smyslové (zaměření na skutečnosti, které lze objektivně ověřit) nebo intuitivní (vytváření informací na základě porozumění něčemu, proniknutí do něčeho)
- využívání informací – racionální (důraz na logickou analýzu jako východisko rozhodování) nebo emocionální či pocitové (rozhodování založené na vnitřních hodnotách a přesvědčení)
- rozhodování – založené na pochopení (shromažďování všech potřebných informací předtím, než se učiní rozhodnutí) nebo založené na posouzení (vyřešení záležitosti, aniž by se čekalo na větší množství údajů) *(str. 150-152, Řízení lidských zdrojů, M. Armstrong)*

### 3. Sociálně-psychologický výcvik

Lidské chování v sociálním prostředí studujeme všichni, a to v průběhu celého svého života. Zatímco každé lidské poznání sociálního chování staví na přímé nebo zprostředkované zkušenosti, sociální psychologie používá vědeckou metodu, kterou je přímé pozorování, interpretaci pozorovaných dat založenou na logických postupech, formulaci hypotéz a jejich ověřování a experimentování. Sociální procesy představují souhrnné působení lidí okolo nás, sociálních skupin, sociálních institucí a kultury na naše myšlení, prožívání a konání. Kognitivní procesy představují zase souhrnné působení našeho vlastního vnímání, představ, vzpomínek, myšlenek, prožívání a motivace na svět kolem nás a na naše konání. (str. 26-27, *Sociální psychologie, J. Výrost, I. Slaměník, Grada 2008*)

Výzkum, jehož výsledky jsou základním zdrojem nových poznatků každého vědního oboru, se v oblasti společenských věd potýká s řadou problémů vyplývajících ze složitosti zkoumaných jevů, ze vzájemné závislosti a propojenosti jednotlivých faktorů, které na člověka působí, a obtížnosti toto všechno objektivně zachytit. Centrem pozornosti je v každém případě člověk, lidé, a proto je třeba reflektovat humanistický přístup ke zkoumání, který již svým základním založením blízký právě takovým oborům, jako je sociální pedagogika nebo sociální práce. (str. 27, *Základy sociální pedagogiky, B. Kraus, Portál, 2008*)

Život a společná práce nadřízeného s podřízenými vyžaduje takový vzájemný styk, který nejlépe vyjadřuje partnerství. Sociální styk se neobejde bez vzájemné důvěry a porozumění mezi jeho účastníky. Poznávání druhého člověka má v procesu sociální interakce důležitou regulační funkci. (str.9, *Vedení lidí v armádě, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996*)

Ve společenských vědách jsou podstatná, a někdy i velmi důležitá fakta, ale na rozdíl od např. fyzika, kterého nikdy nebude zajímat, co zkoumané atomy „cítí“ nebo jakými motivy se řídí elektron při výběru určité dráhy, pro badatele v oblasti společenských věd je zásadní analýza zkoumaného ve všech vnitřních i vnějších souvislostech. Podstatné je tedy porozumění jako určitý instrument poznání.

V humanitní oblasti předpokládá proces porozumění určitý emocionální vztah. Platí, že co člověk sám neprožije, těžko pochopí. (str. 28-29, *Základy sociální pedagogiky, B. Kraus, Portál, 2008*)

Tvořivý přístup vedoucích, při kterém si osvojí sociálně-psychologické způsoby, jak řešit problémy v pracovních týmech i různých zátěžových situacích, a tvořivá činnost při řešení modelových situací vyžaduje od účastníků využívat osvojené poznatky

z minulých zkušeností i nové vědomosti a dovednosti. Z psychologického hlediska můžeme za problém považovat jakoukoliv modelovou situaci. Na řešení nemají studenti předem připravené a osvojené způsoby vlastního postupu. Metodologií tvořivého řešení problémů se zabývá hermeneutika.

Za základ tvořivého řešení problému pokládá: - definování a vymezení problému

- vytvoření plánu řešení
- uskutečnění plánu řešení
- verifikace výsledku
- úvaha o řešení

*(str.13, Vedení lidí v armádě, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)*

### **3.1 Sociální učení a aktivní sociální učení**

Všechny druhy učení se uskutečňují v sociální interakci. Návyky a zručnosti získává člověk napodobováním druhých, pamatuje si, co spolu s ostatními prožil, řeší problémy a úkoly. Sociální učení je osvojování si těch forem konání, které jsou jinými lidmi podporovány, posilňovány, odměňovány, a odnaučením se těm, které jsou odsuzované a zakazované. Reakce naučené v jedné situaci jedinec přenáší i na jiné situace na základě podobnosti mezi nimi. Při sociálním učení se tedy předávají informace, názory, mínění, postoje, hodnoty a vědomosti.

Od sociálního učení se odlišuje aktivní sociální učení. V tomto učení je zakomponovaný „program“ pro zdokonalení určitých sociálních činností. Je to tedy cílevědomé a záměrné napodobování, zdokonalování a zlepšování sociálních dovedností a příslušných vědomostí. Jde v něm o působení jednoho člověka nebo skupiny na změny v chování druhého člověka, na formování jeho postojů. Je to nejvyšší druh učení, při kterém se vytvářejí a zdokonalují individuální a sociální schopnosti, zvyšuje se sociální kompetence člověka, efektivnost jeho způsobů sociálního chování. Novým prvkem je aktivita, pod kterou rozumíme činnost zaměřenou na dosažení cíle, splnění určitého úkolu. Při aktivním sociálním učení se člověk aktivně a vědomě podílí na analýze své činnosti i činnosti skupiny, kolektivu atd., učí se poznávat nedostatky své činnosti i činnosti skupiny, vědomě využívá poznatky a zkušenosti z předcházejících činností k dalšímu konání, k životní orientaci. *(str. 28 – 30, Abstinent v závažných životných situacích, J. Kredátus, KÚNZ, 19)*

### Přípravná fáze

Jednou ze zvláštností sociálně-psychického výcviku je jeho přípravná fáze, během které jsme uskutečnili v kolektivu strážníků Městské policie Litovel předvýzkum ke zjištění konkrétních problémů ve vedení lidí.

### Konstrukce předloh s příklady

Po důkladné analýze a zjištění nejčastějších problémů v uvedené oblasti jsem přistoupil ke konstrukci předloh s příklady k řešení.

### Návodné otázky

Otázky jsou stanoveny tak, aby řešily problémy. Účelné se jeví formulovat více otázek, aby dané problémy byly posuzovány z různých hledisek a vystihovaly dílčí části. První otázka je zaměřena k analýze problému ve vedení lidí, abychom si uvědomili, v čem je podstata problému a co máme řešit. Další otázky jsou směřovány k identifikaci problému, umožňující nám vžít se do rolí jednotlivých osob a analyzovat jejich chování a jednání. Další skupina otázek je výzvou k nalezení co největšího počtu řešení.

### Cíl průzkumu

Cílem sociálně-psychologického výcviku je co nejvíce motivovat z hlediska vykonávaných funkcí. *(str.4, Vedení lidí v armádě, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)*

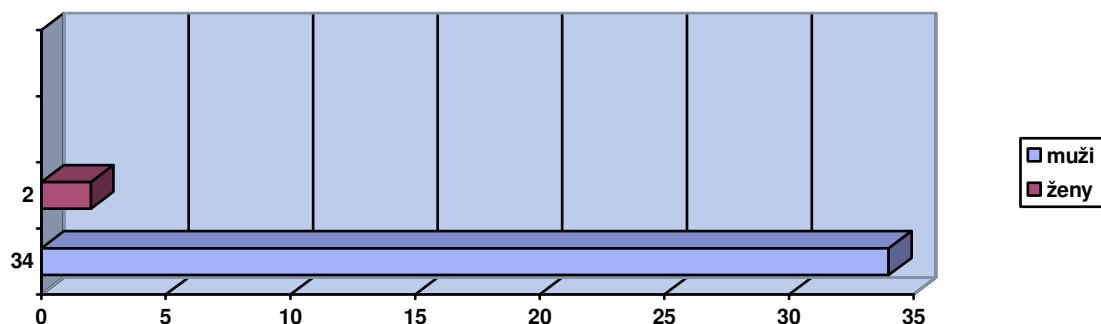
Pro získání reálného obrazu o využití sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policíí jsem provedl empirický průzkum založený na kvalitativním šetření mezi strážníky městských policíí.

### 3.2 Metodologie průzkumu

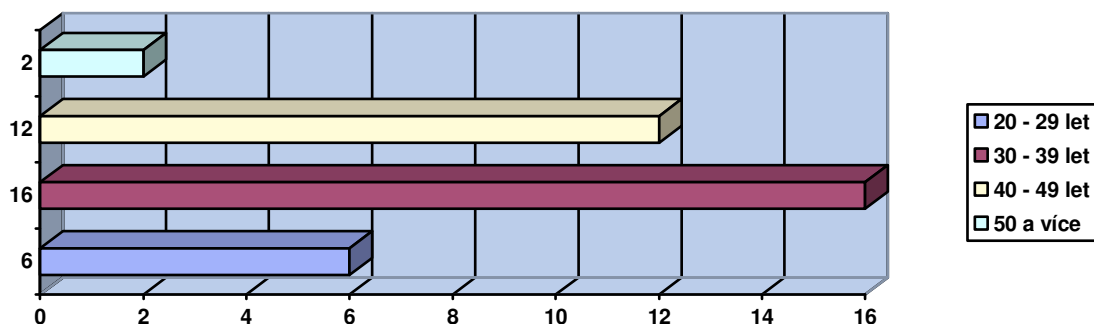
#### Charakteristika výběrového vzorku

V jednotlivých zkoumaných městských policiích jsem vždy ve spolupráci s veliteli vybral vzorek šesti strážníků, se kterými jsem prováděl vlastní šetření. Jednalo se o náhodně vybrané jedince různého věku, vzdělání, délky praxe. Strážníci byli dle vlastního výběru rozděleni do tří dvojic. Každá dvojice společně plnila jednotlivé úkoly a výsledky společně prezentovala.

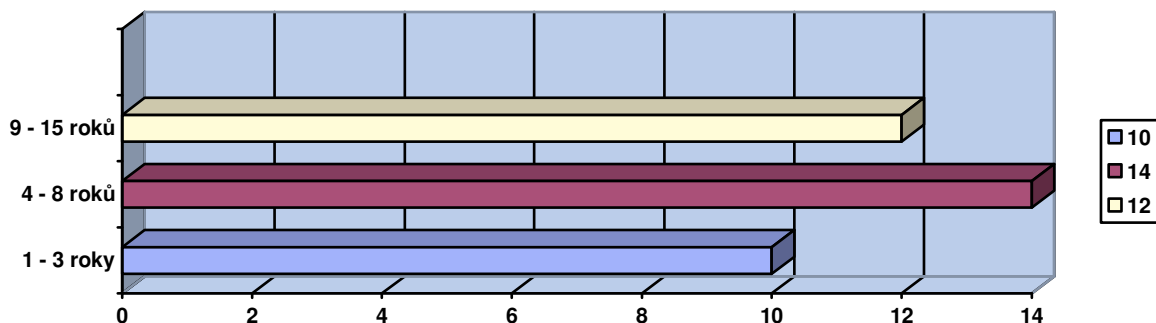
#### Podíl mužů a žen na průzkumu



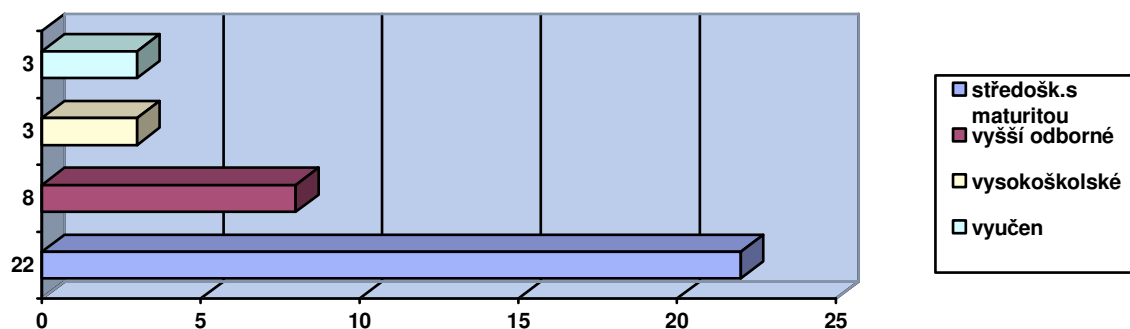
#### Věková struktura respondentů



## Délka praxe v oboru



## Nejvyšší dosažené vzdělání



## Metoda sběru dat

Pro potřeby kvalitativního průzkumu jsem zvolil metodu návodných otázek se záznamem odpovědí do záznamového archu. Kládl jsem důraz na praktickou rovinu diskuze tak, abych vysledoval praktické uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policí.

