

Řídící činnost managementu Soukromých bezpečnostních služeb

Bc. Jaroslav Běhalík

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslav Běhalík**
Osobní číslo: **A12267**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řídící činnost managementu Soukromých bezpečnostních služeb**

Téma anglicky: **The Management Control Activities of a Private Security Service**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujete rešerši literatury, která se vztahuje k aktuálním otázkám řídicích činností managementu Soukromých bezpečnostních služeb.
2. V rámci východiskové hypotézy vymezte fenomenologické a etiologické otázky spojené s managementem Soukromých bezpečnostních služeb, včetně souvisejících právních aspektů.
3. Analyzujte koncepci činnosti managementu Soukromých bezpečnostních služeb v oblasti pracovních vztahů a personálních opatření – řízení lidských zdrojů (funkce managementu, vzdělávání, coaching).
4. Tvůrčí část diplomové práce zaměřte na syntézu – vycházejte ze specifikace analytických závěrů a výstupů, prezentujte vlastní návrhy a doporučení.
5. Zpracujte manuál pro management Soukromých bezpečnostních služeb, který bude využíván pro potřeby řízení lidských zdrojů – personální aktivity, vytváření pracovních míst, výběr zaměstnanců, hodnocení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. **BRABEC, František. Hlídací služby. Praha: Eurounion, 1995, 259 s. ISBN 8085858126.**
2. **HURTA, Josef a Vladimír LAUCKÝ. Management bezpečnostního inženýrství. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006, 172 s. ISBN 80-7318-412-5.**
3. **KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 338 s. ISBN 978-80-7357-309-6.**
4. **LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 101 s. ISBN 80-7318-432-x.**
5. **MACEK, Pavel. Bezpečnostní služby. Vyd. 1. Praha: Police history, 2001, 196 s. ISBN 80-86477-03-7.**
6. **MACEK, Pavel a František NOVÁK. Privátní bezpečnostní služby. Vyd. 1. Praha: Police history, 2005, 316 s. ISBN 80-86477-23-1.**

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Stanislav Zelinka

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

7. února 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

27. května 2014

Ve Zlíně dne 7. února 2014



prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- Že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řídicí činností managementu soukromých bezpečnostních služeb. Práce vymezuje otázky spojené s managementem soukromých bezpečnostních služeb, včetně souvisejících právních a pracovněprávních aspektů. Součástí je analýza činnosti managementu soukromých bezpečnostních služeb v oblasti pracovních vztahů a personálních opatření, včetně sociologických a psychologických prvků souvisejících s oblastí řízení lidských zdrojů. Práce zahrnuje syntézu dané problematiky a předkládá manuál pro management soukromých bezpečnostních služeb pro oblast řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: management, řízení lidských zdrojů, koučování, sociologie, psychologie, soukromé bezpečnostní služby.

ABSTRACT

This work's focus is about managing private security services. The work identifies questions connected to management of private security services, including related legal labor law aspects. This work includes analysis of security companies' management activities in the area of labor relations, including sociological and psychological elements related to management of human resources. This work covers the synthesis of this matter and provides a manual for managing private security services in the area of management of human resources.

Keywords: management, management of human resources, coaching, sociology, psychology, private security service.

Na tomto místě bych rád poděkoval především vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Mgr. Stanislavu Zelinkovi za poskytnutí veškerých rad a informací při tvorbě této práce. Zároveň chci poděkovat své přítelkyni za pomoc a podporu a v neposlední řadě celé své rodině.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY MANAGEMENTU.....	12
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU.....	12
1.2 POJETÍ MANAGEMENTU.....	13
1.2.1 Management jako proces řízení.....	13
1.2.2 Management jako řídicí pracovníci.....	14
1.2.3 Management jako soubor poznatků o řízení.....	15
1.3 ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	15
1.3.1 Plánování.....	16
1.3.2 Organizování.....	17
1.3.3 Personalistika.....	18
1.3.4 Vedení.....	19
1.3.5 Kontrolování.....	20
2 LEGISLATIVNÍ A PRACOVNĚPRÁVNÍ ASPEKTY.....	22
2.1 LEGISLATIVNÍ ASPEKTY.....	22
2.2 PRACOVNĚPRÁVNÍ ASPEKTY.....	23
3 ANALÝZA KONCEPCE ČINNOSTI MANAGEMENTU SBS V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	25
3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	25
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	25
3.3 ŠKOLENÍ A VÝCVIK PRACOVNÍKŮ.....	26
3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	27
3.5 VEDENÍ PERSONÁLNÍ DOKUMENTACE.....	27
3.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	28
3.7 OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	28
3.8 PRŮZKUM TRHU PRÁCE.....	28
4 SOCIOLOGICKÉ PRVKY V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	29
4.1 SOCIÁLNÍ SKUPINY.....	30
4.2 VZTAHY VE SKUPINĚ.....	32
4.2.1 Role.....	32
4.2.2 Pozice.....	32
4.2.3 Popularita.....	33
4.3 ŽEBŘÍČEK DŮLEŽITOSTI PRO SKUPINU.....	33
4.4 OSOBNOST MANAŽERA.....	33
4.5 PODŘÍZENÍ PRACOVNÍCI.....	34
4.5.1 Vzájemné vztahy podřízených pracovníků.....	35
4.5.2 Řízení podřízených pracovníků.....	35
4.6 VÝMĚNA INFORMACÍ.....	36
4.6.1 Filtrování informací.....	36
4.6.2 Základní pravidla procesu výměny informací.....	37
5 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	38

5.1	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ SBS.....	38
5.2	PSYCHOLOGIE V RÁMCI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SBS	39
5.2.1	Znalost psychologie pro výkon služby.....	39
5.2.2	Psychologie jako prostředek pro formování odborné způsobilosti	40
5.3	PSYCHOLOGIE V RÁMCI PROCESU ŘÍZENÍ A KONTROLY PRACOVNÍKŮ SBS	40
5.3.1	Kontrola psychického stavu pracovníků SBS	40
5.3.2	Psychologie v řídicí a kontrolní činnosti.....	41
5.4	PSYCHOLOGIE V OBLASTI PÉČE O PRACOVNÍKY	41
6	ETICKÉ ASPEKTY V ČINNOSTI SOUKROMÝCH BEZPEČNOSTNÍCH SLUŽEB.....	43
6.1	ÚVOD DO PROBLEMATIKY	43
6.2	ETICKÉ KLIMA V ČINNOSTI SBS	43
6.3	ZÁKLADNÍ MRAVNÍ NORMY V ČINNOSTI SBS	44
6.3.1	Mravní vztahy pracovníků SBS k veřejnosti.....	45
6.3.2	Vnitro-kolektivní mravní vztahy	45
6.3.3	Mravní vztah pracovníků SBS ke své práci	46
6.3.4	Profesionální morální profil pracovníka SBS	47
7	KOUCOVÁNÍ.....	49
7.1	PŘÍNOS KOUCOVÁNÍ	50
7.1.1	Přínos koučování pro pracovníka	50
7.1.2	Přínos koučování vedoucím	50
7.2	VYUŽITÍ KOUCOVÁNÍ V PKB	52
II	PRAKTICKÁ ČÁST	54
8	SYNTÉZA PROBLEMATIKY	55
9	ŘÍDICÍ MANUÁL PRO MANAGEMENT SBS V PERSONÁLNÍ OBLASTI.....	58
9.1	VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA.....	59
9.1.1	Vypracování profesiogramu	59
9.1.1.1	Přípravná fáze	59
9.1.1.2	Fáze shrnutí informací	59
9.1.1.3	Shromáždění informací.....	60
9.2	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	60
9.3	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	61
9.4	ROZHODOVACÍ PROCES	63
9.5	ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	64
9.6	UTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	66
9.7	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	67
9.8	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	68
9.9	VZDĚLÁVÁNÍ, OSOBNÍ ROZVOJ A ŘÍZENÍ KARIÉRY PRACOVNÍKŮ.....	69
9.9.1	Vzdělávání pracovníků.....	69
9.9.2	Osobní rozvoj pracovníků	70
9.9.3	Řízení kariéry pracovníků	70
9.10	UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	71
9.10.1	Ukončování pracovního poměru ze strany organizace	71

9.10.2 Ukončování pracovního poměru ze strany pracovníka	72
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	80

ÚVOD

Management je základním kamenem pro vytváření organizací a pro jejich efektivní fungování. I když jeho počátky lze vystopovat v dávné historii, management představuje fenomén současné doby, bez kterého se neobejde žádná moderní společnost. Výraz management označuje jednak proces řízení, ale rovněž také skupinu vedoucích (řídících) pracovníků. Pokud bych měl jednou větou přiblížit co to management vlastně je, citoval bych stručnou definici od P. F. Druckera, kterou považuji za velmi jednoduchou a výstižnou. P. F. Drucker říká, že management je umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba.

Manažeři v podniku řídí procesy a především lidi, pomocí kterých dosahují stanovených cílů podniku, a právě na řízení lidských zdrojů se tato práce zaměřuje. Řízení a rozvoj lidských zdrojů představuje pro podniky SBS jednu z nejdůležitějších činností v rámci řízení společnosti. V oblasti průmyslu komerční bezpečnosti platí stejně jako v ostatních oblastech, že kvalita a profesionalita služeb, které podniky SBS poskytují, velmi úzce souvisí s kvalitou a profesionalitou vedení lidí v organizaci.

Na správný výběr a vedení pracovníků v podnicích SBS je kladen velký důraz. Pracovníci představují pro každou organizaci jeden z klíčových faktorů, proto jim musí být věnována dostatečná pozornost a péče při jejich vedení ze stran manažerů. Manažeři podniku SBS musí být schopni zajistit profesionální spolupráci nejen s jednotlivými pracovníky, ale i spolupráci na úrovni pracovních týmů a sociálních skupin v organizaci. Při řízení lidských zdrojů využívají manažeři nejen obecně platných znalostí a postupů, ale v dnešní době čím dál více uplatňují prvky sociologie a psychologie, které jim pomáhají ve správném vedení.

Cílem této diplomové práce je tedy podat základní a ucelené informace o práci managementu soukromých bezpečnostních služeb zejména z hlediska personální práce a zpracovat pro management soukromých bezpečnostních služeb manuál, který bude využíván v oblasti řízení lidských zdrojů. Manuál je zaměřen na jednotlivé personální činnosti, od vytváření pracovních míst až po uvolňování pracovníků z organizace, které jsou stěžejní pro činnost manažerů v personální oblasti v podnicích SBS.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY MANAGEMENTU

Management je označován jako fenomén současné doby. Jedná se o jednu z nejdůležitějších lidských činností. Již v dávných dobách, kdy lidé vytvářeli skupiny za účelem dosažení společných cílů, se stalo řízení nezbytným prostředkem pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí. S růstem skupinových činností narůstalo množství organizovaných skupin a vzrůstal celkový význam manažerů.