## Analýza dat a jejich zpracování

Pro analýzu získaných informací z provedeného šetření jsem použil metodu klasické obsahové analýzy. Autentický přepis odpovědí dotazovaných strážníků je součástí této práce.



### 3.3 Příprava sociálně-psychologického průzkumu

Při hledání nových forem vedení lidí je tendence vytvořit takové pojetí, které by odpovídalo nenásilnému vlivu, partnerskému styku vedoucího s podřízenými. *(str.9, Vedení lidí v armádě, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)*

Vypracoval jsem několik vzorových situací, které jsem následně předložil vybraným vzorkům velitelů a strážníků Městské policie Litovel, Moravské Budějovice, Mikulov, Přerov, Šumperk a Hranice. Sledoval jsem prvky sociální pedagogiky a psychologie, které použili při odpovědích a řešení modelových situací. Sociálně psychologický průzkum jsem vedl pod odborným dohledem doc. Dr. Stanislava Balíka, PhD.

### 3.4 Příklad č. 1

#### Služební vozidlo

Hlídka strážníků při výkonu služby prováděla odchyt volně pobíhajícího psa. Pes byl odchycen, strážníci jej naložili do kufru služebního vozidla a převezli jej do útulku. Pes byl od bláta a zašpinil kufr služebního vozidla. Služební vozidlo je vybaveno plastovou vanou v kufru pro převoz odchycených zvířat. Po skončení směny, při předávání služby další hlídce, nová směna odmítala převzít vozidlo, které bylo špinavé po převozu volně pobíhajícího psa do útulku. Strážníci argumentovali tím, že úklidem vozidla je pověřený konkrétní strážník, který vozidlo vyčistí, až přijde do zaměstnání. S problémem se strážníci obrátili na velitele.

Velitel vyslechl argumenty a vysvětlil strážníkům, kteří provedli odchyt, že strážník, který provádí údržbu vozidla, nemá každý den směnu a tedy nemůže vozidlo vyčistit. Dále uvedl, že je nevhodné předávat kolegům zašpiněné vozidlo, jak k tomu došlo při služebním zákroku. Požádal strážníky, aby vozidlo vyčistili, a přislíbil, že dobu, kterou úklidem stráví, jim započítá do pracovní doby.

- a) Jak byste zhodnotil uvedenou situaci?
- b) Uveďte své zkušenosti s podobným či jiným případem.
- c) Vžijte se do role velitele, jak by se dala jinak řešit uvedená situace?

#### Otázka a)

##### Litovel

1. Svědčí to o tom, že strážníci, kteří vozidlo předávali špinavé, jsou nezodpovědní vůči svým kolegům a chovají se dle pořekadla „po mně potopa“.
2. U městské policie nebyla stanovena jasná pravidla o úklidu vozidla.
3. Lidé jsou různí, někdo by to bral jako samozřejmost, uklidit auto, a někdo z toho dělá problém.

##### Moravské Budějovice

1. Velitel by měl stanovit jasná pravidla.
2. Strážníci byli pěkní vychytralci a nechtělo se jim uklidit auto.
3. Souhlasím s názorem, že lidé jsou různí a ne vše se nutně musí upravovat nařízením.

##### Mikulov

1. Dělává se to tak.
2. Auto by měl uklidit ten, kdo za úklid zodpovídá a bere za to peníze.
3. Třeba už neměli čas to uklidit, mohli požádat kolegy z následující směny, aby to za ně uklidili.

##### Přerov

1. To je špatné, tak by to být nemělo.
2. Není to dobré vůči kolegům, kdo si něco zašpiní, měl by to po sobě uklidit.
3. Já bych to neuklízěl, když jsou za to placeni druzí.

##### Šumperk

1. Mohli to aspoň trochu pošolichat, aby to bylo tak, jak když auto přebírali.
2. Asi se to tak běžně dělalo, tak to neuklidili, chybělo tam nějaké nařízení velitele, směrnice.
3. Když někdo něco zašpiní, nepotřebuje přece směrnici k tomu, aby to po sobě uklidil, bral bych to jako samozřejmost.

##### Hranice

1. Myslím si, že by základní úklid měl automaticky udělat ten, kdo auto hrubě zašpinil.
2. Měli si to dohodnout mezi sebou a nezatěžovat velitele.
3. Je to nekolegiální od těch, co auto neuklidili, a měli by myslet na to, že následující směna bude celou dobu ve špinavém autě.

## Otázka b)

### Litovel

1. S podobným případem jsem se také setkal.
2. Já jsem řešil, že kolegové nechali mokré vesty pohozené v autě.
3. Souhlasím s kolegou, čím déle lidi slouží, tím jsou horší a nezáleží jim na společných věcech.

### Moravské Budějovice

1. Mám asi štěstí, ale s podobným případem jsem se ještě nesetkal.
2. A kde sloužíš, já si myslím, že je to všude, někdo je „líné čuně“.
3. Také jsem se setkal s podobným případem, ale musím říct, že jsme si to vyjasnili sami a velitele jsme s tím neotravovali.

### Mikulov

1. Dělává se to tak.
2. Mám zkušenost s podobným případem a bylo kolem toho také spousta hádání a křiku, kdo to má vlastně uklidit.
3. Přece když něco nestihnu, tak můžu požádat kolegu z následující směny, aby to za mě udělal, tedy aspoň u nás se to tak běžně dělá.

### Přerov

1. Lidem na věcech, které nejsou jejich, nezáleží a také se tak k tomu chovají.
2. Ano, mám podobnou zkušenost, někomu to svědomí nedovolí, aby předal auto špinavé a někomu je to jedno.
3. Když skončí směna, tak to lidé neřeší, mám stejnou zkušenost.

### Šumperk

1. U nás to funguje tak, že si auto předáváme uklizené, takže nesouhlasím, takovou zkušenost nemám.
2. Mám podobnou zkušenost, že kolegové nechali v autě rozsypané granule pro psy a neuklidili to.
3. Asi se každému z nás stalo, že se mu nechce, třeba po noční ráno uklízet auto, ale záleží na domluvě.

### Hranice

1. No když jsou stanovena jasná pravidla, tak se to stát nemůže, a když ano, tak je jasné, co koho za porušení pravidel čeká.
2. Mám zkušenost se stejným případem, ale vyřešili jsme si to sami a velitel to ani nevěděl.

3. Záleží na kolektivu, u nás by si to nikdo nedovolil.

Otázka c)

Litovel

1. Dal bych jim příkaz, že to uklidí.
2. Vydal bych směrnici o úklidu vozidla.
3. Myslím, že by to velitel měl vyřešit objektivně a v klidu, aby znal všechny důvody.

Moravské Budějovice

1. Pro příště bych vydal třeba na poradě jasný příkaz, že kdo si auto zašpiní, ten si ho uklidí.
2. S tím nesouhlasím, úředníci na úřadě si také neuklízejí služební auta, ale mají tam na to údržbáře, který to dělá.
3. No jo, ale ve vzorovém případě je napsáno, že člověk, který má úklid na starosti, neslouží každý den, takže nemůže uklidit auto v ten konkrétní okamžik, já bych vydal jasný příkaz, že ten, kdo si auto tak, jak je uvedeno, zašpiní, ať si ho také uklidí.

Mikulov

1. Prikázal bych jim to uklidit a sáhl bych jim na peníze.
2. Ten kdo zašpinil, ten si auto uklidí, dal bych jim také finanční postih.
3. Zajímal by mě důvod, proč auto neuklidili, a podle toho bych rozhodl, co s nimi.

Přerov

1. Já bych postupoval rázně, abych dal jasně najevo, jak budu takovéto věci řešit.
2. Stát se může cokoli, zajímalo by mě, proč auto neuklidili.
3. To se nedělá, dal bych jim varování a při dalším podobném porušení bych jim sebral peníze.

Šumperk

1. Myslím si, že zde chybí jasná pravidla, vydal bych směrnici, jak se má používat služební auto a jak postupovat v podobných případech.
2. Nařídil bych auto uklidit, a pokud by poslechli, tak bych to dál nepitval.
3. Jsem proti finančním postihům, hlídce bych se pokusil vysvětlit, že jejich postup nebyl správný a že by se příště neměl opakovat.

## Hranice

1. Rozhodně bych jim přikázal, aby auto uklidili.
2. Kázeň musí být, dal bych příkaz uklidit a vydal nařízení velitele, ve kterém bych jasně stanovil, jak se má používat služební auto.
3. Zajímaly by mě důvody, proč auto neuklidili, a podle vysvětlení bych pak dál postupoval.

### 3.5 Příklad č. 2

#### Neukázněný řidič

Při pochůzkové činnosti hlídka spatřila zaparkované vozidlo na přechodu pro chodce. Při vypisování „Výzvy pro nepřítomného pachatele dopravního přestupku“ se na místo dostaví řidič a se slovy „nic nevypisujte, já už jedu“ nasedá do vozidla.

- a) Jak byste zhodnotil uvedenou situaci?
- b) Uveďte své zkušenosti s podobným či jiným případem.
- c) Vžijte se do role velitele, jak byste motivovali (řídili) strážníky k řešení uvedené situace?

Otázka a)

Litovel

1. Standardní situace, se kterou se setkávám denně.
2. Svědčí o tom, že řidič chce z místa odjet bez potrestání.
3. Malý respekt vůči strážníkům.

Moravské Budějovice

1. Řidič se snaží na strážníka vyvinout psychický nátlak, aby unikl trestu.
2. Strážník vykonává kontrolu dopravy, při které zjistí dopravní přešoupek, který musí nějakým způsobem vyřešit, a řidič se snaží uniknout postihu.
3. Přestupky v dopravě jsou běžné a řidiči je bagatelizují.

Mikulov

1. Řidič chce z místa co nejrychleji odjet, aby nedostal pokutu.
2. Uvedená situace svědčí o tom, že nějaký řidič zaparkoval vozidlo na přechodu pro chodce.
3. Běžný dopravní přešoupek, záleží na strážníkovi, jak bude dál postupovat.

Přerov

1. Městská policie nemá takovou vážnost, jak by měla mít.
2. Přestupce je konfliktní, hádavý, řeší si své problémy na strážnících.
3. Běžná situace.

Šumperk

1. Nic neobvyklého, řidič se snaží vyváznout bez potrestání za přešoupek.
2. Řidič se snaží z místa zmizet co nejrychleji, aby unikl postihu.
3. Stát na přechodu pro chodce je zakázáno, jedná se tedy o dopravní přešoupek, strážník by měl řidiče na toto upozornit a přešoupek s ním projednat.

Hranice

1. Jedná se o dopravní přešoupek, jejichž řešení patří k běžné práci strážníka.
2. Nenechat řidiče odjet, chce se vyhnout potrestání.
3. Řidič stojí na místě, kde je stání zakázáno, a chce rychle ujet, aby nedostal pokutu.



## Otázka b)

### Litovel

1. Myslím si, že se jedná o běžný případ řešení, se kterým se strážník ve službě setkává. Je třeba takovéto případy řešit, aby byl zachován pořádek ve městech.
2. Zatím jsem se s něčím takovým nesetkal, sloužím krátkou dobu.
3. Klasika, ve městech je nedostatek parkovacích míst a řidiči parkují, kde je napadne.

### Moravské Budějovice

1. Lidé jsou zvyklí vjet autech nejraději až k obchodu a jsou líní udělat pár kroků navíc.
2. Běžný přestupek, řidič se chce vyhnout potrestání.
3. S takovýmto případem se asi setkal každý, chce to klid a věc dotáhnout do konce.

### Mikulov

1. Neukázněný řidič, který potřebuje zaparkovat, protože si „jen“ potřebuje něco zařídit, a všichni ostatní to přece musí pochopit. Každodenní praxe, se kterou se setkávám.
2. Mám podobnou zkušenost, je třeba věc vyřešit v klidu, bez hádek a diskuzí, nenechat se vyprovokovat.
3. Má zkušenost je taková, že se jedná o běžný dopravní přestupek. Řešení bývá velice nepříjemné, protože se přestupci brání postihu a je na strážníkovi, jak případ, respektive komunikaci s přestupcem, zvládne.

### Přerov

1. Nemám podobnou zkušenost, se mnou se nikdo nehádá.
2. Setkal jsem se také s podobným případem, chce to v klidu vyřešit a hlavně nenechat to být bez povšimnutí.
3. Něco podobného se mě také přihodilo, chce to klid a nenechat se vyprovokovat.