V současné době představuje management specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný organizační celek. Uplatnění managementu je velice široké a dotýká se prakticky všech oblastí. Globalizace, zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti organizace vede manažery k efektivnějšímu využívání manažerských postupů či k zvládnutí nových manažerských technik, které jim umožní dokonalejší a efektivnější řízení.¹

1.1 Definice managementu

Kořeny pojmu management sahají k latinskému slovu „manus“, což v překladu znamená ruka. V anglickém jazyce pak výraz „to manage“ znamená vést, řídit, spravovat či ovládat. V dnešní době je pojem management mezinárodně platný, a aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích.

Pojem management je nejčastěji chápán **ve třech významových rovinách:**

- proces řízení,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení.

V současné době existuje celá řada definic managementu. **Zde jsou uvedeny některé z nich:**

- Management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.²

¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

² VEBER. *Management*, 2009.

- Management je definován jako činnosti mobilizující lidské a věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.³
- Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.⁴
- Management je definován jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.⁵
- Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.⁶
- Management je umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba.⁷

Obecným posláním managementu je dosáhnout úspěšnosti organizace. Úspěšnost může být vyjádřena kvalitativními nebo kvantitativními charakteristikami cílů, efektivitou, finančními ukazateli apod.⁸

Na management může být nahlíženo jako na vědu i jako na umění, současná literatura sdílí tolerantní názor. P. F. Drucker definuje management jako svobodné umění. Svobodné proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrostí a vůdčích schopností. Umění proto, že jde o obor praktický a aplikační.

1.2 Pojetí managementu

1.2.1 Management jako proces řízení

Jak již bylo řečeno, pojem management je nejčastěji považován za ekvivalent českého slova řízení. Ovšem pojem řízení je pojmem podstatně širším než pojem management. Zatímco řízení může probíhat v mnoha systémech, management je řízení v organizacích. Na management je tedy potřeba nahlížet jako na speciální případ řízení.

³ VEBER. *Management*, 2009.

⁴ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH. *Management*, 1997.

⁵ BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, KOŠŤAN. *Management*, 2001.

⁶ WEIHRICH, KOONTZ. *Management*, 1993.

⁷ DRUCKER, MACIARIELLO. *Drucker na každý den*, 2006.

⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

Samotný management je velice složitým procesem s celou řadou definic, z nichž každá zachycuje pouze některé z jeho vlastností, ale žádná jej nezachycuje, právě z důsledku složitosti, komplexně. Podobné je to i v případě hledání odpovědi na otázku z čeho se management skládá. Nejčastější je použití konceptu manažerských funkcí. Koncept vychází z funkcí správy, které v roce 1916 H. Fayol definoval jako plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. V současnosti jsou manažerské funkce formulovány jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.⁹

Dalším konceptem je členění prostřednictvím manažerských rolí. V roce 1973 H. Mintzberg, na základě své studie, definoval deset manažerských rolí, které začlenil do tří skupin. **Jedná se o skupiny:**

- informačních rolí, kde manažer plní roli příjemce a šířitele informací a mluvčího,
- interpersonálních rolí, kde manažer vystupuje v roli představitele, lídra a spojujícího článku,
- rozhodovacích rolí, kde manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů, vyjednavače a jako alokátor zdrojů.

V literatuře se také můžeme setkat například s konceptem řídicího cyklu, který na management nahlíží jako na cyklicky probíhající proces, dále s konceptem kritických faktorů úspěchu či s konceptem manažerských komponent.

1.2.2 Management jako řídicí pracovníci

Stejně jako roste důležitost managementu pro organizace, roste i důležitost jeho vykonavatelů. Pryč jsou doby, kdy manažer řídil a podřízený pouze vykonával jeho příkazy. Moderní management představuje vyšší úroveň participace zaměstnanců organizace na řízení. Činnosti, které dříve náležely výhradně do působnosti manažerů, jsou nyní částečně, někdy i plně, vykonávány jeho spolupracovníky. To ovšem neznamená, že se nějakým způsobem snižuje náročnost práce či význam manažerů pro organizaci. Manažer musí být schopen

⁹ BLAŽEK. *Management*, 2011.

pro své spolupracovníky vytvořit prostor pro jejich tvůrčí práci a především docílit toho, aby jej dokázali efektivně využít, což je záležitost správné motivace a koučování.¹⁰

Podle stupně řízení lze manažery členit na manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

- **Manažeři první linie** – vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení.
- **Střední manažeři** – jedná se o různorodou skupinu řídicích pracovníků, působících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery.
- **Vrcholoví manažeři** – někdy také označováni jako top management. Jejich úkolem je celkové řízení organizace a její reprezentace navenek.

1.2.3 Management jako soubor poznatků o řízení

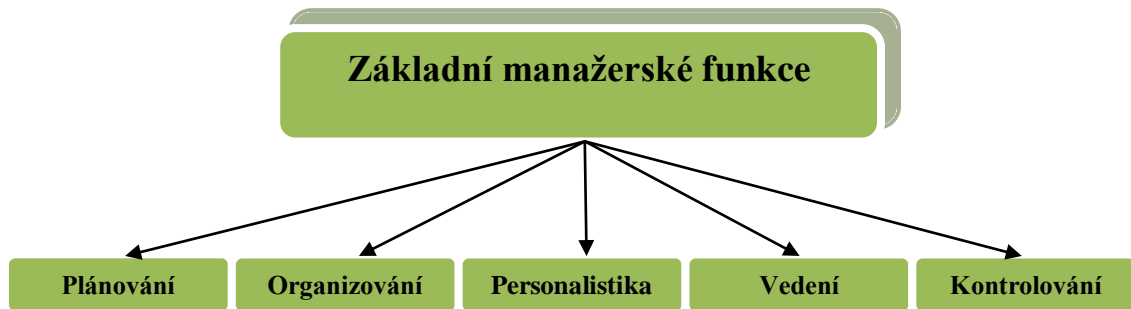
Potřeba poznatků o řízení byla iniciována požadavky prudce se rozvíjejících výrobních i nevýrobních organizací. Nejdůležitějším zdrojem poznatků byla manažerská praxe, avšak ne jediným. Silným zázemím pro rozvoj managementu byly vědy o chování lidí a vztazích mezi nimi byly a jsou psychologie či sociální psychologie, sociologie, ekonomika a právo. Důležitým významem uplatnění má i filosofie či etika.¹¹

1.3 Základní manažerské funkce

Manažerské funkce představují činnosti, které manažer vykonává při své práci. Názory na klasifikace manažerských funkcí bývají velmi často odlišné. Nejrozšířenější klasifikací základních manažerských funkcí, na které založili výklad své učebnice managementu Harold Koontz a Heinz Weihrich, je členění na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

¹⁰ BLAŽEK. *Management, 2011.*

¹¹ BLAŽEK. *Management, 2011.*



Obr. 1. Základní manažerské funkce podle Koontze a Weihricha

1.3.1 Plánování

Plánování představuje činnost zaměřenou na určování cílů a stanovení postupů k dosažení těchto cílů. Plánování je cílově orientovaný rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení cílů organizace a výběr vhodných prostředků pro jejich dosažení ve stanoveném čase a v požadované úrovni.

Proces plánování je zaměřen do budoucnosti a určuje, čeho má být dosaženo a co k tomu budeme potřebovat. Výsledkem plánování je plán, ze kterého by mělo být zřejmé, čeho chceme dosáhnout, jak toho chceme dosáhnout a jaké zdroje budeme potřebovat. V organizaci nevytváříme pouze jediný plán, ale celý soubor plánů a to podle potřeb organizace.

Plánování se projevuje především v těchto oblastech:

- **Zvyšování efektivity.** Plánování představuje východiska úspěšné činnosti, které jsou o to efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle a způsoby jejich dosažení, zajištěny optimální zdroje, nadefinována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.
- **Snižování rizika.** Plánování má za následek snižování budoucího rizika. V průběhu plánování se neustále zpřesňuje možný směr chování organizace, což umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v prostředí.
- **Úspěšné organizační změny.** Součástí plánování jsou zpravidla žádoucí změny v organizaci, které se neobejdou bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

- **Integrace úsilí.** Plánování může mít za následek efektivnější dosažení celkových cílů organizace díky koordinaci dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí.
- **Rozvoj manažerů.** Proces plánování nutí manažery, aby svá aktuální rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Je proto zapotřebí, aby systematicky uvažovali o současnosti i budoucnosti, analyzovali vývoj vnějšího a vnitřního prostředí, vyhledávali a řešili problémy.
- **Vývoj standardů výkonnosti.** Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejích dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků.¹²

1.3.2 Organizování

Organizování můžeme charakterizovat jako cílevědomé uspořádání prvků systému za účelem optimálního dosažení stanovených cílů. Jedná se o vymezení rolí a vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění konkrétních úkolů. Výsledkem procesu organizování je organizační struktura.

Základy procesu organizování utváří:

- dělba práce,
- vytváření organizačních jednotek,
- vytváření organizačních struktur,
- vyvažování pravomocí a zodpovědností,
- delegování potřebných pravomocí,
- stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení,
- koordinace řízení.¹³

Základní logiku procesu organizování nejlépe charakterizuje Dalův tzv. systém OSCAR, který formuje požadavky zajištěné procesem organizování.

¹² CIMBÁLNÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

¹³ CIMBÁLNÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

OSCAR:

- O (objectives) – Cíle – organizování vychází ze stanovených cílů organizace,
- S (specialization) – Specializace – vznikají dělbou práce,
- C (coordination) – Koordinace – spolupráce na jednotlivých činnostech,
- A (authority) – Pravomoc – způsob přikazování a řízení,
- R (responsibility) – Zodpovědnost – odpovědnost za činnosti.¹⁴

Organizační struktura

Organizační struktura představuje mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Jednotlivým pracovníkům v organizaci poskytuje možnost organizovaně vykonávat své činnosti. Umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy, delegovat pravomoci či redukovat neurčitost chování lidí v organizaci. Vznik organizačních struktur má za následek efektivní vykonávání činností směřujících k dosažení cílů organizace.

1.3.3 Personalistika

Personalistika je proces získávání, udržení a využití schopných pracovníků. Personální zajištění je v managementu považováno za velmi důležitý faktor úspěchu. Usměrnování a koordinace činností pracovníků je hlavním úkolem všech manažerů v organizaci. Obsah manažerské funkce řízení lidských zdrojů se zaměřením na výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků zahrnuje:

- **Plánování** – je součástí podnikového plánování se zaměřením na kvantitativní a kvalitativní oblast potřeb lidí. Plány získávání pracovníků jsou zpravidla roční, dvouleté či střednědobé a jsou důležitým prvkem pro výběr pracovníků.
- **Výběr pracovníků** – výběr pracovníků se provádí v závislosti na druhu a zaměření činnosti v organizaci. Cílem je získání kvalitních pracovníků s potřebnými znalostmi a dovednostmi, schopné dalšího vzdělávání.
- **Hodnocení pracovníků** – součástí práce manažerů je pravidelné hodnocení pracovního výkonu a chování pracovníků.

¹⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

- **Zvyšování kvalifikace pracovníků** – navazuje na výsledky hodnocení pracovníků a je součástí inovačního úsilí organizace.¹⁵

1.3.4 Vedení

Vedení je cílevědomý proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost byla prospěšná a napomáhala k dosahování cílů organizace. Součástí vedení lidí je schopnost druhé lidi vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat. Vedoucí, který chce dosáhnout stanoveného cíle, musí uspokojovat potřeby pracovníků a motivovat je k plnění úkolů.¹⁶

Motivace a potřeba

Motivace znamená touhu člověka dosáhnout pro něj žádoucího cíle. Manažerská motivace má za cíl vytvořit u lidí zájem, ochotu a chuť se plně podílet na vykonávání veškerých činností, které vedou k dosažení stanovených cílů organizace. Motivace zároveň napomáhá utvářet myšlení a chování lidí, které je v souladu s posláním a zájmy organizace.

Potřeba představuje základní zdroj motivace. Jedná se o stavy nedostatku, které vyvolávají činnost vedoucí k uspokojení dané potřeby. Abraham Maslow definoval pět úrovní potřeb, které uspořádal do hierarchického systému:

- fyziologické potřeby – potřeba vody, vzduchu, potravy...
- potřeby jistoty a bezpečí – zajištění existence, neexistence nebezpečí,
- potřeba sounáležitosti – potřeba začlenění se do skupiny,
- potřeby uznání a ocenění – sebeocenění, uznání ze strany ostatních lidí,
- sebeaktualizace – osobní rozvoj, vzdělávání.

Clayton Alderfer se inspiroval teorií potřeb Maslowa a zredukoval tento systém na potřeby existenční, vztahové a růstové. Herzberg rozlišuje mezi faktory hygienickými a motivačními a McClelland klasifikuje tři skupiny základních motivačních potřeb manažerů jako potřebu moci, oblíbenosti a úspěchu.

¹⁵ ČASTORÁL. *Základy moderního managementu*, 2009.

¹⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

1.3.5 Kontrolování

Kontrolování je jednou ze základních manažerských funkcí. Smyslem kontrolování je včasné, hospodárné zjištění rozdílu mezi požadovaným stavem a skutečností. Podstatou kontrolního procesu je srovnávání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami. Na základě zjištěných skutečností jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Mezi základní kategorie kontrolního procesu patří:

- stanovení standardů – standardy představují kritéria vykonané práce,
- srovnávání vykonané práce se stanovenými standardy,
- korekce odchylek.

Kontrolní proces probíhá v cyklu a je tvořen několika fázemi:

1. **Cíl kontroly** – každý kontrolní proces musí mít stanoven cíl,
2. **Stanovení kontrolních kritérií, měřítek a standardů** – kontrola stanovuje odchylky od plánu a z tohoto důvodu jsou vytvářeny speciální standardy, kritéria a měřítka vykonané práce,
3. **Získávání a výběr informací pro kontrolu** – cílem kontrolního procesu je získání přehledu o vývoji sledované skutečnosti. Zdroje informací lze rozdělit na informace primární a sekundární.
4. **Ověření správnosti získaných informací** – posouzení formální a věcné správnosti informací.
5. **Analýza a hodnocení kontrolovaných procesů** – klíčová fáze kontrolních procesů. Podstatou je srovnávání, kdy zjištěné údaje, odrážející stav dané reality, porovnáme s určitými kritérii.
6. **Závěry a návrhy opatření** – fáze přeměňující předchozí zjištěné skutečnosti do návrhu dalšího postupu a opatření.
7. **Výběr nápravných opatření** – fáze přijetí manažerského rozhodnutí vedoucího ke korekci odchylky.
8. **Realizace nápravného opatření** – následuje po zjištění odchylky, návrhu a výběru vhodného opatření.

9. Zpětná kontrola – kontrola kontroly.¹⁷

Při procesu kontrolování se snažíme prověřit a dokázat, že se řízená realita vyvíjí žádoucím směrem, který je dán plánem, projektem, normami apod. V případě zjištění odchylky od žádoucího směru vývoje je přijímána korekce. Pokud je odchylka trvalá, je přijímáno nové řešení. V současné době se podniky zaměřují také na předběžnou a průběžnou kontrolu jednotlivých procesů.¹⁸

¹⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ. *Základy managementu*, 2009.

¹⁸ HURTA, LAUCKÝ. *Management bezpečnostního inženýrství*, 2006.

2 LEGISLATIVNÍ A PRACOVNĚPRÁVNÍ ASPEKTY

2.1 Legislativní aspekty

Stejně tak, jako každý občan České republiky, nesmí jednat v rozporu se zákonem, nesmí tak učinit ani pracovník soukromé bezpečnostní služby. Činnost, kterou vykonává v rámci své profese, smí vykonávat pouze v souladu s platnými právními předpisy. Obecným právním atributem pro podniky SBS je český právní řád, ve kterém je zahrnut soubor právních ustanovení, která jsou obsažena v různých právních odvětvích.¹⁹ Základní legislativní rámec, o který se při výkonu svých činností podniky soukromých bezpečnostních služeb opírají, je:

Listina základních práv a svobod

Listina základních práv a svobod (LZPS) tvoří významnou součást Ústavy České republiky. LZPS zakotvuje lidská práva a svobody jako nedotknutelné, nezcizitelné a nezrušitelné hodnoty. Tato práva musí být chráněna a není možné je při výkonu bezpečnostní služby žádným způsobem porušit.

Občanský zákoník

Zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů, byl nahrazen novým občanským zákoníkem. Předchozí mnohokrát novelizovaná verze občanského zákoníku vstoupila v platnost v roce 1964 a účinná byla až do konce roku 2013, kdy ji od 1. 1. 2014 nahradil zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník mimo jiné vymezuje vlastnická práva, práva na nakládání s majetkem a jeho ochranu. Práva na odvrácení rizik a škod či možnost zastoupení ve věcech majetkových i osobních.

Trestní zákon

Trestní zákon, zákon č. 40/2009 Sb., je pro činnost podniků soukromých bezpečnostních služeb stěžejní v tom, že obsahuje mimo jiné ustanovení „nutná obrana“ a „krajní nouze“. Znalost těchto ustanovení je pro pracovníka podniku SBS nezbytnou součástí. V případě porušení těchto dikcí se vystavuje trestnímu postihu.²⁰

¹⁹ KAMENÍK, BRABEC. *Komerční bezpečnost*, 2007.

²⁰ KAMENÍK, BRABEC. *Komerční bezpečnost*, 2007.

Občanský soudní řád

Zákon č. 99/1963 Sb., ve znění pozdějších předpisů (poslední novelizace a účinnost od 1. 1. 2014 zákon č. 293/2013 Sb.), upravuje oblast důkazního šetření, povinnost pracovníka SBS vypovídat jako svědek.

Trestní řád

Zákon č. 141/1961, ve znění pozdějších předpisů, uděluje pracovníkovi SBS právo zadržet osobu přistiženou při trestném činu.

Zákoník práce

Zákon č. 262/2006 Sb., je základní dokument v personální práci podniků SBS. Zákoník práce upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a zároveň jejich práva a povinnosti.

Živnostenský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, definuje podmínky provozování koncesovaných živností a tedy i podmínky činnosti podniků soukromých bezpečnostních služeb.

2.2 Pracovněprávní aspekty

Rozsah činností personálního pracovníka v podnicích SBS je dán zákoníkem práce. Je třeba však brát v potaz celou řadu faktorů, které mohou mít vliv na činnost pracovníka.

Z hlediska pracovněprávního vztahu je nutné:

- stanovit formu pracovního poměru. Je třeba definovat, zda se jedná o hlavní pracovní poměr či o dohodu o provedení práce apod.,
- definovat přesný druh pracovního režimu. Tzn. určení délky a rozvržení pracovních směn,
- stanovit podmínky odměňování za odvedenou práci nad rámec stanoveného tarifu,
- poskytnutí prostředků osobní ochrany či pracovních pomůcek v závislosti na vykonávané činnosti,
- definovat rozsah pracovní povinnosti. Povinností zaměstnavatele je určit okruh činností a náplň práce.

V průmyslu komerční bezpečnosti je v rámci legislativních a pracovněprávních požadavků kladen velký důraz na oblast hygieny a bezpečnosti práce. Personální pracovníci pokrývají oblast, která zahrnuje zejména:

- zdravotní péči (pravidelné lékařské prohlídky),
- obeznámení se s předpisy a normami nutné pro výkon práce,
- obeznámení se s podmínkami bezpečnosti práce na pracovišti,
- obeznámení se s provozními bezpečnostními předpisy,
- povinná školení,
- proškolení technologického a technického vybavení na pracovišti,
- požadované nároky na prověrky a prozkoušení.

3 ANALÝZA KONCEPCE ČINNOSTI MANAGEMENTU SBS V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE

Obsahem personální práce v podnicích soukromých bezpečnostních služeb je především personální plánování, získávání a výběr pracovníků, školení a výcvik pracovníků, hodnocení pracovníků, vedení personální dokumentace, hodnocení pracovních míst, ovlivňování pracovníků či průzkum trhu práce.

3.1 Personální plánování

Personální plánování zajišťuje okruh činností vedoucího pracovníka směřujících k výpočtu fondu potřebné práce podle rozsahu zakázek soukromých bezpečnostních služeb a výpočet potřebného počtu pracovníků podle profesní specializace.²¹

3.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání nových pracovníků musí probíhat výběrem, nikoli nábořem podniků SBS. Výběr pracovníků musí být v souladu s požadavky zákona kladenými na pracovníky SBS. **Uchazeč o práci v SBS musí splňovat zejména tato kritéria:**

- odpovídající věk,
- spolehlivost a bezúhonnost,
- psychická způsobilost,
- zdravotní způsobilost, fyzická připravenost,
- odborná způsobilost.

Při procesu výběru pracovníků má vedoucí pracovník, kterému bude přijímaný pracovník podřízen, možnost vyjádřit k přijímanému svůj názor. Konečné slovo má ovšem výkonný ředitel.

Výběr pracovníků by měl zahrnovat:

- vyhodnocení dotazníků a životopisu,

²¹ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

- test charakterizující osobnost uchazeče,
- vyhodnocení zdravotní dokumentace,
- vyhodnocení dokumentace o dosaženém vzdělání či jiných vědomostech,
- vyhodnocení závěrů psychologického vyšetření,
- nahlédnutí do výpisu z rejstříku trestu,
- nahlédnutí do ohodnocení z předchozího zaměstnání,
- vyhodnocení testů fyzické zdatnosti,
- nahlédnutí do zprávy o pověsti.²²

Uchazeč o zaměstnání v podniku SBS by měl být seznámen s veškerými skutečnostmi, které se týkají dané společnosti. Uchazeč by měl být seznámen s charakteristikami a filozofií firmy, strukturou firmy apod.