### Šumperk

1. Souhlasím, že se jedná o běžný případ, je nutné, aby strážník měl dobré znalosti a byl komunikativní, protože se z banálního přestupku může při jeho řešení snadno stát případ, který skončí stížností atd.
2. Nemám podobnou zkušenost.
3. Také jsem se s něčím takovým nesetkal.

## Hranice

1. Je to běžná situace a záleží na strážníkovi, jak bude dál postupovat.
2. Mám podobnou zkušenost, je třeba razantního řešení.
3. Řešil jsem také takový případ, je třeba postupovat rázně a nepřipustit, aby si přestupce diktoval podmínky.

## Otázka c)

### Litovel

1. Je třeba být důsledný a nepřehlížet přestupky, řešit vše a všímat si. Prováděl bych proškolení v právních normách, komunikaci atd., aby strážník byl při řešení případů „pevný v kramflecích“ a ustál nejrůznější argumenty přestupců.
2. Pravidelně bych se přesvědčoval, zda mají strážníci odpovídající znalosti, a složité případy bych s nimi následně třeba na poradě probral. Společně s nimi bych se snažil najít nejvhodnější způsob řešení. Určitě by to mělo význam pro ostatní, kteří by pak již neopakovali chyby.
3. Každý měsíc máme porady a na nich bych strážníky upozorňoval na nutnost postupovat při řešení přestupků dle zákonů. Rovněž bych s nimi rozebral konfliktní případy, které řešili. Případ bychom společně prodiskutovali a našli nejvhodnější způsob řešení.

### Moravské Budějovice

1. Při jednání měřit všem stejným metrem, nenechat se vyprovokovat a být důslední.
2. Při výkonu služby máme diktafony, takže bych využil těchto důkazních prostředků a rozhodně bych podpořil postup strážníků při nějakých stížnostech nebo konfliktech.
3. Strážníky bych nabádal, aby hodnotili případ od případu. Ze zadání není patrné, proč tam řidič stál, mohl něco nakládat apod., je třeba objektivně zhodnotit situaci a podle toho také řešit přestupky.

## Mikulov

1. Strážníky bych pravidelně přezkušoval, zda znají zákony a vědí jak a podle čeho řešit konkrétní přestupky.
2. Věc bych náležitě prošetřil, a pokud by bylo vše v souladu se zákonem, podpořil bych strážníky.
3. Na poradách bych strážníky instruoval, aby byli všímavý a důslední při zjišťování přestupků. Dále bych prováděl kontroly, jestli jsou mé příkazy plněny.

## Přerov

1. Vyslechnul bych strážníky, zjistil skutečný stav a na základě toho bych rozhodl. Snažil bych se podpořit strážníky. Na poradě bych zdůraznil, že při řešení konfliktních situací je třeba zachovat klid a nenechat se vyprovokovat.
2. Je třeba strážníkům vysvětlit, že je nutné zajistit pořádek ve městě. Do toho se zahrnuje i doprava a parkování vozidel. Rozhodně bych dával odměny za vyřešené přestupky, ale také bych prováděl kontroly, jestli strážníci nerozdávají pokuty za každou cenu, jen aby měli odměny.
3. Strážník nesmí přehlížet přestupky. Lidé si toho všímají a následně za nečinnost strážníky kritizují. Strážníkům bych dal příkaz, aby řešili každé protiprávní jednání, které zjistí, a při řešení postupovali dle platných zákonů.

## Šumperk

1. Strážníky bych na poradách instruoval, aby při řešení s konfliktním přestupcem zachovali klid a používali diktafony na svou ochranu.
2. Při výkonu služby musí být strážník všímavý a měl by řešit každý zjištěný přestupek. Při rozdělování úkolů bych na to každého upozornil. Dále bych je instruoval, aby při jednání s lidmi postupovali s rozvahou, používali diktafony jako důkaz a rozhodovali nestranně.
3. Práce strážníka je složitá, je v neustálém konfliktu s lidmi a lidé ho nemají příliš v oblibě. Je to ale jejich práce, musí se chovat profesionálně, postihovat všechny podle jednoho metru, nenechat se vyprovokovat. Na to bych je upozorňoval a snažil bych se s nimi prokonzultovat případy, které řešili v poslední době a které byly podle nich složité na řešení. Společně bychom našli nejvhodnější způsob řešení.

## Hranice

1. Strážníkům bych vysvětlil, že je nutné zajistit pořádek ve městě, a že při řešení přestupků musí postupovat objektivně, řešit případ od případu a nenechat se vyprovokovat.
2. Pokud chceme mít ve městě pořádek, tak musíme každý zjištěný přestupek nějakým způsobem vyřešit. Třeba domluvou, ale vyřešit. Proto bych jim řekl, aby nic nepřehlíželi a věc vyřešili, samozřejmě v klidu a bez hádání.
3. Strážníky bych na pravidelných poradách nabádal, aby nenechávali takovéto jednání bez povšimnutí a dělali svou práci. O konkrétních příkladech bych s nimi diskutoval, aby bylo nalezeno nejvhodnější řešení.

### 3.6 Příklad č. 3

#### Rušení nočního klidu

Kolem půlnoci zaslechli strážníci při pěší hlídce na náměstí křik, který vycházel z jedné z přilehlých ulic. Vydali se tím směrem a potkali skupinu tří mladých mužů, kteří byli evidentně pod vlivem alkoholu, jak hlasitě křičí a zpívají. Strážníci muže zastavili a vyzvali je, aby zanechali rušení nočního klidu. Dva muži uposlechli, ale jeden se s nimi začal dohadovat, že mu nic nebudou zakazovat, že si na ně bude stěžovat. Strážníci jej upozornili, že pokud bude nadále rušit veřejný pořádek, bude převezen za protialkoholní záchytnou stanicí. Na to se muž na strážníky vrhl ve snaze je pěstí uhodit. Strážníci muže zpacifikovali a převezli na záchytku. Na druhý den se dozvěděli, že muž na strážníky podal trestní oznámení pro zneužití pravomoci veřejného činitele.

- a) Jak byste zhodnotil uvedenou situaci?
- b) Uveďte své zkušenosti s podobným či jiným případem.
- c) Vžijte se do role velitele, jak byste motivovali (řídili) strážníky k řešení uvedené situace?

#### Otázka a)

##### Litovel

1. Jedná se o případ rušení nočního klidu, který strážníci vyřešili, jak je uvedeno v zadání, a myslím si, že adekvátně. Podle mého názoru nic neporušili a postupovali v souladu se zákonem.
2. Případ, kterých každý řešil několik, přestupek proti veřejnému pořádku, věc vyřešili v souladu se zákonem.
3. Rušení nočního klidu.

##### Moravské Budějovice

1. Přestupek proti veřejnému pořádku a napadení veřejného činitele, na místo bych přivolal hlídku PČR pro podezření z trestného činu. Podle mě v tomto nepostupovali správně.
2. Ze zadání je patrné, že se strážník při výkonu služby setkává s různými lidmi. Místo, aby si ten člověk sypal popel na hlavu, tak si jde ještě stěžovat. Chce to jednat v klidu a postupovat podle zákonů.
3. Jde o protiprávní jednání a strážníci postupovali správně.

##### Mikulov

1. Rušení nočního klidu, postup strážníků byl správný.
2. Přestupek proti veřejnému pořádku, křikem přestupci rušili noční klid, strážníci byli oprávněni přestupek na místě projednat, pokud někdo pod vlivem alkoholu i po výzvě strážníka dál narušuje veřejný pořádek, může být umístěn na záchytku, strážníci postupovali správně.
3. Ze zadané situace není zřejmé, jak byl fyzický útok razantní, zda bylo možné věc vyřešit jiným způsobem, ale proti řešení nelze nic namítat.

##### Přerov

1. Asi bych to tak nehrotil a snažil bych se věc vyřešit na místě, může bych zpacifikoval a na místo bych přivolal hlídku PČR.
2. Rušení nočního klidu, takovéto jednání občanům vadí, myslím si, že postupovali správně.
3. Jedná se o rušení nočního klidu a útok na veřejného činitele, na místo bych přivolal státní policii a případ bych jim předal jako trestný čin.

## Šumperk

1. Klasický přestupek proti veřejnému pořádku.
2. Stává se, že si občan, který něco provede, jde „po té“ na strážníky stěžovat. Proti postupu nic nemám, postupovali správně.
3. Strážníci to vyřešili tak, jak je uvedeno, já bych to asi řešil jinak.

## Hranice

1. Normální náplň naší služby, rušení nočního klidu, postupovali správně.
2. Takhle to hodnotit je těžké, je to rušení nočního klidu, napadl strážníky, proti převozu na záchytku nelze nic namítat, ale já bych to asi vyřešil jinak.
3. Jak to skutečně bylo, ví jen těch pět lidí, kteří se události zúčastnili, tři přestupci budou tvrdit něco jiného než dva zasahující strážníci. Je nutností, aby strážníci provedli vše tak, jak jim to zákon ukládá a neměly by nastat problémy. Pak si může občan stěžovat, jak je mu libo.

## Otázka b)

### Litovel

1. Případy rušení nočního klidu patří k běžné práci strážníků. Jsou náročné na řešení, obzvlášť pokud se jedná o podnapilé osoby, a to je vždy.
2. Jednání s opilci je vždy složité, musí se postupovat podle zákonů tak, aby případná stížnost neměla šanci.
3. Složitá situace na řešení, nejhorší je jednání s podnapilými osobami, ano, mám zkušenosti s podobným případem.

### Moravské Budějovice

1. Já mám zkušenost s podobným případem, akorát jsme nikoho nepřeváželi na záchytku a nikdo na mě za celou dobu nepodal oznámení pro zneužití pravomoci.
2. Já si myslím, že se s něčím podobným setkal každý. Mám stejnou zkušenost a myslím si, že postupovali správně. Zamezili dalšímu narušování veřejného pořádku.
3. Ano, je to na první pohled jednoduché, ty rušíš noční klid a my tě za to potrestáme, ale ten alkohol v tom dělá divy a dokáže lidi vyprovokovat k takovému jednání, které by je za střízliva nenapadlo. Jenom se nikdy nepřestanu podívat, kde se v nich bere ta drzost jít si pak ještě stěžovat.

## Mikulov

1. Podobný případ jsem také řešil, asi bych to řešil jinak, protože to máme na záchytku daleko, ale proti uvedenému řešení nic nemám.
2. Mám stejnou zkušenost a nikdy se nepřestanu podívat, jak se v opilosti dokážou chovat lidi, které jinak znám jako slušné občany.
3. Alkohol, to je mocný démon, ten dělá i ze slušňáků pěkné „prevíty“. Ale i to bohužel patří k práci strážníka a musí s tím počítat. Je nutností držet se striktně zákonů.

## Přerov

1. Mám zkušenosti s rušením nočního klidu, při jejich řešení je třeba použít všechny zákonné prostředky.
2. Tahání se s opilci patří k naší práci. Mám zkušenost s podobným případem, i když tehdy nedošlo k napadení a následné stížnosti.
3. Já tedy sloužím dva roky, ale s napadením strážníka jsem se ještě nesetkal. Vždy, když nás nějaký takový opilec vidí, tak se zklidní a vše v klidu vyřešíme.

## Šumperk

1. Já jsem řešil rušení nočního klidu, ale ještě jsem nikoho nepřevážel na záchytku. Zkušenost s tím, že by na mě někdo podal trestní oznámení pro zneužití pravomoci, nemám.
2. Rušení nočního klidu ano, ale proč si šel na druhý den přestupce stěžovat? Nepřehnali to zasahující strážníci? Bylo by třeba znát všechny podrobnosti, ale pokud je podané trestní oznámení, tak by to policie měla řádně prošetřit.
3. Mám také zkušenosti s takovýmto případem, já bych ale na místo přivolal hlídku PČR, protože v jednání přestupce spatřuji podezření z trestného činu.

## Hranice

1. Já sloužím krátkou dobu a takovýmto případem jsem se ještě nesetkal.
2. Při diskuzi se tady všichni ubíráme jedním směrem a to pohledem ze strany strážníků, ale co když strážníci skutečně něco překročili, nebo razanci zákroku přehnali, to se dá tady ze zadání jen těžko zjistit. Zastávám názor, že je třeba postupovat v souladu se zákonem.
3. Myslím si, že strážníci jsou profesionálové, pravidelně prodělávají zkoušky a jsou natolik komunikačně zdatní, že si nedovolí něco opomenout, zanedbat, překročit. Myslím pozitivně, že zadané vzorové situace vyplývá, že postupovali správně.