3.3 Školení a výcvik pracovníků

Školení pracovníka musí proběhnout ještě před jeho zařazením do výkonu služby. **Školení pracovníka probíhá v oblasti:**

- základních právních znalostí pracovníka SBS,
- právních základů a taktických aspektů zákroků,
- psychologických aspektů a etiky práce pracovníka SBS,
- základních interních normativních aktů podniku SBS,
- směrnic pro ochranu konkrétního objektu, kam bude pracovník zařazen,
- obecných zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovní hygieny a směrnic pro oblast BOZP pro objekt, kde bude vykonávat službu,
- obecných i konkrétních zásad protipožární ochrany.²³

²² BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

²³ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

V případě, že pracovníku bude vykonávat **službu se zbraní**, je potřeba, aby před nástupem takovéto služby byl:

- schválen příslušným orgánem policie pro nošení a držení zbraně, popř. aby vlastnil zbrojní průkaz,
- prošel školením a výcvikem v použití zbraně a manipulace se zbraní,
- absolvoval ostré školní střelby.²⁴

Školení a výcvik pracovníků se provádí jednou až dvakrát ročně.

3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v oblasti SBS je řízeno personalistou a probíhá ve dvou rovinách - pracovní hodnocení nadřízenými a psychologické hodnocení.

Hodnocení pracovníků by mělo obsahovat zejména zhodnocení osobních vlastností, pracovní disciplíny, aktivity a iniciativy pracovníka, odborné způsobilosti, zdravotní a psychické způsobilosti.

Jedná se o motivační a stabilizační prvek, který je součástí formování firemního kolektivu. Hodnocení pracovníka se většinou provádí na závěr zkušební doby a provádí jej přímý nadřízený pracovníka společně s pověřeným pracovníkem pro personální práci. Hodnocení musí být konkrétní, objektivní a jeho závěrečná část musí obsahovat prvky k odstranění zjištěných nedostatků.

3.5 Vedení personální dokumentace

Personální dokumentace je nedílnou součástí každého podniku. Podniky SBS musí rovněž vést personální svazek a v případě ukončení pracovního poměru jej archivovat nejméně po dobu pěti let.

Personální dokumentace musí obsahovat:

- personální dotazník,
- výpis z rejstříků trestů,

²⁴ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

- výsledek lustrace dle zákona č. 451/1991 Sb.,
- doklad o psychické, zdravotní a odborné způsobilosti,
- pracovní smlouvu a platový výměr,
- doklady o školení a hodnocení pracovníka,
- další dokumentace vztahující se k pracovníkovi.²⁵

3.6 Hodnocení pracovních míst

Hodnocení pracovních míst se provádí a je důležité z hlediska systemizace pracovních míst v podniku, stanovení nároků na zdravotní, psychickou a odbornou způsobilost a stanovení mzdového ohodnocení.

3.7 Ovlivňování pracovníků

Ovlivňování pracovníků žádoucím směrem je předmětem správné motivace a stimulace. Nástrojem správného ovlivňování je zejména objektivní hodnocení a mzdové ohodnocení pracovníka.

3.8 Průzkum trhu práce

Průzkum trhu práce a úzká spolupráce s pracovními úřady představuje významnou činnost, která poskytuje přehled o nabídce a poptávce pracovních sil.

²⁵ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

4 SOCIOLOGICKÉ PRVKY V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE

Veškeré jevy ve výrobě, službách i obchodě, které bychom měli vidět v trendu neustále se zvětšující provázanosti a vzájemné závislosti, obsahují vedle psychologických prvků znaky současného a vzájemného působení určitých menších či větších skupin lidí, tedy prvky sociologické. Jelikož žádný člověk v dnešní době nemůže žít izolován od ostatních lidí, je potřeba vědecky studovat psychiku a především chování a jednání člověka pod zorným úhlem jeho žití v moderní lidské společnosti. Je tedy potřeba studie sociologických prvků v jeho životě.²⁶

Sociologie si všímá převážně větších skupin a zkoumá problémy, které se týkají širších společenství. Za posledních několik let pracovalo v průmyslu komerční bezpečnosti více jak desítky tisíc lidí. Je tedy na místě začít se zabývat sociologickými otázkami této skupiny. Zejména odrazem její pracovní morálky, zaměstnanosti, fluktuací, jejími činnostmi ve výrobě či službách.

V dnešní době se zabýváme zejména otázkami sociální psychologie, která zkoumá duševní život lidí v konkrétní společnosti lidí. Sociální psychologie nám poskytuje některé zákonitosti, které můžeme aplikovat v praxi řízení komerční bezpečnosti a to především ve vedení a sociální výchově pracovníků v daném pracovním prostředí. Velice důležité je především správné pochopení řady psychosociálních procesů, odehrávajících se v dané skupině pracovníků. Při nesprávném pochopení těchto zákonitostí, by se mohlo stát, že vedoucí pracovník snadno přehlédne některé důležité závislosti uvnitř kolektivu, nebo že si všímá jen jevů výrazných, ale zapomene řešit jevy skryté, jemné či zcela subtilní, díky čemuž také nepostihne základní příčiny konfliktních situací, které mají za následek narušení výkonnosti pracovníků.

Sociální psychologie odhalila celou řadu závislostí mezi psychosociálními jevy či mnohé vývojové zákonitosti těchto jevů. A protože většina z nich podléhá mnohým změnám, je možné je označit jako proměnné a tudíž s nimi pracovat jako s proměnnými veličinami. Lze tak hovořit o proměnných individuálních (potřeby, záliby, zájmy, rysy osobnosti apod.) nebo o proměnných funkcionálních, které se projevují v provozu celé skupiny (úko-

²⁶ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

ly, normy, spolupráce, komunikace apod.). Také se mohou projevit jako proměnné strukturní (vedení, pozice, role, autorita, popularita apod.). Následně pak mezi těmito proměnnými vznikají různé závislosti a dochází k vzájemnému propojení těchto závislostí.

Aby nedocházelo k nežádoucím střetnutím, uvádějí se pravidla, doporučení a směrnice, provádějí se úpravy, poskytují se rady a používají se nejrůznější formy povzbuzování v zájmu efektivity práce. Abychom na pracovišti podniků průmyslu komerční bezpečnosti dokázali v sociální skupině ve funkci manažera dobře pracovat a se skupinou spolupracovat, je zapotřebí mít o sociálních skupinách základní informace.²⁷

4.1 Sociální skupiny

Sociální skupiny je možné charakterizovat různě. Jedná se např. o skupiny, které vznikly v rámci pracovního procesu. Pracovní skupina má určitý počet lidí, kteří plní společné pracovní úkoly, bezprostředně se mezi sebou stýkají a jsou vůči sobě ve vzájemných pozicích, rolích či v jiných vztazích.

Sociální skupiny je možné dělit na:

- malé, střední, velké,
- sourodé a nesourodé,
- formální a neformální.

Základem každé správně fungující organizace jsou zákony, normy, předpisy, směrnice a další kritéria, podle kterých se zavádí celkový systém či proměnné normy. Tyto normy slouží ke správné koordinaci práce lidí ve skupině a k celkové efektivnosti výsledků společného snažení v rámci skupiny.

Formování sociálních norem na pracovištích se vytváří během provozu různě. Některé prvky jsou pevně stanoveny zákonem či směrnicemi, jiné vznikají pod nátlakem nadřízených orgánů, jiné zase stanovením členů skupiny. Veškeré normy, které pracovník bere na vědomí a podle kterých se řídí, mohou být publikovány písemnou formou, nebo předávány ústně. Čím důsledněji jsou tyto normy dodržovány, tím menší je míra volnosti a samostatnosti, podle které se mohou pracovníci samostatně rozhodovat a tvůrčím způsobem praco-

²⁷ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

vat. V některých případech je tento stav užitečný a žádoucí, ovšem z hlediska psychologického či ekonomického je nepřijatelný. Proto dílčím rysem dobré organizace práce je optimální míra možnosti pro iniciativní přístup k práci každého člena pracovní skupiny. Tento vztah, tedy vztah mezi pevnými normami a volností v rozhodování, nazýváme mírou formálních úprav. Míra užitečnosti formálních úprav závisí na celé řadě faktorů, zejména však na osobních vlastnostech a na kvalifikaci veškerých pracovníků.²⁸

Důvody k tomu, aby v rámci dané organizace vznikaly samostatné dílčí skupiny, mohou být odlišné. Hlavními důvody jsou osobní zájmy, touha po uplatnění, společné zájmy, uspokojení v rámci dané formální skupiny. O neformálních skupinách můžeme říct, že netrpí nedostatkem dobré organizace, jelikož vznikají a fungují jen do doby, kdy jsou potřebné. Neformální vzájemné vztahy, přátelství a láska vznikají poměrně rychle v malé pracovní skupině.

Ideálních výsledků v řízení dosáhneme tím, že úsilí neformálních jevů harmonicky skloubíme s cíli stanovenými formálními normami organizace tak, že použijeme kooperativní způsob řízení.

Pokud se nám podaří dosáhnout toho, aby zájmy a postoje neformální skupiny byly shodné nebo se alespoň z větší části shodovaly se zájmy a potřebami podniku, je úspěch manažera průmyslu komerční bezpečnosti dokonán. Je velmi důležité, aby vrcholový management podniku znal nejdůležitější neformální skupiny, znal jejich vedoucí a postoje k podniku.

Formování sociální skupiny má tyto tři základní prvky:

- vytváření představ o správném či nesprávném způsobu chování ve skupině – utváření norem,
- společnou kontrolu ve smyslu oceňování konkrétních způsobů chování a jednání ve vztahu k daným normám,
- zavádění materiálního či jiného typu povzbuzování, pochval, odměn za chování a jednání, jež jsou výrazně v souladu s perspektivními tendencemi rozvoje norem, nebo zavádění sankcí za nežádoucí odchylky od norem.²⁹

²⁸ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2006.*

²⁹ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2006.*

4.2 Vztahy ve skupině

Vzájemné vztahy ve skupinách jsou utvářeny především společným životem a prací, potřebami a zájmy. Ve skupinách se vytvářejí role, pozice, popularita, oblíbenost, pořadí ve společenském žebříčku důležitosti pro skupinu, přátelství, nenávisť apod.³⁰

4.2.1 Role

Posuzuje se většinou ve smyslu očekávaného jednání ve skupině dle vzájemných zvyklostí. Na jedince je společností vyvíjen tlak, aby reagoval vždy dle očekávání. Společenský kontakt se může díky roli odehrávat na základě předem dané důvěry, že lidé znají řešení alespoň základních sociálních situací. Role se učí v průběhu socializace a člověk si ji zpětně vytváří. Podle prostředí, ve kterém se pohybujeme, můžeme hrát více rolí najednou.

Člověk může v rámci pracovní skupiny plnit celou řadu rolí a některé z nich může, jiné musí, konat. Ve skupině různých členů se mohou role více či méně shodovat. Vzájemná shoda a koordinace rolí spočívá v tom, že z nich vyplývají povinnosti, umožňující členům jednat co nejeфекtivněji. Tím je dosaženo v rámci plnění svých rolí maximálních výsledků pro sebe i pro celou skupinu. Často se stává, že některý z členů má v rámci různých skupin své specifické role. V případě, že se tyto role v obou či více skupinách střetávají, jsou příčinou roztržek, nerozhodností, skrývání apod. Jedná se o konflikt rolí a může být východiskem změny sociálních rolí.

4.2.2 Pozice

Pozice členů ve skupině bývá v souladu s vlivem na chování a práci členů skupiny. Pozice může být subjektivní nebo sociální. Jedná se tedy o společenské postavení (sociální hodnotu postavení), které jedinec zaujímá vůči jiným pozicím.

Srovnávání pozic často vede k soutěžení mezi členy skupiny, jejich vzájemné rivalitě či zneužívání. Především pak členové s nižší a se střední pozicí vykazují sklon k přeceňování výsledků jednání členů s vyšší pozicí. Snaží se o navázání kontaktu, sblížení se s nimi, vyjadřují obdiv a uznání za účelem zlepšení své stávající pozice.

³⁰ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

4.2.3 Popularita

Celková pozice či role jednotlivých členů ve skupině závisí zejména na oblíbenosti, případně na známosti členů ve skupině. Pokud ovšem řízení skupiny vykonává vedoucí formou příkazů, objevuje se vedle jeho silné moci také velmi malá popularita, která může vykazovat celou škálu sympatií až po izolaci či odmítání. Popularita se plně neshoduje se snahou po sociálním kontaktu. Popularita se může odvíjet od všeobecné inteligence, tělesné konstituce, morálních či charakterových vlastností člověka.

V případě, že vedoucí správně rozpozná oblíbené jedince ve skupině, může je využít například k rychlému ovlivňování celé skupiny v rámci zavádění nových forem práce.

4.3 Žebříček důležitosti pro skupinu

Jedná se o hodnocení vztahů uvnitř skupiny, tzv. valorizace. Valorizace vzniká zároveň s rolemi, pozicemi a popularitou ve skupině. Jde o jakési přidělení hodnoty jednotlivci ve skupině. Vzniká tak systém vzájemného poměru sil každého jedince, uplatňování jeho síly ve vztazích k ostatním či jeho společenské taktiky k dosažení umístění. Vytváření a průběh vztahů ve skupině by měl každý manažer při práci s danou skupinou brát v úvahu. Právě díky znalosti vzniku a průběhu hotových či nově vznikajících jevů lze některé z nich v nežádoucích případech utlumit nebo usměrnit správným směrem. V tom tkví opravdové umění řídit skupinu lidí z psychologického a sociologického hlediska. Jelikož řízení podléhá velkému množství proměnných vnitřních i vnějších vlivů, není možné získat přesné návody k tomu, jak správně řídit skupinu lidí. Schopnost řídit získáme učením a praktickým procvičováním. V procesu řízení pracovních skupin je kladen důraz na znalost a správné uplatnění psychologických a sociologických prvků, které ovšem nesmí být využity jako prostředek k negativnímu ovlivňování nebo zneužívání lidí.³¹

4.4 Osobnost manažera

O osobních obecných i typických vlastnostech, kterými by měli disponovat vedoucí pracovníci, často pojednává aplikovaná psychologie. Psychologická situační teorie uvádí, že role vedoucí osoby je závislá na konkrétní sociální situaci, charakteru, struktuře a úkolech

³¹ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

skupiny, na jejím složení a sjednocení v názorech. Ideální je kombinace obou koncepcí. Vedení je funkcí dané sociální situace i osobnosti člověka a především funkcí obou činitelů v jejich vzájemném působení a ovlivňování. Vlastnosti osobnosti zkoumá psychologie, ovšem pojem vedoucí je zejména pojmem sociologickým, jelikož jeho význam je uplatněn pouze ve skupině lidí.

Stejně jako formální skupiny pracovníků vznikají určením nadřízených orgánů i manažer skupiny často bývá vybrán na základě výběru nadřízených či z výsledků konkursu. Ve výjimečných případech může být manažer zvolen i pracovní skupinou. Častěji se však jejímu názoru pouze přihlíží.

Činnost manažera v otázce působení na pracovníky se odráží do vztahů ve skupině, na soužití a spolupráci jednotlivých členů skupiny i na efektivitě jejich společné práce.

Na správné vedení a řízení se zaměřuje sociální psychologie. Vedoucí pracovník musí disponovat především odbornými, intelektuálními a motorickými schopnostmi. Je doslova žádoucí, aby si v lidech dokázal získat dobré spolupracovníky, a aby měl dobré organizační schopnosti.³²

4.5 Podřízení pracovníci

Aby mohl každý podřízený pracovník plnit řádně své povinnosti, musí znát zejména tyto **základní skutečnosti**:

- Musí vědět co, jak, kde, kdy a proč má dělat.
- musí znát rozsah svých pravomocí,
- musí mít vymezen vztah k ostatním spolupracovníkům.

Sdělení těchto základních požadavků má za úkol vedoucí pracovník. **Vedoucí pracovník využívá především těchto forem**:

- Příkaz – přesně udává, co se má dělat.
- Instrukce – vysvětluje, jak se to má dělat.
- Kontrola – jedná se o zpětnou vazbu podřízeného pracovníka a manažera.

³² LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

4.5.1 Vzájemné vztahy podřízených pracovníků

Jedna z důležitých, avšak často podceňovaných, činností vedoucích pracovníků je zajištění dobrých vztahů všech spolupracovníků na pracovišti. Je třeba si uvědomit, že člen pracovní skupiny nepředstavuje pouze jednotlivce, ale je součástí pracovního týmu. Proto je důležité, aby manažer upravoval vztahy a odpovědnost jednotlivců. Každý podřízený pracovník musí znát, kdo nese odpovědnost, ale stejně tak musí i vědět, jakou odpovědnost nese on sám.

Podřízený pracovník musí získat přesvědčení, že jeho práce je pro celou skupinu užitečná. Vedoucí pracovník musí dát dostatečně najevo podporu a uznání dobře vykonané práce a to nejen při osobním rozhovoru, ale i před ostatními členy skupiny. Vyjadřování sympatií, projevy přátelství či zajištění odměny za dobře vykonanou práci patří také k činnosti vedoucích pracovníků v rámci zajištění mezilidských vztahů na pracovišti.

4.5.2 Řízení podřízených pracovníků

Z hlediska řízení podřízených pracovníků obvykle rozeznáváme **tři základní typy**:

- **Autokratický** – řízení silou a mocí. Ignorace podřízených. Manažer působí jako diktátor. Lidé pod tímto vedením pracují s nechtí, nezájmem a jejich tvůrčí činnost je nulová.
- **Demokratický** – manažer poskytuje informace členům pracovní skupiny, komunikuje s nimi a provádí rozhodování na základě diskuze. Lidé pracují uvolněně a dávají najevo své tvůrčí schopnosti. Nevýhodou tohoto typu řízení je zdlouhavé rozhodování.
- **Jiný typ řízení (autoregulační, spontánní, živelný)** – autoregulační typ řízení představuje nezasahujícího manažera. Pracovní kolektiv se tedy řídí sám. Manažer zasahuje pouze pod nátlakem, jinak působí pasivně, bez zájmu. Výsledkem pak bývá celková pasivita všech, nezájem o práci, nespokojenost pracovníků. Spontánní řízení je velice podobné. Vyskytuje se zejména u menších skupin, kde se objevují osobní, neformální vztahy, případně vášeň skupiny ve směru pracovního cíle. Spontánní či živelné řízení dokáže dovést své členy k vrcholným výkonům a využívá jejich tvůrčích schopností. Nevýhodou je nízká doba jejich trvání.

Při řízení pracovních skupin mohou vedoucí pracovníci narazit na tzv. kliky. Jedná se o skupinu jednotlivců, kteří vyvíjí činnost za účelem dosažení vlastního prospěchu na úkor

prospěchu organizace, která tyto pracovníky zaměstnává. Síla kliky, která má stejně jako i jiné skupiny své vůdce, spočívá především v kolektivním, skrytém, často i vypočítavém chování. V případě vzniku kliky je zapotřebí, aby ji manažer co nejdříve odhalil a její činnost odstranil.³³

4.6 Výměna informací

Proces výměny informací je v průmyslu komerční bezpečnosti pro každého manažera velice důležitý. Nejstarší formou výměny informací je osobní rozhovor, ovšem moderní doba nám nabízí i jiné možnosti, které časově zkracují přenos informací. Nevýhodou však může být vznik komunikačních problémů.

Úzký okruh zájmů manažera jej velmi často svádí k rutině, která má za následek zanedbání informací potřebných pro hlubší analýzu. Příkladem může být nezáměr o nálady, potřeby či postoje podřízených pracovníků.

4.6.1 Filtrování informací

Z logiky vyplývá, že čím vyšší má nadřízený postavení, tím více lidí mu podává informace. Při třídění a zpracování velkého množství informací může docházet k jejich zkreslení. Ke zkreslení informací může docházet i vlivem nesprávného pochopení při rozhovoru, diskusi, při udělování příkazů. Je třeba používat správná slova, vyhýbat se nejasným slovním obrátům, mnohoznačným výrazům či nevhodným informačním technologiím. Je důležité se přesvědčit, jak naše slova byla pochopena a to především z důvodu, aby nenastala nežádoucí odezva vlivem nepřesného příjmu informací.

Při řízení výroby nebo chodu služeb musí mít manažer ke svému rozhodování a plánování ty nejspolehlivější údaje. Z celkového okruhu činností musí mít údaje takové platnosti, aby chod podniku byl efektivní a rentabilní. Mezi nejdůležitější okruh činností patří zpětná vazba informačního toku, rozhodování a plánování.

³³ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

4.6.2 Základní pravidla procesu výměny informací

Proces výměny informací s sebou nese některá **základní pravidla**:

- Rozhodovat by neměl pouze manažer, ale každý pracovník na každé úrovni,
- informace musí být včasné,
- slovní i písemná formulace musí být přizpůsobena příjemci,
- informace musí být jasné a stručné,
- ověření správného porozumění podřízených,
- složité příkazy v písemné formě,
- vyhýbat se zadávání mnoha příkazům či instrukcím najednou.³⁴

³⁴ LAUCKÝ. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*, 2006.