Otázka c)

Litovel

1. Strážníky bych na poradách upozornil, že je třeba při řešení případů rušení nočního klidu postupovat v souladu se zákonem.
2. Určitě bych na poradě takovýto případ se všemi probral. Snažil bych se najít nejvhodnější řešení a řekli bychom si, co zasahující hlídka udělala správně a kde udělala chybu. Ve věci trestního oznámení bych strážníky ujistil, že pokud bude jejich postup v souladu se zákonem, tak budou mít moji podporu.
3. Vzorový příklad je na první pohled běžný, ale složitý na řešení. Se strážníky bych celou věc prodiskutoval a snažil bych se zjistit, zda bylo řešení správné nebo zda bylo možné situaci řešit jinak.

Moravské Budějovice

1. Se strážníky bych po zákroku pohovořil a na poradě bych celý případ se všemi probral, abychom našli společně nejvhodnější postup při řešení obdobných případů.
2. Strážníky bych motivoval tak, že bych vyhodnocoval, kdo má nejlepší výsledky a kdo se dokáže nejlépe vypořádat s podobnými případy. Takový strážník by dostával odměny.
3. Strážníkům bych vysvětlil, že je jejich prací zajistit pořádek ve městě. K tomu patří i řešení uvedených případů. Motivoval bych je finančními odměnami za to, že je ve městě klid.

Mikulov

1. Rušení nočního klidu vadí všem občanům města. Proto je třeba, aby je strážníci městské policie postihovali. Při řešení je situace komplikována tím, že se jedná ve většině případů o osoby, které jsou pod vlivem alkoholu. Je třeba jednat citlivě, situaci nehrotit a postupovat v souladu se zákonem.
2. Zákrok bych nejprve prodiskutoval se zasahujícími strážníky a poté bych, třeba na poradě, chtěl znát názor všech ostatních. Společně bychom se snažili najít nejvhodnější způsob řešení pro příště.
3. Strážníky bych motivoval tím, že se nemusejí obávat problémů, když bude postup podle zákona a budou k případu sepsány všechny předepsané písemnosti. Za takovéto obtížné zákroky, a to uvedený případ bezpochyby je, bych dával mimořádné odměny.

## Přerov

1. Myslím si, že je nutné se vyhnout špatným postupům, které vedou ke stížnostem. Na nějakém setkání, poradě, bych strážníky upozornil na chyby, které jsem zjistil, a navrhl bych jim vhodné řešení. Také bych bral v úvahu jejich názory a připomínky.
2. Strážníkům bych vysvětlil, že jsou tady od toho, aby byl ve městě pořádek. Případy s opilci k naší práci také patří.
3. S kolegy bych probral, co je třeba ve městě udělat, aby byl klid, a na které věci je potřeba dohlédnout. Pokud budou stanovené úkoly splněny, dával bych prémie.

## Šumperk

1. Na poradách bych seznámil s úkoly, které se musí udělat, a upozornil bych na složité případy, které se za minulé období udály. Nechal bych je vyslovit svůj názor na řešení těchto případů a na základě diskuze bychom našli nejvhodnější způsoby řešení. Tím by byl zajištěn jednotný postup při řešení stejných případů.
2. Nalezení společného nejvhodnějšího postupu je myslím ten nejvhodnější postup. Na poradě bych případ společně se všemi probral, ostatní se příště mohou vyvarovat chyb.
3. Strážníky bych motivoval finančně.

## Hranice

1. Strážníky bych proškoloval ze znalostí zákonů, protože pokud znají zákony, vědí, co mají dělat.
2. Strážníky bych na poradě upozornil na nutnost postupovat podle zákonů, a také bych za podobné složité zákroky, které byly v souladu se zákony, vyplácel finanční odměny.
3. Musí se postupovat případ od případu, se zasahujícími strážníky bych případ podrobně probral a pochválil klady, případně vytknul nedostatky. Na poradě bych poté ostatní strážníky upozornil na případná rizika, která hrozí při řešení obdobných případů.

### 3.7 Vyhodnocení

Výzkum, jehož výsledky jsou základním zdrojem nových poznatků každého vědního oboru, se v oblasti společenských věd potýká s řadou problémů vyplývajících ze složitosti zkoumaných jevů, ze vzájemné závislosti a propojenosti jednotlivých faktorů, které na člověka působí, a obtížnosti toto všechno objektivně zachytit. Centrem pozornosti je člověk, lidé, a proto je třeba reflektovat humanistický přístup ke zkoumání. (str. 27, *Základy sociální pedagogiky*, B. Kraus, Portál, 2008)

Podstatou této metody je aktivní a tvořivý přístup studentů, který umožňuje nejen získávat nové vědomosti a rozvíjet žádoucí schopnosti, ale také osvojit si sociálně-psychologické způsobilosti, jak řešit problémy v různých zátěžových situacích. Řešení si vyžaduje od účastníků využít, kromě již osvojených poznatků a získaných zkušeností, i nové vědomosti a způsobilosti. Z psychologického hlediska můžeme za problém považovat jakoukoliv modelovou situaci. Na řešení nemají studenti předem připravené a osvojené způsoby vlastního postupu. (str.13, *Vedení lidí v armádě*, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)

Tento pohled souvisí s hermeneutickou pedagogikou. Podle ní je podstatou porozumění odkrývání smyslu věci ve spolupráci s druhými, setkání s jinými u společné věci tak, abychom našli určité souznění. (str. 28, *Základy sociální pedagogiky*, B. Kraus, Portál, 2008)

Základem tvořivého řešení problému je následující postup:

- definování, vymezení problému
- vytvoření plánu řešení
- uskutečnění plánu řešení
- verifikace výsledků
- úvaha o řešení

Metodický postup zabezpečí efektivní řešení problému za předpokladu, že bude:

- vhodně formulovaná modelová situace
- jasně uveden problém, aby motivoval aktivitu studentů
- na základě pozorování taktně usměrňován jedinec, ale i celá skupina v procesu řešení konfliktní situace

(str.14, *Vedení lidí v armádě*, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)

Existuje několik možných typů klasifikací proměnných, opírajících se či vycházejících z odlišných kritérií, které celou skupinu proměnných rozdělují, třídí. Nejjobecnější klasifikace proměnných vychází z možnosti kvantifikace proměnné.

Toto členění rozlišuje proměnné kvantitativní a kvalitativní:

- Kvantitativní proměnné jsou vlastnosti, které vykazují možnost měření.
- Kvalitativní proměnné jsou vlastnosti, které daný objekt má či nemá.

*(str. 23, Aplikovaná psychometrika, O. Doňková, IMS, 2009)*

Kvalitativní přístup je nenumerické šetření a interpretace sociální reality, jehož cílem je odkrývat význam podkládaný sdělovanými informacemi. Ve svém výkladu akcentuje skutečnost, že jedním ze základních rozdílů, v nichž se kvalitativní přístup odlišuje od přístupu kvantitativního, jsou výsledky výzkumné činnosti. Ty u kvalitativního přístupu ve výzkumu spatřujeme ve vytváření nových hypotéz, nového porozumění a vytváření teorií.

Základní však zůstává otázka, jak získat validní data a jak z nich vyvozovat věrohodné záměry bez použití měření. Rozlišující kritérium pro označení kvalitativního přístupu je v použitých metodách při analýze dat. Vyžaduje-li to povaha zkoumaného problému nebo stanoveného cíle výzkumu, je výhodné a efektivní oba přístupy, tedy kvalitativní a kvantitativní, kombinovat. *(str. 16, Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu, M. Miovský, Grada, 2006)*

Sociální realita je natolik složitá, že se neobejde bez kvalitativního hodnocení problému, které je spjato s kritickou reflexí a teoretickou interakcí získaných údajů. Žádný problém v oblasti sociálního výzkumu nemůže být řešen pouze kvantitativně. *(str. 36, Základy sociální pedagogiky, B. Kraus, Portál, 2008)*

Není tedy rozhodující, kolik či jakou mírou jsou v konkrétní studii využívány kvalitativní metody, ale zda je v některé části uplatněn kvalitativní přístup. Kvalitativní přístup je tedy přístup, který pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod.

Kvalitativní přístup se tedy nezřídka výzkumu fenoménů, které jsou jedinečné a neopakovatelné a které mohou lidé vnímat velmi odlišně a v různých kvalitách a rovinách. *(str. 17, Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu, M. Miovský, Grada, 2006)*

Kvalitativní přístup využívá princip jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky a v jeho rámci cíleně pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání. Pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využíváme kvalitativních metod. *(str. 18, Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu, M. Miovský, Grada, 2006)*

### Aktivizující metody

**Diskusní metody** - je možné rozvíjet jenom v praktické činnosti. Obecně lze říci, že nevystačíme pouze s vědomostmi. Při rozvíjení myšlení a rétoriky je nutno si osvojit sociální dovednosti, jako rozhovor, dialog a diskusi.

**Případové metody** – jde o orientaci výchovy a vzdělání na praxi při řešení konkrétních problémů. Jedná se o aktivizující vzdělávací metody, kde se osvědčilo využívat různé varianty případových metod, kterými jsou opis případu, prodiskutování případu, rozbor a vyhodnocení případu.

**Inscenační metody** – spočívá v improvizovaném divadle. Přehráváním scén se zpřítomňují minulé události anebo dochází k rekapitulaci scén ze současnosti, případně se zkouší alternativní formy chování jako příprava a nácvik situací budoucích. Tato metoda slouží k emocionálnímu znovuprožití traumatických událostí frustrace nebo vnitřních konfliktů.

**Ekonomické hry** – aplikace teoretických vědomostí v praktických situacích. Tato cvičení pomáhají rozvíjet způsobilost v sociální péči, komunikaci apod. (str.14-15, *Vedení lidí v armádě*, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)

Z jednotlivých modelových situací vyplynula v rámci kvalitativního průzkumu řada poznatků, které jsou více či méně charakteristické pro využívání sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policí. Výsledky průzkumu do určité míry dokládají stav u městských policí. Uvědomuji si, že nemám k dispozici dostatečný vzorek s jasnou a průkaznou hodnotou doložených tvrzení. (str.127-128, *Ebony marketing*, P. Šindler, Grada, 2003)

Nové pojetí ve vedení lidí - nahradit autoritu moci partnerstvím, chápeme jako specificky dynamickou, sociálně-psychickou kvalitu vyjadřující přirozený vliv vedoucího při uplatňování sociálně-integračního stylu ve vedení lidí, založeného na vzájemné úctě a důvěře. Představuje takový styl vedení, který podněcuje lidi k aktivní činnosti, dodává jim chuť do práce a vytváří dobrý předpoklad spolupráce a zdravé sociálně-psychické atmosféry. Tím představuje i nenásilný vliv vedoucího na vědomí a činnost lidí. (str.84, *Vedení lidí v armádě*, S. Balík, Ministerstvo obrany, 1996)

Na základě uvedených teorií jsem se pokusil získané kvalitativní údaje z průzkumu kvantifikovat.

## Příklad č. 1

### Otázka a)

*Jak byste zhodnotil uvedenou situaci?*

#### Nezodpovědnost:

- Svědčí to o tom, že strážníci, kteří vozidlo předávali špinavé, jsou nezodpovědní vůči svým kolegům (po mě potopa).
- Je to nekolegiální od těch, co auto neuklidili, a měli by myslet na to, že následující směna bude celou dobu ve špinavém autě.
- Strážníci byli pěkní vychytralci a nechtělo se jim uklidit auto.
- Lidé jsou různí, někdo by to bral jako samozřejmost, uklidit auto, a někdo z toho dělá problém.
- Souhlasím s názorem, že lidé jsou různí a ne vše se nutně musí upravovat nařízením.
- Není to dobré vůči kolegům, kdo si něco zašpiní, měl by to po sobě uklidit.

#### Absence pravidel:

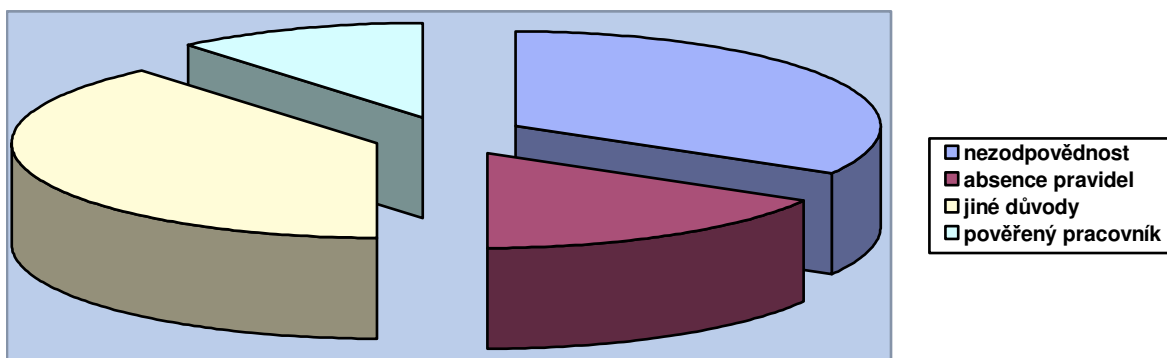
- U městské policie nebyla stanovena jasná pravidla o úklidu vozidla.
- Velitel by měl stanovit jasná pravidla.
- Asi se to tak běžně dělalo, tak to neuklidili, chybělo tam nějaké nařízení velitele, směrnice.

#### Pověřený pracovník

- Auto by měl uklidit ten, kdo za úklid zodpovídá a bere za to peníze.
- Já bych to neuklízela, když jsou za to placení druzí.

#### Jiné důvody:

- Dělá se to tak.
- To je špatné, tak by to být nemělo.
- Mohli to aspoň trochu pošolichat, aby to bylo tak, jak když auto přebírali.
- Když někdo něco zašpiní, nepotřebuje přece směrnici k tomu, aby to po sobě uklidil, bral bych to jako samozřejmost.
- Měli si to dohodnout mezi sebou a nezatěžovat velitele.
- Myslím si, že by základní úklid měl automaticky udělat ten, kdo auto hrubě zašpinil.
- Třeba už neměli čas to uklidit, mohli požádat kolegy z následující směny, aby to za ně uklidili.



### Vyhodnocení

Z uvedených výsledků vyplývá, že vzorky strážníků ze zkoumaných městských policií hodnotí chování strážníků v uvedené vzorovém příkladu:

6 strážníků hodnotí chování uvedené v zadání jako nezodpovědné od svých kolegů vůči jim samotným

3 strážníci hodnotí vzorový příklad jako důsledek absence pravidel

2 strážníci hodnotí, že by vozidlo měl uklidit pověřený pracovník

7 strážníků hodnotí chování ve vzorovém příkladu jinými důvody

### Otázka b)

*Uveďte své zkušenosti s podobným či jiným případem.*

Setkal jsem se také:

- S podobným případem jsem se také setkal.
- Já jsem řešil, že kolegové nechali mokré vesty pohozené v autě.
- A kde sloužíš, já si myslím, že je to všude, někdo je „líné čuně“.
- Také jsem se setkal s podobným případem ale musím říct, že jsme si to vyjasnili sami a velitele jsme s tím neotravovali.
- Dělává se to tak.
- Mám zkušenost s podobným případem a bylo kolem toho také spousta hádání a křiku, kdo to má vlastně uklidit.
- Přece když něco nestihnu, tak můžu požádat kolegu z následující směny, aby to za mě udělal, tedy aspoň u nás se to tak běžně dělá.
- Lidem na věcech, které nejsou jejich, nezáleží a také se tak k tomu chovají.
- Ano, mám podobnou zkušenost, někomu to svědomí nedovolí, aby předal auto špinavé, a někomu je to jedno.

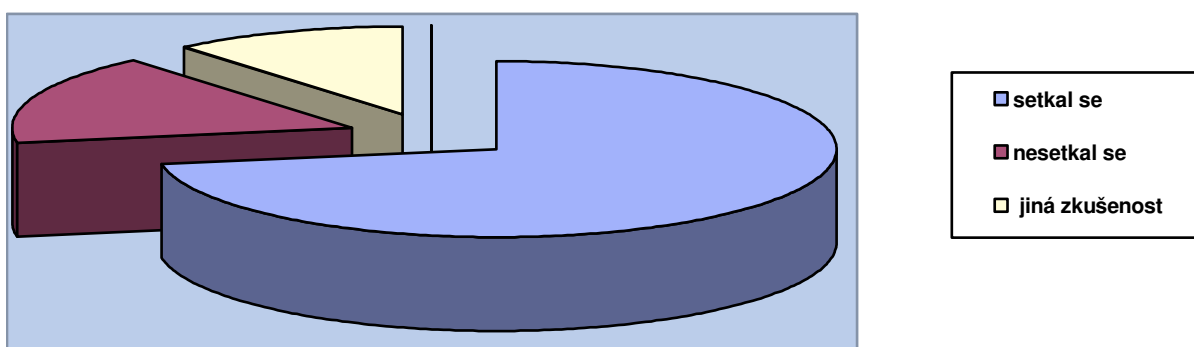
- Když skončí směna, tak to lidé neřeší, mám stejnou zkušenost.
- Mám podobnou zkušenost, že kolegové nechali v autě rozsypané granule pro psy a neuklidili to.
- Asi se každému z nás stalo, že se mu nechce, třeba po noční ráno uklízet auto, ale záleží na domluvě.
- Mám zkušenost se stejným případem, ale vyřešili jsme si to sami a velitel to ani nevěděl.

#### Nesetkal jsem se:

- Mám asi štěstí, ale s podobným případem jsem se ještě nesetkal.
- U nás to funguje tak, že si auto předáváme uklizené, takže nesouhlasím, takovou zkušenost nemám.
- Záleží na kolektivu, u nás by si to nikdo nedovolil.

#### Mám jinou zkušenost:

- Souhlasím s kolegou, čím déle lidi slouží, tím jsou horší a nezáleží jim na společných věcech.
- No když jsou stanovena jasná pravidla, tak se to stát nemůže, a když ano, tak je jasné, co koho za porušení pravidel čeká.



#### Vyhodnocení

Z uvedených výsledků vyplývá, že vzorky strážníků ze zkoumaných městských policií mají následující zkušenosti:

13 strážníků se se stejným nebo podobným jednáním ve své praxi také setkalo

3 strážníci se s případem uvedeným v zadání nesetkalo

2 strážníci mají jinou zkušenost



Otázka c)

*Vžijte se do role velitele, jak by se dala jinak řešit uvedená situace?*

Příkaz „ihned uklidit“:

- Dal bych jim příkaz, že to musejí ihned uklidit.
- Prikázal bych jim to uklidit a sáhl bych jim na peníze.
- Ten, kdo zašpinil, ten si auto uklidí, dal bych jim také finanční postih.
- Já bych postupoval rázně, abych dal jasně najevo, jak budu takovéto věci řešit.
- To se nedělá, dal bych jim varování a při dalším podobném porušení bych jim sebral peníze.
- Nařídil bych auto uklidit, a pokud by poslechli, tak bych to dál nepitval.
- Rozhodně bych jim prikázal, aby auto uklidili.

Vydat směrnici:

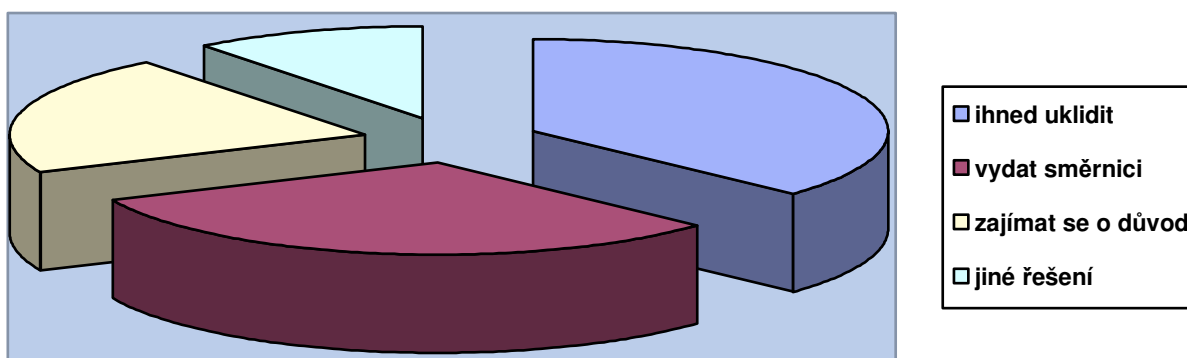
- Vydal bych směrnici o úklidu vozidla.
- Souhlasím s kolegou, ale pro příště bych vydal třeba na poradě jasný příkaz, že kdo si auto zašpiní, ten si ho uklidí.
- No jo, ale ve vzorovém případě je napsáno, že člověk, který má úklid na starosti, neslouží každý den, tak že nemůže uklidit auto v ten konkrétní okamžik, já bych vydal jasný příkaz, že ten, kdo si auto tak, jak je uvedeno, zašpiní, ať si ho také uklidí.
- Pro příště bych vydal třeba na poradě jasný příkaz, že kdo si auto zašpiní, ten si ho uklidí.
- Myslím si, že zde chybí jasná pravidla, vydal bych směrnici, jak se má používat.
- Kázeň musí být, dal bych příkaz uklidit a vydal nařízení velitele, ve kterém bych jasně stanovil, jak se má používat služební auto.

Zajímat se o důvod

- Zajímalo by mě, proč auto neuklidili.
- S hlídkou bych probral, že jejich postup nebyl správný a že by se příště neměl opakovat.
- Zajímaly by mě důvody, proč auto neuklidili, a podle vysvětlení bych pak dál postupoval.
- Stát se může cokoli, zajímalo by mě, proč auto neuklidili.

### Jiné řešení:

- Myslím, že to velitel vyřešil správně a v klidu, asi bych to řešil stejně.
- S tím nesouhlasím, úředníci na úřadě si také neuklízí služební auta, ale mají tam na to údržbáře, který to dělá.



### Vyhodnocení

Z uvedených výsledků vyplývá, že vzorky strážníků ze zkoumaných městských policií by v postavení velitele řešili uvedenou vzorovou situaci následovně:

7 strážníků by jednorázově nařídilo hlídce, aby vozidlo uklidila

6 strážníků by vydalo směrnici, kterou by stanovili jasná pravidla, jak v budoucnu v obdobných případech postupovat

4 strážníci by případ prodiskutovali s postiženými a zajímali by se o důvod jejich chování

2 strážníci mají jiné způsoby řešení

## Příklad č. 2

### Otázka a)

*Jak byste zhodnotil uvedenou situaci?*

#### Běžná situace:

- Standardní situace, se kterou se setkávám denně.
- Přestupky v dopravě jsou běžné a řidiči je bagatelizují.
- Uvedená situace svědčí o tom, že nějaký řidič zaparkoval vozidlo na přechodu pro chodce.
- Přestupky v dopravě jsou běžné a řidiči je bagatelizují.
- Běžný dopravní přestupek, záleží na strážníkovi, jak bude dál postupovat.
- Běžná situace.

#### Řidič chce vyváznout bez trestu:

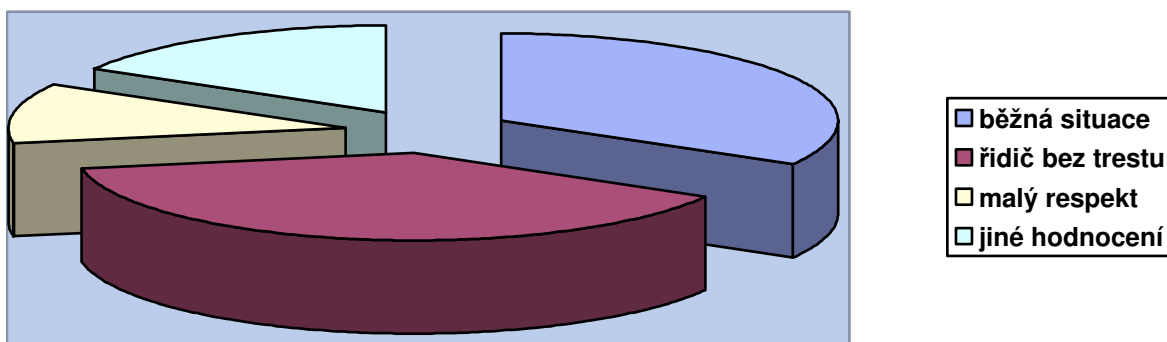
- Svědčí o tom, že řidič chce z místa odjet bez potrestání.
- Řidič chce z místa co nejrychleji odjet, aby nedostal pokutu.
- Nic neobvyklého, řidič se snaží vyváznout bez potrestání za přestupek.
- Řidič se snaží na strážníka vyvinout psychický nátlak, aby unikl trestu.
- Strážník vykonává kontrolu dopravy, při které zjistí dopravní přestupek, který musí nějakým způsobem vyřešit, a řidič se snaží uniknout postihu.
- Řidič se snaží z místa zmizet co nejrychleji, aby unikl postihu.
- Řidič stojí na místě, kde je stání zakázáno, a chce rychle ujet, aby nedostal pokutu.