5 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE

Psychologie a její uplatnění v rámci personální práce SBS je velmi široké. V této oblasti je její využití především při výběru a přijímání pracovníků, při vzdělávání a plánování profesního rozvoje, při řízení a kontrole pracovníků, případně v oblasti péče o pracovníky.

5.1 Výběr a přijímání pracovníků SBS

Při výběru a přijímání pracovníku je nezbytně nutné vycházet nejen z posudku lékařského vyšetření, ale i z posudku vyšetření psychologického. Psychologické vyšetření odhalí veškeré duševní poruchy uchazeče, jejich nevhodné charakterové vlastnosti, popřípadě jejich nedostatečné psychické schopnosti pro činnost v SBS. Velká pozornost je věnována také určení poruch právě začínajících, tzn. na poruchy v iniciálních stádiích.

Je třeba brát v potaz, že na pracovníky SBS jsou kladeny nesrovnatelně vyšší nároky než na pracovníky jiných profesí. Příkladem může být výkon fyzické ochrany majetku a osob, kde je předpokladem distribuční schopnost a vysoká koncentrace při stereotypu prováděné činnosti. Zároveň je důležité zachování schopnosti rychlého a správného rozhodování, zralého úsudku či dedukce a kombinace náhlých neočekávaných situací.

Velmi důležitou a nezanedbatelnou součástí je i motivace pro službu v SBS a v mnoha případech i pro držení zbraně. Tato motivace může souviset s kompenzací pocitů nedostatečnosti, méněcennosti či osobních životních selhání. Takto nabyté sebevědomí bývá velmi často pouze dočasné, což se naplno projeví v krizových situacích, kde hrozí tendence k nejistotě, panice či zkratovitému jednání.

Psychických faktorů, které jsou v rozporu s možností konkrétních činností pracovníků SBS, je celá řada a jejich pozorování tak náleží zkušeným a na tuto oblast speciálně orientovaným psychologům. Vstupní psychologické vyšetření by mělo určit i konkrétní možnosti pracovního zařazení konkrétního pracovníka. Mělo by poukázat na jeho využitelné přednosti psychických a charakterových vlastností a naznačit typy činností, ve kterých podá standardní psychický výkon. Psychologické vyšetření se dále zaměřuje na možnost osobního růstu uchazeče s ohledem na zajištění jeho dalšího vzdělávání a výcviku, určuje

potencionál psychického rozvoje, možnosti vzdělanosti, formy motivace uchazeče či styl jeho řízení a kontroly.³⁵

5.2 Psychologie v rámci vzdělávání pracovníků SBS

5.2.1 Znalost psychologie pro výkon služby

Pracovníci SBS by měli být seznámeni s některými znalostmi a dovednostmi, získanými nejen výukou právních norem a zásad činností a dovedností, ale i získanými v psychologickém výcviku. Cílem psychologického výcviku je správné určení a adekvátní reakce na některé psychické stavy osob, s nimiž mohou pracovníci při výkonu služby přijít do styku. Jedná se zejména o stavy částečné a úplné ztráty vědomí, pouhazových a psychických šoků, stavy paniky, chování a reakcemi osob pod vlivem alkoholu či drog a některých dalších omamných látek.

Velmi důležitou vlastností se jeví schopnost správného odhadu násilnického typu osobnosti a s tím spojené zvládnutí násilného chování odpovídajícím psychologickým působením. Typy násilí je možno spatřovat v násilí z pocitu křivdy a zrady, v násilí z paniky v bezvýhodných situacích, v násilí na základě psychické lability mladistvých, v násilí jako programově ziskové činnosti a profesionální chování osobních ochránců vůdců nelegálních skupin. U každého typu násilnických osob existují odlišné formy jednání vůči nim a tomu odpovídající způsoby intervencí v průběhu jejich aktů násilného jednání.

V neposlední řadě se psychologie v rámci vzdělávání pracovníků SBS věnuje samotné struktuře a dynamice násilných incidentů a krizových situací. I zde se může jednat o psychologicky vhodné a nevhodné intervence do jejich průběhu. Může se jednat o přepadení chodce či peněžních institucí, střelbu v davu, vzetí rukojmích a vyjednávání, davovou psychózu při krizových situacích, agresi při demonstraci, vydírání a vyhrožování přes telefon, písemně či osobně, šikanování, znásilnění, sebevražedné pokusy na veřejných místech a další. I zde je uplatněna v metodikách postupu pracovníků SBS psychologie jak vůči násilníkům, tak při efektivní komunikaci a vzájemné sebereflexi realizační skupiny SBS.

³⁵ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

Psychologie v práci a v zákrocích pracovníků SBS utváří velice důležitou úlohu, neboť je jedinou alternativou vůči aplikaci bojových metodik a obranných zákroků. V případě správného a naopak nevhodného použití psychologie tam, kde má, nebo naopak nemá nahradit ozbrojený či obranný zákrok, může mít za následek záchranu, nebo naopak ztrátu života či poškození zdraví.³⁶

5.2.2 Psychologie jako prostředek pro formování odborné způsobilosti

Psychologie společně s pedagogikou tvoří významný prvek ve správném přístupu k odbornému vzdělávání a výcviku pracovníků SBS. Znalost této vědní disciplíny umožňuje racionalizovat duševní činnost a dosáhnout tak co nejlepších výsledků s co nejmenším duševním vypětím.

Pedagogická psychologie plní významnou úlohu a její pole působnosti je velice široké. Velký význam má jak pro pracovníky personální práce a lektory školících a výcvikových středisek, kteří zabezpečují odbornou přípravu pracovníků SBS, tak i pro vlastní pracovníky SBS, kteří se podrobují procesu vzdělávání a výcviku.

5.3 Psychologie v rámci procesu řízení a kontroly pracovníků SBS

5.3.1 Kontrola psychického stavu pracovníků SBS

Vedle nutných kontrol psychické způsobilosti pracovníků SBS je zapotřebí také průběžně sledovat jejich psychický stav. Je třeba mít na paměti, že právě stav psychiky se u některých pracovníků může velmi rychle změnit. Psychický stav pracovníků může být jednoduše ovlivňován různými krizovými faktory v životě, které se ve většině případů objevují mimo čas pravidelných psychologických kontrol. Mezi události, které mohou výrazně ovlivnit stav psychiky pracovníků, například patří úmrtí v rodině, rozvod, špatné partnerské vztahy, onemocnění v rodině, ztráta zaměstnání některého z členů rodiny, těhotenství v rodině či přirůstek nového člena rodiny, finanční stav, změny životních podmínek, zvyklostí či místa bydliště apod. Proto je nutné, aby řídicí pracovníci s těmito událostmi byli seznámeni, průběžně je sledovali, vyhodnocovali a přijímali potřebná opatření.

³⁶ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

Veškeré výše zmíněné události mají za následek ovlivnění myšlení, prožívání a stav psychiky pracovníka, a proto by nemělo docházet k jejich přehlédnutí. Měla by být při nich kontrolována psychická způsobilost pro výkon služby, kterou pracovník SBS vykonává.

5.3.2 Psychologie v řídicí a kontrolní činnosti

Vedení a kontrola řídicích pracovníků SBS s sebou často přináší vůči podřízeným pracovníkům upozornění, výtky, požadavky na nápravu, požadavky na vyšší výkonnost či kvalitu jejich činnosti. A právě takovéto nezbytné napomenutí či kritika může mít za následek vyvolání pocitu nespravedlnosti, křivdy, nedocenění apod. Na vedoucí pracovníky poté může být nahlíženo jako na nespravedlivé, nepřátelské apod. Špatné mezilidské vztahy v rámci pracovní skupiny pak mají za následek snížení celkového výkonu a představují rizika selhání a nízké efektivity činnosti pracovní skupiny. Je třeba si uvědomit, že kontrola a korekce chybných úkonů, zejména pak jejich interpretace, mají své psychologicky vhodné, méně vhodné či nevhodné formy, které se zaměřují na určitý typ osobnosti pracovníka.

V psychologii řízení pracovníků SBS je třeba se vyvarovat méně vhodným či nevhodným formám komunikace a rovněž nezapomínat na pozitivní motivaci pracovníků. Slova uznání se pracovník dočká při mimořádných výkonech nebo při zvládnutí složitých situací, ovšem stejným uznáním by měl být oceněn i v případě běžného a bezproblémového chodu nebo kvalitně odvedeného výkonu, neboť právě zde může docházet k narušení motivace pracovníka SBS, jeho identifikace se SBS a se spolupracovníky.

Identifikace pracovníka SBS se soukromou bezpečnostní agenturou a následné přijetí jejích cílů je stěžejním tématem psychologie řízení a motivace. Psychologie v řídicí činnosti je důležitým prvkem a od vedoucích pracovníků vyžaduje neustálé vzdělávání.³⁷

5.4 Psychologie v oblasti péče o pracovníky

Smyslem psychologie v oblasti péče o pracovníky je nejen zjištění duševního stavu či nalézání negativních psychických činitelů, ale i posilování duševního stavu a tím i prevence proti možnému selhání. Psychologie v oblasti péče o pracovníky spočívá také ve správném plánování a možnosti čerpání dovolených, v morální podpoře a v poskytování společen-

³⁷ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

ských garancí za pracovníka tam, kde je potřeba. Součástí je i podpora existenčních jistot či životních perspektiv.³⁸

³⁸ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

6 ETICKÉ ASPEKTY V ČINNOSTI SOUKROMÝCH BEZPEČNOSTNÍCH SLUŽEB

6.1 Úvod do problematiky

Etika, nebo také teorie morálky, je filozofickou disciplínou. Pojem etika pochází z řeckého slova *ethos*, což v překladu znamená mrav. Zabývá se mravními jevy v nejširším slova smyslu a posuzováním lidského chování z hlediska svědomí. Etika představuje soubor historicky podmíněných norem, které se zabývají vzájemným chováním lidí v rámci formálních i neformálních skupin či chováním lidí ke společnosti jako celku.

Problematika etiky se týká prakticky celé společnosti a všech oblastí její činnosti. Každá lidská činnost, každá profese lidské činnosti má své mravní, potažmo etické normy činnosti, které bývají shrnuty do kodexu etiky dané profese.

Termíny jako profesní etika či etický kodex příslušné profese jsou velice frekventované. Etický kodex je uplatňován v profesích, jejichž podstatou je služba hodnotám vyšším, než jsou hodnoty pouze užitečné. Právě svojí náročností na morálku těch, kdo je vykonávají, se odlišují od ostatních profesí. A právě mezi nejnáročnější, vysokými nároky morálního kodexu charakterizovaným profesí, patří veškeré profese podílející se na zajištění bezpečnosti osob a majetku.

Profesní etikou rozumíme soubor morálních norem, pravidel chování a hodnocení morálních kvalit, které odráží specifika daného druhu profesní činnosti a určují jednání a chování jednotlivců předmětné profesní skupiny.