#### Malý respekt:

- Malý respekt vůči strážníkům.
- Městská policie nemá takovou vážnost, jak by měla mít.

#### Jiné hodnocení:

- Uvedená situace svědčí o tom, že nějaký řidič zaparkoval vozidlo na přechodu pro chodce.
- Přestupce je konfliktní, hádavý, řeší si své problémy na strážnících.
- Stát na přechodu pro chodce je zakázáno, jedná se tedy o dopravní přestupek, strážník by měl řidiče na toto upozornit a přestupek s ním projednat.



### Vyhodnocení

Ze získaných údajů vyplývá, že strážníci hodnotí situaci následovně:

6 hodnotí situaci jako běžnou, se kterou se při výkonu služby denně setkávají

7 strážníků hodnotí situaci jako pokus řidiče vyhnout se sankci za své protiprávní jednání

2 strážníci hodnotí situaci jako důsledek malého respektu městské policie

3 strážníci mají jiné hodnocení

### Otázka b)

*Uveďte své zkušenosti s podobným či jiným případem.*

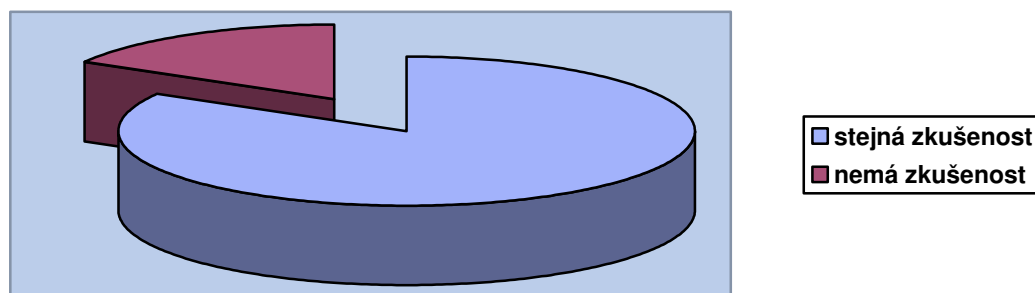
#### Stejná zkušenost:

- Myslím si, že se jedná o běžný případ řešení, se kterým se strážník ve službě setkává. Je třeba takovéto případy řešit, aby byl zachován pořádek ve městech.
- Klasika, ve městech je nedostatek parkovacích míst a řidiči parkují, kde je napadne.
- Lidé jsou zvyklí vjet autech nejráději až k obchodu a jsou líní udělat pár kroků navíc.
- Běžný přestupek, řidič se chce vyhnout potrestání.
- Neukáznění řidič, který potřebuje zaparkovat, protože si „jen“ potřebuje něco zařídit a všichni ostatní to přece musí pochopit. Každodenní praxe, se kterou se setkávám.
- Mám podobnou zkušenost, je třeba věc vyřešit v klidu, bez hádek a diskuzí, nenechat se vyprovokovat.

- Má zkušenost je taková, že se jedná o běžný dopravní přešupek. Řešení bývá velice nepřijemné, protože se přešupci brání postihu a je na strážníkovi, jak případ, respektive komunikaci s přešupcem, zvládne.
- Setkal jsem se také s podobným případem, chce to v klidu vyřešit a hlavně nenechat to být bez povšimnutí.
- Něco podobného se mně také přihodilo, chce to klid a nenechat se vyprovokovat.
- Souhlasím, že se jedná o běžný případ, je nutné, aby strážník měl dobré znalosti a byl komunikativní, protože se z banálního přešupku může při jeho řešení snadno stát případ, který skončí stížností atd.
- S takovýmto případem se asi setkal každý, chce to klid a věc dotáhnout do konce.
- Souhlasím, že se jedná o běžný případ, je nutné, aby strážník měl dobré znalosti a byl komunikativní, protože se z banálního přešupku může při jeho řešení snadno stát případ, který skončí stížností atd.
- Také jsem se s něčím takovým nesetkal.
- Je to běžná situace a záleží na strážníkovi, jak bude dál postupovat.
- Mám podobnou zkušenost, je třeba razantního řešení.
- Řešil jsem také takový případ, je třeba postupovat rázně a nepřipustit, aby si přešupce diktoval podmínky.

#### Nesetkal jsem se:

- Zatím jsem se s něčím takovým nesetkal, sloužím krátkou dobu.
- Nemám podobnou zkušenost, se mnou se nikdo nehádá.
- Nemám podobnou zkušenost.



#### Vyhodnocení

15 dotazovaných dvojic se s obdobným případem setkalo a mají stejné zkušenosti  
 3 dotazované dvojice se s podobným případem nesetkaly

Otázka c)

*Vžijte se do role velitele, jak byste motivovali (řídili) strážníky k řešení uvedené situace?*

Školení strážníků:

- Je třeba být důsledný a nepřehlížet přestupky, řešit vše a všítat si. Prováděl bych proškolení v právních normách, komunikaci atd., aby strážník byl při řešení případů „pevný v kramflecích“ a ustál nejrůznější argumenty přestupců.
- Pravidelně bych se přesvědčoval, zda mají strážníci odpovídající znalosti a složité případy bych s nimi následně třeba na poradě probral. Společně s nimi bych se snažil najít nejvhodnější způsob řešení. Určitě by to mělo význam pro ostatní, kteří by pak již neopakovali chyby.
- Strážníky bych pravidelně přezkušoval, zda znají zákony a vědí, jak a podle čeho řešit konkrétní přestupky.

Měřit všem stejně – kontroly:

- Při jednání měřit všem stejným metrem, nenechat se vyprovokovat a být důslední.
- Na poradách bych strážníky instruoval, aby byli všímaví a důslední při zjišťování přestupků. Dále bych prováděl kontroly, jestli jsou mé příkazy plněny.
- Strážník nesmí přehlížet přestupky. Lidé si toho všímají a následně za nečinnost strážníky kritizují. Strážníkům bych dal příkaz, aby řešili každé protiprávní jednání, které zjistí, a při řešení postupovali dle platných zákonů.
- Pokud chceme mít ve městě pořádek, musíme každý zjištěný přestupek nějakým způsobem vyřešit. Třeba domluvou, ale vyřešit. Proto bych jim řekl, aby nic nepřehlíželi a věc vyřešili, samozřejmě v klidu a bez hádání.

Vysvětlení situace:

- Strážníky bych nabádal, aby hodnotili případ od případu. Ze zadání není patrné, proč tam řidič stál, mohl něco nakládat apod., je třeba objektivně zhodnotit situaci a podle toho také řešit přestupky.
- Každý měsíc máme porady a na nich bych strážníky upozorňoval na nutnost postupovat při řešení přestupků dle zákonů. Rovněž bych s nimi rozebral konfliktní případy, které řešili. Případ bychom společně prodiskutovali a našli nejvhodnější způsob řešení.
- Na poradách bych strážníky instruoval, aby byli všímaví a důslední při zjišťování přestupků. Dále bych prováděl kontroly, jestli jsou mé příkazy plněny.

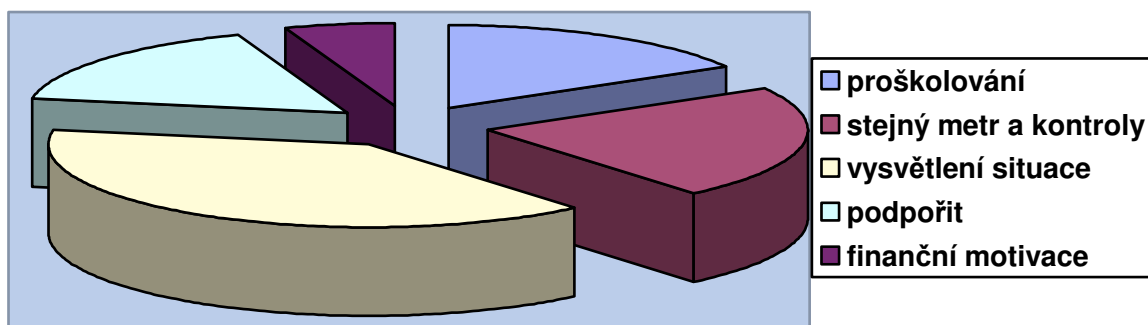
- Strážníky bych na poradách instruoval, aby při řešení s konfliktním přestupcem zachovali klid a používali diktafony na svou ochranu.
- Při výkonu služby musí být strážník všímavý a měl by řešit každý zjištěný přestupek. Při rozdělování úkolů bych na to každého upozornil. Dále bych je instruoval, aby při jednání s lidmi postupovali s rozvahou, používali diktafony jako důkaz a rozhodovali nestranně.
- Práce strážníka je složitá, je v neustálém konfliktu s lidmi a lidé ho nemají příliš v oblibě. Je to ale jejich práce, musí se chovat profesionálně, postihovat všechny podle jednoho metru, nenechat se vyprovokovat. Na to bych je upozorňoval a snažil bych se s nimi prokonzultovat případy, které řešili v poslední době a které byly podle nich složité na řešení. Společně bychom našli nejvhodnější způsob řešení.
- Strážníkům bych vysvětlil, že je nutné zajistit pořádek ve městě a že při řešení přestupků musejí postupovat objektivně, řešit případ od případu a nenechat se vyprovokovat.

#### Finanční motivace:

- Je třeba strážníkům vysvětlit, že je nutné zajistit pořádek ve městě. Do toho se zahrnuje i doprava a parkování vozidel. Rozhodně bych dával odměny za vyřešené přestupky, ale také bych prováděl kontroly, jestli strážníci nerozdávají pokuty za každou cenu, jen aby měli odměny.

#### Podpořit strážníky:

- Při výkonu služby máme diktafony, takže bych využil těchto důkazních prostředků a rozhodně bych podpořil postup strážníků při nějakých stížnostech nebo konfliktech.
- Věc bych náležitě prošetřil, a pokud by bylo vše v souladu se zákonem, podpořil bych strážníky.
- Vyslechnul bych strážníky, zjistil skutečný stav a na základě toho bych rozhodl. Snažil bych se podpořit strážníky. Na poradě bych zdůraznil, že při řešení konfliktních situací je třeba zachovat klid a nenechat se vyprovokovat.



### Vyhodnocení

3 dotazované dvojice uvedly, že v pozici velitele by motivovaly své podřízené tak, že by proškolením zvýšili jejich erudovanost, což by je přimělo k řešení případů, respektive by tím odbourali jejich nechuť řešit případy, která pramení z neznalosti zákonů

4 dvojice by v pozici velitele nabádaly své podřízené k důslednosti a všímavosti při řešení situace v terénu a prováděly by kontroly, zda jsou instrukce plněny

7 dvojic by se snažilo svým podřízeným vysvětlit, že je nutné zajistit pořádek ve městě, a instruovalo je, že je nutné, aby postupovali případ od případu, že nelze řešit vše podle jedné „šablony“, že každá věc má svá specifika

3 dvojice by své podřízené motivovaly tak, že by vysvětlili nutnost postihovat každé zjištěné protiprávní jednání a při případných stížnostech by podpořili jednání strážníků.

1 dvojice by svým podřízeným vysvětlila, že je nutné zajistit pořádek ve městě a pro motivaci svých podřízených by použila finanční odměny



### Příklad č. 3

Otázka a)

*Jak byste zhodnotil uvedenou situaci?*

#### Postupovali správně:

- Jedná se o případ rušení nočního klidu, který strážníci vyřešili, jak je uvedeno v zadání, a myslím si, že adekvátně. Podle mého názoru nic neporušili a postupovali v souladu se zákonem.
- Jde o protiprávní jednání a strážníci postupovali správně.
- Přestupek proti veřejnému pořádku, křikem přestupci rušili noční klid, strážníci byli oprávněni přestupek na místě projednat, pokud někdo pod vlivem alkoholu i po výzvě strážníka dál narušuje veřejný pořádek, může být umístěn na záchytku, strážníci postupovali správně.
- Stává se, že si občan, který něco provede, jde „poté“ na strážníky stěžovat. Proti postupu nic nemám, postupovali správně.
- Rušení nočního klidu, postup strážníků byl správný.
- Přestupek proti veřejnému pořádku, křikem přestupci rušili noční klid, strážníci byli oprávněni přestupek na místě projednat, pokud někdo pod vlivem alkoholu i po výzvě strážníka dál narušuje veřejný pořádek, může být umístěn na záchytku, strážníci postupovali správně.
- Ze zadané situace není zřejmé, jak byl fyzický útok razantní, zda bylo možné věc vyřešit jiným způsobem, ale proti řešení nelze nic namítat.
- Rušení nočního klidu, takovéto jednání občanům vadí, myslím si, že postupovali správně.
- Stává se, že si občan, který něco provede, jde „poté“ na strážníky stěžovat. Proti postupu nic nemám, postupovali správně.
- Normální náplň naší služby, rušení nočního klidu, postupovali správně.

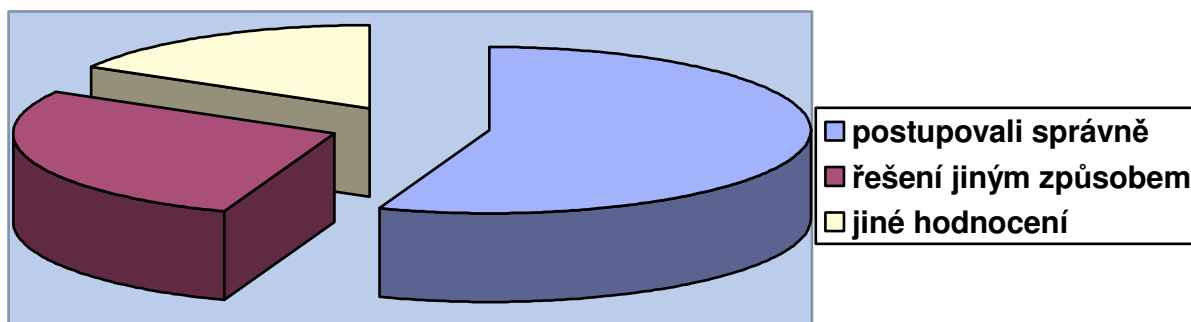
#### Řešení jiným způsobem:

- Ze zadané situace není zřejmé, jak byl fyzický útok razantní, zda bylo možné věc vyřešit jiným způsobem, ale proti řešení nelze nic namítat.
- Asi bych to tak nehrotil a snažil bych se věc vyřešit na místě, muže bych zpacifikoval a na místo bych přivolal hlídku PČR.

- Jedná se o rušení nočního klidu a útok na veřejného činitele, na místo bych přivolal státní policii a případ bych jim předal jako trestný čin.
- Takhle to hodnotit je těžké, je to rušení nočního klidu, napadl strážníky, proti převozu na záchytku nelze nic namítat, ale já bych to asi vyřešil jinak.
- Strážníci to vyřešili tak, jak je uvedeno, já bych to asi řešil jinak.

#### Jiné hodnocení:

- Klasický přestupek proti veřejnému pořádku.
- Rušení nočního klidu.
- Jak to skutečně bylo, ví jen těch pět lidí, kteří se události zúčastnili, tři přestupci budou tvrdit něco jiného než dva zasahující strážníci. Je nutností, aby strážníci provedli vše tak, jak jim to zákon ukládá, a neměly by nastat problémy. Pak si může občan stěžovat, jak je mu libo.



#### Vyhodnocení

10 dvojic hodnotí postup strážníků ze vzorového případu jako správný

5 dvojic nemá námitky proti postupu strážníků, ale sami by věc na místě vyřešilo jiným způsobem

3 dvojice hodnotí jiným způsobem jednání strážníků

Otázka b)

*Uveďte své zkušenosti s podobným či jiným případem.*

Stejná zkušenost:

- Složitá situace na řešení, nejhorší je jednání s podnapilými osobami, ano, mám zkušenosti s podobným případem.
- Já mám zkušenost s podobným případem, akorát jsme nikoho nepřeváželi na záchytku a nikdo na mě za celou dobu nepodal oznámení pro zneužití pravomoci.
- Já si myslím, že se s něčím podobným setkal každý. Mám stejnou zkušenost a myslím si, že postupovali správně. Zamezili dalšímu narušování veřejného pořádku.
- Ano, je to na první pohled jednoduché, ty rušíš noční klid a my tě za to potrestáme, ale ten alkohol v tom dělá divy a dokáže lidi vyprovokovat k takovému jednání, které by je za střízlivá nenapadlo. Jenom se nikdy nepřestanu podívat, kde se v nich bere ta drzost jít si pak ještě stěžovat.
- Podobný případ jsem také řešil, asi bych to řešil jinak, protože to máme na záchytku daleko, ale proti uvedenému řešení nic nemám.
- Mám stejnou zkušenost a nikdy se nepřestanu podívat, jak se v opilosti dokážou chovat lidi, které jinak znám jako slušné občany.
- Alkohol, to je mocný démon, ten dělá i ze slušňáků pěkné „prevíty“. Ale i to, bohužel, patří k práci strážníka a musí se s tím počítat. Je nutností držet se striktně zákonů.
- Mám zkušenosti s rušením nočního klidu, při jeho řešení je třeba použít všechny zákonné prostředky.
- Tahání se s opilci patří k naší práci. Mám zkušenost s podobným případem, i když tehdy nedošlo k napadení a následné stížnosti.
- Případy rušení nočního klidu patří k běžné práci strážníků. Jsou náročné na řešení, obzvlášť, pokud se jedná o podnapilé osoby, a to je vždy.
- Myslím si, že strážníci jsou profesionálové, pravidelně prodělávají zkoušky a jsou natolik vědomostně a komunikačně zdatní, že si nedovolí něco opomenout, zanedbat, překročit. Myslím pozitivně, ze zadané vzorové situace vyplývá, že postupovali správně. Při řešení rušení nočního klidu mám ale podobné zkušenosti.

Nemá zkušenost:

- Já tedy sloužím dva roky, ale s napadením strážníka jsem se ještě nesetkal. Vždy, když nás nějaký takový opilec vidí, tak se zklidní a vše v klidu vyřešíme.

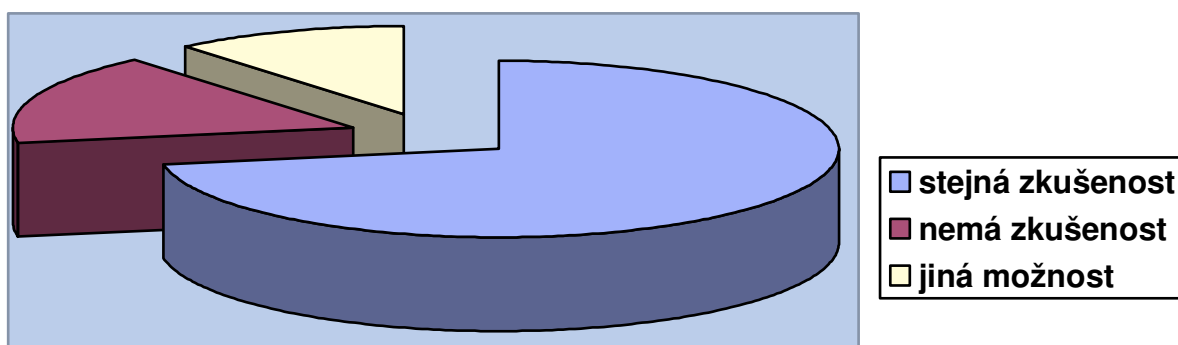
- Já jsem řešil rušení nočního klidu, ale ještě jsem nikoho nepřevážel na záchytku. Zkušenost s tím, že by na mě někdo podal trestní oznámení pro zneužití pravomoci, nemám.

- Já sloužím krátkou dobu a s takovýmto případem jsem se ještě nesetkal.

#### Jiná možnost:

- Rušení nočního klidu ano, ale proč si šel na druhý den přestupce stěžovat. Nepřehnali to zasahující strážníci? Bylo by třeba znát všechny podrobnosti, ale pokud je podané trestní oznámení, tak by to policie měla řádně prošetřit.

- Mám také zkušenosti s takovýmto případem, já bych ale na místo přivolal hlídku PČR, protože v jednání přestupce spatřuji podezření z trestného činu.



#### Vyhodnocení

13 dvojic dotazovaných strážníků si myslí, že se jedná o běžný případ, se kterým se setkávají při výkonu služby, a mají obdobné zkušenosti

3 dvojice strážníků nemají zkušenost se stejným nebo podobným případem, většinou z důvodu krátké praxe

2 dvojice odpovídajících strážníků by případ jiným způsobem kvalifikovaly

Otázka c)

*Vžijte se do role velitele, jak byste motivovali (řídili) strážníky k řešení uvedené situace?*

Pravidelné proškolení:

- Strážníky bych na poradách upozornil, že je třeba při řešení případů rušení nočního klidu postupovat v souladu se zákonem.
- Rušení nočního klidu vadí všem občanům města. Proto je třeba, aby je strážníci městské policie postihovali. Při řešení je situace komplikována tím, že se jedná ve většině případů o osoby, které jsou pod vlivem alkoholu. Je třeba jednat citlivě, situaci nehrotit a postupovat v souladu se zákonem.
- Strážníky bych na poradách upozornil, že je třeba při řešení případů rušení nočního klidu postupovat v souladu se zákonem.
- Strážníky bych proškoloval ze znalostí zákonů, protože pokud znají zákony, vědí, co mají dělat.

Diskuze o závažných případech:

- Se strážníky bych po zákroku pohovořil a na poradě bych celý případ se všemi probral, abychom společně našli nejvhodnější postup při řešení obdobných případů.
- Nalezení společného nejvhodnějšího postupu je myslím ten nejvhodnější postup. Na poradě bych případ společně se všemi probral, ostatní se příště mohou vyvarovat chyb.
- Určitě bych na poradě takovýto případ se všemi probral. Snažil bych se najít nejvhodnější řešení a řekli bychom si, co zasahující hlídka udělala správně a kde udělala chybu. Ve věci trestního oznámení bych strážníky ujistil, že pokud bude jejich postup v souladu se zákonem, tak budou mít moji podporu.
- Vzorový příklad je na první pohled běžný, ale složitý na řešení. Se strážníky bych celou věc prodiskutoval a snažil bych se zjistit, zda bylo řešení správné, nebo zda bylo možné situaci řešit jinak.
- Musí se postupovat případ od případu, se zasahujícími strážníky bych případ podrobně probral a pochválil klady, případně vytknul nedostatky. Na poradě bych poté ostatní strážníky upozornil na případná rizika, která hrozí při řešení obdobných případů.
- Zákrok bych nejprve prodiskutoval se zasahujícími strážníky a poté bych, třeba na poradě, chtěl znát názor všech ostatních. Společně bychom se snažili najít nejvhodnější způsob řešení pro příště.

- Nalezení společného nejvhodnějšího postupu je myslím ten nejvhodnější postup. Na poradě bych případ společně se všemi probral, ostatní se příště mohou vyvarovat chyb.

#### Finanční odměny:

- Strážníky bych motivoval tím, že se nemusejí obávat problémů, když bude postup podle zákona a budou k případu sepsány všechny předepsané písemnosti. Za takovéto obtížné zákroky, a to uvedený případ bezpochyby je, bych dával mimořádné odměny.

- Strážníky bych motivoval tak, že bych vyhodnocoval, kdo má nejlepší výsledky a kdo se dokáže nejlépe vypořádat s podobnými případy. Takový strážník by dostával odměny.

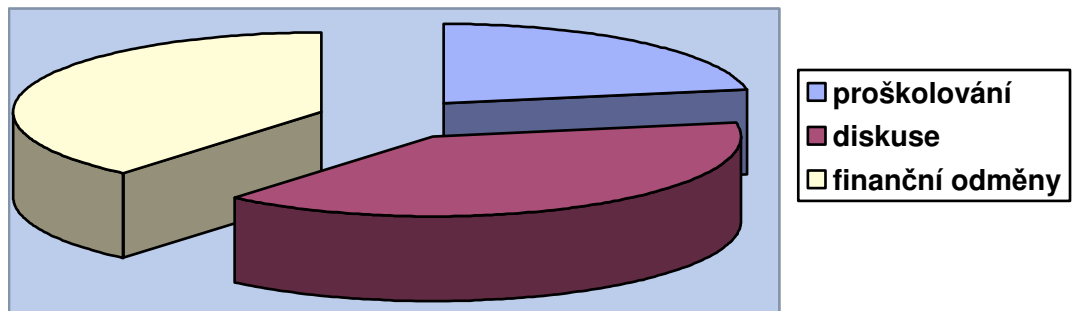
- Strážníkům bych vysvětlil, že je jejich prací zajistit pořádek ve městě. K tomu patří i řešení uvedených případů. Motivoval bych je finančními odměnami za to, že je ve městě klid.