6.2 Etické klima v činnosti SBS

Každý pracovník SBS, není-li to v rozporu s výkonem služby či s postupem při konkrétním zákroku, by měl dodržovat pravidla společenského chování.

Chování pracovníků SBS musí být důstojné a konzervativně zdrženlivé. Musí zde platit pravidla společenského vystupování a zvýhodňování osob, pro které služby poskytujeme. V případě osob, proti kterým služby vykonáváme, je potřeba, aby pracovník SBS vystupoval důrazně a nekompromisně, ale zároveň slušně a důstojně.

Image firmy vytvářejí reklamní prostředky, ale především pracovníci soukromé bezpečnostní firmy svým vystupováním a chováním. Při výkonu služby je třeba, aby se pracovník SBS vyvaroval nevhodnému chování a jednání či dalším excesům, které by mohly poško-

dit dobré jméno firmy. Je žádoucí, aby pracovník SBS dbal nejen na své vystupování, ale i na svůj celkový vzhled, který také utváří celkovou image firmy. Pochybení jednoho pracovníka, i mimo výkon služby, může mít za následek poškození dobré image nejen konkrétní bezpečnostní firmy, ale i image soukromé bezpečnostní služby jako takové.

Bezpečnost a ochrana patří z hlediska etiky k pozitivním pólům morálních hodnocení, zajišťování bezpečnosti a ochrany pak mezi mravní akty. Paradoxní by tedy pak bylo chránit člověka, který se dopustil protiprávního jednání. Proto je pro pracovníky SBS důležitá znalost finálních cílů, jejich konkrétní činnosti vedoucí k vědomí, že jejich služby není zneužito. Je nutné poskytování informací o účelu a poslání činnosti pracovníků SBS ve vztahu k etickým problémům.

Zajištění bezpečnosti a ochrany osob a jejich majetku je aktem mravním, ale v jiných případech i aktem omezujícím či limitujícím. Patří sem především zákaz vstupu, kontrola průkazů totožnosti, opuštění prostranství apod. Tento typ činností může být vnímán lidmi úkorně a agresivní jedinci plní takovéto úkoly způsobem sobě vlastním. Proto by takový agresivní jedinci neměli projít přijímacím řízením soukromé bezpečnostní firmy.

Podniky soukromé bezpečnostní služby jsou podnikatelskými subjekty. Předmět a forma jejich podnikání jim dává do rukou nástroje, možné k využití při konkurenčním boji a hospodářské soutěži, motivované vysokým ziskem. Těchto nástrojů lze využít, jak ve prospěch, tak v neprospěch zákazníků a v prospěch soukromé bezpečnostní agentury. Proto je velice důležité, aby vedení firmy ctilo zásady podnikatelské etiky a aby ze strany SBS nedocházelo k zneužívání jejich specifického postavení.³⁹

6.3 Základní mravní normy v činnosti SBS

Mravní normy jsou jedním z prostředků ovlivňování morálního vědomí, uvědomělého řízení a korigování mravních vztahů ve společnosti, sledování zájmů jednotlivce či kolektivu. Jedná se v podstatě o pravidla morálního jednání, které obsahují konkrétní nároky na osobnost či kolektiv. Cílem je dosáhnout jednoty morálního vědomí a morální praxe. Morální normy se vytváří v průběhu vývoje společnosti a ve vztahu k povolání vyjadřují tradice příslušné profese.

³⁹ BRABEC. *Hlídací služby*, 1995.

Mravní normy lze rozčlenit v závislosti od povahy vztahů, které jsou jimi regulovány.

Rozlišujeme tedy morální normy regulující:

- mravní vztahy k veřejnosti,
- vnitro-kolektivní mravní vztahy na pracovišti,
- mravní vztah pracovníka ke své profesi,
- profesionální morální profil pracovníka.⁴⁰

6.3.1 Mravní vztahy pracovníků SBS k veřejnosti

Etika postupu při zákrocích, úkonech a opatřeních musí být v souladu s mravními požadavky vymezenými v mravních normách. Jedná se například o požadavek nesnižovat lidskou důstojnost, dodržovat korektnost jednání, neprojevoval neúctu a nadřazenost vůči občanům, nedopouštět se neodůvodněné tvrdosti, nepřekračovat své kompetence a vyhnout se byrokracii. Různorodost struktury vyžaduje volit takový přístup, který je adekvátní konkrétní situaci a okolnostem.

Při výkonu služby se pracovníci SBS setkávají se značnou částí veřejnosti, tvořenou lidmi, kteří se žádného protiprávního jednání nedopustili. Mravní vztahy se proto mohou ve většině případů rozvíjet na základě humánnosti a vzájemné úcty. Mravní vztahy pracovníků SBS a veřejnosti se neustále dynamicky rozvíjejí a jejich úroveň záleží na každém z nich. Tento aspekt je umocněn tím, že výkon služby je často prováděn před zraky veřejnosti, která si utváří názory a tedy i vztah k SBS.⁴¹

6.3.2 Vnitro-kolektivní mravní vztahy

Při utváření mravní vztahů uvnitř kolektivu sehrávají důležitou roli vedoucí pracovníci. Rozhodující význam pro jejich kvalitativní úroveň má morální autorita řídicího pracovníka SBS. Především pro své morální vlastnosti jako je spravedlnost, zásadovost, svědomitost a objektivnost je respektován a vnímán jako morální autorita.

⁴⁰ MACEK, NOVÁK. *Privátní bezpečnostní služby*, 2005.

⁴¹ MACEK, NOVÁK. *Privátní bezpečnostní služby*, 2005.

Proces tvorby odpovídajícího společenského etického klimatu uvnitř kolektivu směřuje k zabezpečení takových podmínek, které umožní co nejkvalitnější úroveň vnitro-kolektivních vztahů, jež budou schopny zamezit vlivu nežádoucích faktorů.

Vztahy mezi pracovníky SBS jsou zcela zaměstnaneckými vztahy se všemi důsledky. Jelikož však podniky SBS podnikají na úseku činností značně vystavených rizikům, je do jejich vnitřních řídicích normativů přeneseno mnoho prvků, které známe z praxe v ozbrojených sborech. Jedná se zejména o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Musí být znám rozsah odpovědnosti a pravomocí nadřízeného vůči podřízeným.

Vnitro-kolektivní vztahy mají rozhodující vliv na celkovou kvalitu služeb poskytovanou podniky SBS. Při splnění podmínek pozitivního rozvoje vnitro-kolektivních vztahů se mohou uvnitř pracovní skupiny rozvíjet vztahy vzájemné úcty a čestného jednání.⁴²

6.3.3 Mravní vztah pracovníků SBS ke své práci

Mravní vztah pracovníků SBS ke své práci představuje stěžejní obrysy osobnosti pracovníků SBS a současně významné kritérium jejich profesionality.

Principem uvědomělé práce jednotlivce pro společnost znamená pro pracovníka SBS ztotožnit se s cíli a úkoly dané činnosti, pochopit smysl a především poslání své práce. Jiné mravní normy zdůrazňují potřebu kolektivního plnění úkolů, spolupráce a pomoci.

Výraznou roli sehrává rovněž spravedlivé a včasné ocenění aktivity podřízeného pracovníka. Kládnému vztahu k práci výrazně napomáhá takové morální ovzduší, ve kterém panuje důvěra, úcta a kde dobrá práce je po zásluze oceněna. Aby mravní motivace mohla působit žádoucím směrem, musí mít pracovník SBS vytvořeny takové podmínky, které mu umožňují plně realizovat svoji osobnost v jeho specifické pracovní činnosti a uplatnit všechny své znalosti a schopnosti.

Pracovník SBS musí být ztotožněn s cíli a úkoly ochrany zákonnosti a právě v tom musí vidět hlavní smysl své práce. Není možné, aby za svojí činností viděl pouze podnikatelský záměr firmy. Mravní normy aplikované společností na činnost pracovníka SBS preferují

⁴² MACEK, NOVÁK. *Privátní bezpečnostní služby*, 2005.

jeho vysoký smysl pro poctivost a rozvahu v každé situaci. Etika této práce je úzce spjata s odpovědností, ukázněností a iniciativou pracovníka.⁴³

6.3.4 Profesionální morální profil pracovníka SBS

Každé povolání si v průběhu vývoje vytyčuje mravní ideál, který je utvořen na základě tradice a souladu společenských potřeb, které vyplývají z charakteru pracovní činnosti. Všeobecné požadavky společnosti se prostřednictvím jednotlivých zvláštností promítají do profesionálního morálního kodexu. Tento ideál je souhrnem představ a názorů o tom, jaké požadavky by pracovník měl splňovat.

Morální vlastnosti chápeme ve vztahu k sociálnímu prostředí a výkonu profese, kde plně projevují svou podstatu. Základní morální požadavek na pracovníka SBS můžeme spatřovat v požadavku na bezúhonnost.

Vymezení osobních vlastností tvořících ve svém souhrnu morální profil pracovníka SBS je velice složitý proces. Jedná se především o snahu formovat adekvátní morální vlastnosti každého pracovníka SBS na základě objektivního poznávání. Výsledkem může být zvýšení autority a společenské prestiže činnosti pracovníků SBS.

Podniky SBS řeší otázku mravního profilu svých pracovníků vnitřními normativy, které jako podmínku pracovního poměru vyžadují po zaměstnancích morální a trestní bezúhonnost, obětavost a zdvořilou neústupnost při hájení oprávněných zájmů svých zákazníků. Za charakterové vlastnosti, které tvoří morální profil pracovníka SBS, se požaduje jednání se smyslem pro spravedlnost a objektivitu a smyslem pro kázeň.

Etické aspekty v rámci SBS závisí na každém pracovníkovi na kterékoliv úrovni. Ačkoliv veřejnost je nejčastěji vnímá v podobě činů pracovníků na veřejnosti, velmi záleží na osobnostech majitelů či managementu. Řídící pracovník SBS musí v sobě nalézt vždy tolik bezpečnostně profesionální morálky, aby byl schopen odmítnout například lukrativní zakázku, kterou je oprávněn vykonat pouze státní bezpečnostní orgán, nebo pro kterou nedis-

⁴³ MACEK, NOVÁK. *Privátní bezpečnostní služby*, 2005.

ponuje personálními či materiálními prostředky. Etický faktor zastoupený v řízení SBS nikdy nenahradí krátkodobý finanční prospěch.⁴⁴

⁴⁴ MACEK, NOVÁK. *Privátní bezpečnostní služby*, 2005.

7 KOUČOVÁNÍ

Pojem koučování byl dříve spojován především s oblastí sportu, ovšem v dnešní době tvoří významnou úlohu v oblasti managementu a zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Existuje celá řada vysvětlení pojmu koučování a hlavně způsobů jeho aplikace. Například **John Whitmore** ve své knize **Koučování** uvádí:

- Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon.