- Strážníky bych motivoval tím, že se nemusejí obávat problémů, když bude postup podle zákona a budou k případu sepsány všechny předepsané písemnosti. Za takovéto obtížné zákroky, a to uvedený případ bezpochyby je, bych dával mimořádné odměny.

- S kolegy bych probral, co je třeba ve městě udělat, aby byl klid, a na které věci je potřeba dohlédnout. Pokud budou stanovené úkoly splněny, dával bych prémie.

- Strážníky bych motivoval finančně.

- Strážníky bych na poradě upozornil na nutnost postupovat podle zákonů, a také bych za podobné složité zákroky, které byly v souladu se zákony, vyplácel finanční odměny.



### Vyhodnocení

4 dvojice dotazovaných strážníků by své podřízené motivovalo tím, že by prováděli pravidelné proškolení, aby strážníci získali sebedůvěru při řešení podobných případů a byli si jisti svým zákrokem

7 dvojic strážníků by své podřízené motivovalo tak, že by podobné složité zákroky v kolektivu probrali a prodiskutovali různá úskalí, která jsou spojena s řešením případů, a společně našli nejvhodnější zákonný postup, který by poté mohli všichni strážníci při výkonu použít

7 dvojic strážníků by motivovalo své podřízené tak, že by je seznámilo s tím, že pokud bude při řešení podobných případů vše v pořádku, budou dávat finanční odměny

## **Závěr**

Ve své práci na téma „Využití sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policí“ jsem shrnul teoretické poznatky o sociální pedagogice a psychologii, respektive sociální psychologii. Při řízení se velitelé dostávají do nejrůznějších situací, při kterých jednájí se strážníky různých typů a řeší různé situace.

Při průzkumu, který jsem provedl na vytipovaných městských policích, jsem se zaměřil na strážníky a jejich velitele a snažil jsem se dokázat, že sociální pedagogika a psychologie mají při řízení strážníků městských policí využití.

I když si to v praxi neuvědomujeme, použitím metod sociální pedagogiky si zajišťujeme osobnostní a sociální rozvoj, učíme se prostřednictvím vlastních zkušeností a vnitřních prožitků. Postupujeme podle zaběhnutých vzorů chování, které nám přinesly největší úspěch a podle kterých dospějeme nejsnáze k vytčenému cíli, postupujeme tedy podle získaných přímých nebo zprostředkovaných zkušeností.

Při řízení se uplatňuje z oblasti sociální pedagogiky a psychologie komunikace, respektive sociální komunikace, sebepoznání, rozvoj spolupráce, zvládání agrese a týmová spolupráce. K pochopení situací a k dohodě o jejich řešení dospějeme prostřednictvím komunikace. Při komunikaci dochází k sociálnímu styku. Sociální komunikace je jedním z nejdůležitějších nástrojů fungování společnosti. Vede k osvojení komunikačních dovedností, zdokonalení se ve schopnostech jednat s lidmi, řešit konflikty, pracovat v týmu a vést, což jsou nezbytné předpoklady pro vedení strážníků městských policí.

Dalším důležitým prvkem je sebepoznání. Pokud se neznám a neovládám sebe a své myšlenky, budeme loutkami ovládanými svými nadřízenými. Čím více se poznáme, tím budeme vědomějším tvůrcem svého života a tím také více budeme ovládat svůj život místo toho, aby nás ovládal někdo jiný.

Při řešení konkrétních případů využíváme různé styly řízení, abychom dosáhli záměru, který sledujeme. To zahrnuje vedení zaměstnanců, kritéria výběru vhodného stylu vedení, stylu řízení, identifikace vlastního řídicího stylu. Zjistíme naše osobnostní předpoklady pro týmovou práci, začlenění do týmu, naši komunikaci v týmu, zpětnou vazbu, podporu a posilování soudržnosti, vedení, plánování, hodnocení týmu.

Při uplatnění psychologie při řízení strážníků městských policí si připomeňme, že oblast sociálních vztahů zkoumá sociální psychologie. Ta se soustřeďuje na analýzu sociálních stránek činnosti, psychických procesů i struktury osobnosti, a to především z hlediska toho, jak jedinec realizuje své sociální vztahy s druhými jedinci, se



skupinami a se společností jako celkem, a na to, co vzniklo v průběhu jeho socializace vlivem těchto sociálních vztahů. Poznatky sociální psychologie využívají a pracují s nimi převážně nep psychologové.

Jsou využívány k optimalizaci pracovního výkonu člověka, k dosahování plnohodnotných interpersonálních vztahů, napomáhají začlenění do skupiny. Slouží také při řešení vážných společenských problémů. Hlavním tématem sociální psychologie je sociální interakce, která vyjadřuje aktivní vztah mezi jedinci, kteří na sebe vzájemně reagují. Dalším důležitým pojmem je sociální prostředí. Prostor se stává sociální situací až tehdy, když jej člověk začne chápat ve vztahu k sobě, když je pro něj nějak sociálně významné. Významnost je dána především zkušeností člověka. Socializace neboli zespolečnění se uskutečňuje prostřednictvím sociálního učení, které má formy nápodoby, posilování, identifikace,

Na základě těchto údajů jsem dospěl k závěru, že sociální pedagogika a psychologie mají velké uplatnění při řízení strážníků městských policí a záleží na nadřazeném pracovníkovi, na jeho vědomostech, zkušenostech a morálních vlastnostech, jak použije teorie z těchto vědních oborů při řízení strážníků městských policí.

## Resumé

Řízení strážníků městských policí lze chápat jako vytváření a účinné využívání schopností, dovedností, usměrňování, stimulování a motivování ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Jednou z významných součástí manažerských dovedností v oblasti vedení lidí je komunikace. V průběhu společné činnosti si lidé vzájemně vyměňují různé představy, ideje, nálady, pocity, postoje atd. To vše je možné chápat jako informaci, takže sám komunikační proces může být chápán jako proces výměny informací. Sociální komunikace je jedním ze základních prostředků ovlivňování a přesvědčování druhých lidí v různých oblastech života a práce. V případě manažerů je jedním z rozhodujících nástrojů působení na řízené pracovníky. Člověk je člověkem právě tím, že rozumí světu, který ho obklopuje, že rozumí chování a jednání druhých lidí, sociálním podnětům. Zároveň dává člověk svému chování a jednání sociální význam, neboť mnohostranné odkrývání smyslu věcí je možné jen spolu s druhými. Žijeme ve společenství, ve své rodině, ve své zemi a neustále si navzájem křížíme cestu. Je-li naše bytí spolubytím, je každá naše akce interakcí, dotýká se druhého, je akcí ve vzájemnosti. K ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců je možno využít psychologických i pedagogických prostředků. Zatímco uplatnění psychologických prostředků vyplývá z povahy psychické regulace pracovní činnosti, uplatnění prostředků sociální pedagogiky je dáno skutečností, že manažer své podřízené pracovníky nejen prostřednictvím vedení ovlivňuje, ale i vychovává. Motivace pomáhá vysvětlovat příčiny a směr sociálního chování. Odhalením příčin sociálního projevu člověka je možné nejen komplexněji posoudit kvalitu osobnosti, její hodnotovou orientaci, ale také přiměřeněji usměrňovat jedince k žádoucím cílům. Rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření a poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.

Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu. Při hledání nových forem řízení lidí je tendence vytvořit takové pojetí, které by odpovídalo nenásilnému vlivu, tj. partnerskému styku vedoucího s podřízenými.

Znamená to, že není možné mluvit o univerzálně nejlepším stylu řízení. Pro získání reálného obrazu o využití sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policí jsem provedl empirický průzkum založený na kvalitativním šetření mezi strážníky městských policí. Vypracoval jsem několik vzorových situací, které

jsem následně předložil vybraným vzorkům velitelů a strážníků Městské policie Litovel, Moravské Budějovice, Mikulov, Přerov, Šumperk a Hranice. Sledoval jsem prvky sociální pedagogiky a psychologie, které použili při odpovědích a řešení modelových situací. Na základě získaných údajů z uvedeného průzkumu jsem dospěl k závěru, že sociální pedagogika a psychologie má velké uplatnění při řízení strážníků městských policí a záleží na nadřízeném pracovníkovi, na jeho vědomostech, zkušenostech a morálních vlastnostech, jak použije teorie z těchto vědních oborů při řízení strážníků městských policí.

## **Anotace**

Diplomová práce na téma „Uplatnění sociální pedagogiky a psychologie při řízení strážníků městských policí“ pojednává o možnostech ovlivňování, motivování, a usměrňování strážníků městských policí.

První část je zaměřena na teoretické definice sociální pedagogiky, druhá část je zaměřena na teoretické definice psychologie.

Třetí část je věnována sociálně-psychologickému výcviku s konkrétními příklady z průzkumu, který jsem provedl mezi strážníky vybraných městských policí, kde jsem v praxi ověřil prostředky sociální pedagogiky a psychologie při výkladu a řešení krizových situací.

## **Annotation**

Diploma thesis on the social application of pedagogy and psychology in the management of urban police officers is about how to influence, motivate, and guide the city police officers.

The first part is focused on the theoretical definition of social pedagogy, the second part focuses on the theoretical definition of psychology.

The third part is devoted to the socio-psychological training with specific examples from the survey that I conducted among selected urban police officers, where I determined in practice means of social pedagogy and psychology in the interpretation and resolution of crisis situations.

## **Klíčová slova**

Komunikace

Porozumění

Interakce

Prostředí

Motivace

Sociální učení

Řízení

Osobnost

Aktivní sociální učení

Sociálně-psychologický výcvik

## **Keywords**

Communication

Understanding

Interaction

Environment

Motivation

Social learning

Management

Personality

Aktive social learning

Socio-psychological training

## Seznam použité literatury:

- Jarošová E., Komárková R., Pauknerová D., Pavlova K., **Trénink sociálních a manažerských dovedností**, Management Press, Praha 2001
- Andrejevová G. M., **Sociální psychologie**, Svoboda, Praha 1984
- Armstrong M. , **Řízení lidských zdrojů**, Grada, Praha 2002
- Bakošová Z., **Sociální pedagogika**, UK, Bratislava 1994
- Balík S., **Vedení lidí v armádě**, Ministerstvo obrany, Brno 1996
- Bedrnová E., Nový I. a kol., **Psychologie a sociologie řízení**, Management Press, Praha 1998
- Doňková O., **Aplikovaná psychometrika**, IMS, Brno 2009
- Hospodářová I., **Obchodní jednání**, Expertis, Praha 1997
- Hroncová J., **Sociální pedagogika**, *Pedagogická orientace č. 2*, 2005
- Janoušek J. a kol., **Sociální psychologie**, SPN, Praha 1988
- Klapilová S., **Kapitoly ze sociální pedagogiky**, UP Olomouc, 1995
- Kohoutek R., **Sociální psychologie**, IMS, Brno 2004
- Kotler P., **Marketing a management**, Victoria Publishing, Praha 1992
- Kraus B., **Základy sociální pedagogiky**, Portál, 2008
- Kraus B., Poláčková V., **Člověk, prostředí, výchova**, Paido, Brno 2001
- Kredátus J., **Abstinent v zátěžových životních situacích**, KÚNZ, Košice 1989
- Miovský M., **Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu**, Grada, Praha 2000
- Nakonečný M., **Úvod do psychologie**, Academia, Praha 2003
- Nakonečný M., **Sociální psychologie organizace**, Grada, Praha 2006
- Šindler P., **Ebeny marketing**, Grada, Praha 2003
- Tracy B., **Jak mnohem lépe prodávat**, Computer Press, Brno, 1999
- Vízdal F., **Psychologie řízení**, IMS, Brno 2007
- Výrost J., Slaměník I., **Sociální psychologie**, Grada, Praha 2008
- Wroczyński R., **Sociálna pedagogika**, SPN, Praha 1968
- [www.metodyrizeni.cz/komunikace.html](http://www.metodyrizeni.cz/komunikace.html)
- [www.sociologie2005.wz.cz/...komunikace/STUD\\_sockomunikace\\_uvod.doc](http://www.sociologie2005.wz.cz/...komunikace/STUD_sockomunikace_uvod.doc)
- [www.cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_učení](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_učení)

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Anamnestický dotazník

## Anamnestický dotazník

Křížkem označte jednu z uvedených možností nebo doplňte chybějící údaj.

**Věk:** .....

**Pohlaví:** muž

žena

**Délka praxe u městské policie:** .....

**Nejvyšší dosažené vzdělání:** vyučen

středoškolské s maturitou

vysokoškolské