Koučováním ve sportu se zabýval **Timothy Gallwey** a hovoří o tom, že:

- Naše mysl je mnohem silnější soupeř než ten na druhé straně dvorce a kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky.
- Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by učilo, pomáhá učit se.

Marilyn Atkinson, která se mimo jiné věnovala rozvoji koučů, ve své knize uvádí:

- Pokud chcete koučovat ostatní, nejprve dosáhněte spokojenosti ve svém současném životě.

Ve své knize poukazuje na to, jak je koučování důležité pro samotného kouče, tzv. sebe-koučování.

I **čeští autoři** nabízí možnost pochopení koučování a hovoří o tom, že:

- Koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným. Kouč koučovaného vede, pomáhá mu ve vytváření jeho vlastní cesty k dosažení cílů. Je jeho průvodcem, klade mu otázky tak, jak si je koučovaný sám nepokládá. Tím mu umožňuje podívat se na problematiku z jiných úhlů pohledů, projít si v představách cestu řešení, prověřit a vyhodnotit různé možnosti, stanovit akční kroky.⁴⁵

⁴⁵ PODANÁ. *Koučování pro manažery*, 2012.

- Koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to především díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů.⁴⁶
- Koučování podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám a konfliktům.⁴⁷

7.1 Přínos koučování

7.1.1 Přínos koučování pro pracovníka

U pracovníka, který má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám činit rozhodnutí a neustále se přitom učit a rozvíjet, se posiluje pocit vlastní hodnoty a sebedůvěra. Pracovník spatřuje hodnotu svého přispění ke společnému dílu a podpora vedoucího mu přináší jistotu. Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje si motivaci. Uvědomuje si, že je ceněna celá jeho osobnost, a je pozitivně překvapen svými schopnostmi.

Uspokojují se jeho základní potřeby rozvoje, seberealizace, vlivu a uznání. Dochází ke zlepšení pracovní atmosféry, jelikož se stává samozřejmostí vzájemný respekt a týmová práce. S rostoucím sebevědomím pracovník poznává, že může mít určitou jistotu ve stále se měnících životních podmínkách, neboť přestává být tolik závislý na nadřízené. Jeho schopnosti a osobnost mu umožňují být nezávislý a zvládat nejrůznější situace.⁴⁸

7.1.2 Přínos koučování vedoucím

Pokud vedoucí pracovník své podřízené správně koučuje, docílí jejich rozvoje a přebírání stále větší odpovědnosti a tedy i více různých úkolů. Vedoucí tuto skutečnost většinou pozná podle toho, že mu zbude více času na své úkoly. Nebude muset být zapojen do běžných pracovních úkolů, kde působí v roli odborníka, řešitele či kontrolora, ale může se více věnovat strategickým úvahám a cílenému rozvoji pracovníků, což má za následek zvýšení výkonnosti organizace.

⁴⁶ PODANÁ. *Koučování pro manažery*, 2012.

⁴⁷ PODANÁ. *Koučování pro manažery*, 2012.

⁴⁸ HABERLEITNER, DEISTLER, UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, 2009.

Pokud se vedoucí pracovník rozhodne přijmout koučink jako postoj a formu chování, je schopen se spolu s ostatními pracovníky rozvíjet a navázat s nimi partnerský, respektující vztah. V očích svých pracovníků se koučující vedoucí mění z „pana dokonalého“ na „normálního“ člověka, který si může dovolit zapochybovat o dění kolem sebe i sám o sobě a může si dovolit uvolnění sebe. Může se radovat z úspěchu svých pracovníků a těšit se jejich podpory bez nucení či manipulace. Pochopí, že důvěřovat stojí mnohem méně energie než kontrolovat.

Koučink po vedoucích vyžaduje ochotu chtít udělat z ostatních úspěšné lidi. Je třeba se vzdát mocenských nároků plynoucích z dosavadního vedení, čímž naopak získáme přirozenou autoritu a uznání.⁴⁹

Přínos koučování firmě a zákazníkům

Koučování z pohledu firemních požadavků slouží k celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity. Za pomoci koučování dosáhneme toho, že jednotlivci či skupiny dokážou více využívat svůj potenciál, což je velmi potřebné.

Organizace, která je zaměřena především na přežití a zisk, je za pomoci motivovaných pracovníků mnohem lépe schopna dosáhnout svých cílů. Motivovaní vedoucí a pracovníci, jejichž vlastní cíle a zájmy se kryjí s cíli a zájmy organizace, se starají o to, aby bezproblémově fungovala spolupráce a udržovaly se co nejnižší náklady. Dochází k navyšování kreativního potenciálu pro praktická řešení problémů a flexibilním a iniciativním reakcím na výzvy. Pracovníci svým permanentním růstem budují stále se učící a rozvíjející organizaci, která je předpokladem pro existenci v měnících se podmínkách.

Organizace uplatňující koučování je atraktivnější i pro své zákazníky. Zákazník bude rád v kontaktu s lidmi, kteří díky práci v příjemné pracovní atmosféře přenášejí do pracovního vztahu svou pozitivní energii. Koučováním změněný postoj pracovníků přináší partnerské vztahy, ve kterých se klient cítí chápán, ceněn a akceptován. Nástroje koučování lze rovněž použít při prodejním rozhovoru, kde nám umožní uvědomit si a zjistit konkrétní potřebu a

⁴⁹ HABERLEITNER, DEISTLER, UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, 2009.

očekávání zákazníka. Motivovaní a odpovědní pracovníci uspokojují potřeby zákazníků rychle a individuálně.⁵⁰

7.2 Využití koučování v PKB

V průmyslu komerční bezpečnosti se jeví v rámci koučování jako velmi užitečné koučování vlastní osoby, tzv. sebekoučování. Zejména v krizových situacích je po pracovnících SBS vyžadována rychlost a samostatnost při rozhodování. Při nástupu do zaměstnání každý potřebuje nějakého kouče, avšak v průběhu zaměstnání je žádoucí, aby si každý metody koučování osvojil a dokázal je aplikovat nejen na své osobě, ale i na osobách ostatních, kteří budou koučování rovněž potřebovat. Sebekoučování umožňuje osvojit si schopnosti a dovednosti potřebné pro koučování vlastní osoby, případně pro koučování ostatních. Koučování je specifický vztah dvou osob, ovšem v případě sebekoučování jedna osoba chybí, takže je potřeba si vytvořit svého vnitřního pozorovatele, který bude sledovat naše jednání a chování.

Dalším důležitým faktorem pro podniky soukromých bezpečnostních služeb je správně fungující tým. A právě koučování se zaměřuje i na pracovní týmy, kde pro dosažení fungující týmové spolupráce je nutno dodržovat několik zásad:

- Prodiskutovat a shodnout se na společných cílech týmu,
- za účasti a s přispěním všech členů týmu vypracovat souhrn základních pravidel nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy,
- vymezit čas na pravidelné setkání, zaměřené na rozvoj skupiny,
- zjistit názor členů skupiny na to, do jaké míry považují za žádoucí zúčastňovat se společně různých organizovaných aktivit,
- vytvořit podpůrný systém umožňující zabývat se individuálními problémy a záležitostmi,
- rozvíjet společné mimopracovní zájmy,
- společně si osvojovat nové dovednosti.

⁵⁰ HABERLEITNER, DEISTLER, UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, 2009.

Koučování skupin je oproti koučování jednotlivců finančně méně náročné, jelikož výdaje se rozkládají na více účastníků. Skupinové koučování se často využívá zejména v oblasti nižšího managementu.

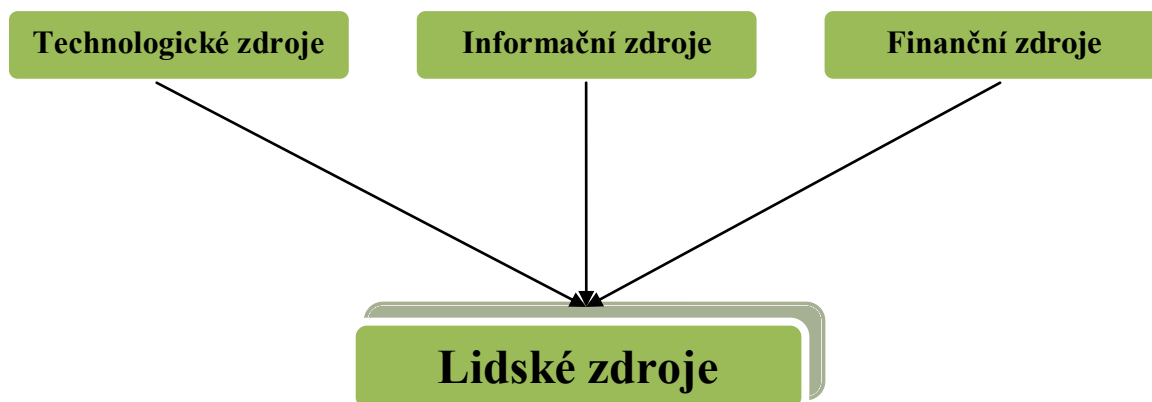
II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SYNTÉZA PROBLEMATIKY

Řídící činnost managementu je možné chápat jako vytváření předpokladů a využívání schopností či dovedností manažerů vést, usměrňovat a motivovat pracovníky k plnění stanovených cílů. Podniky soukromých bezpečnostních služeb podléhají stejným zákonitostem jako jiné podniky z jiných oblastí, ovšem náročnost služeb, které poskytují svým zákazníkům, vyžadují řídicí činnost jako dokonale zvládnutý proces. Řízení, nebo také vedení, lidí představuje jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí, kterou musí manažer dokonale ovládat. V případě, že v podniku SBS takovýto manažer chybí, je nemožné dosáhnout vytoužených výsledků či cílů.

Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka a jeho podstatou je vhodně využívat potenciálu lidí k dosažení stanovených cílů a zároveň vytvářet podmínky, které povedou ke spokojenosti pracovníků a jejich identifikaci s cíli našeho podniku. V oblasti práce s lidskými zdroji využíváme poznatky řady disciplín, především poznatky managementu, teorie řízení a organizace, psychologických a sociologických disciplín, poznatky z práva, ekonomie, etiky apod. Z tohoto souboru disciplín bych zmínil například důležitost sociologie, která se zabývá především otázkami správného vedení organizace, a právě její poznatky zde můžeme využít. Manažeři podniku si již od prvních setkání vedou svoji vlastní agendu, jejímž obsahem je mimo jiné také životopis uchazeče, na základě kterého jim je uchazeč blíže specifikován a oni jsou tak schopni rozhodnout, zda je uchazeč pro organizaci vhodným kandidátem. Manažeři se při výběru uchazečů nesoustředí výhradně jen na vědomosti uchazeče, ale v dnešní době je zajímavé také jejich sociologické či psychologické předpoklady, které daná pracovní pozice vyžaduje.

Řízení lidských zdrojů má v oblasti komerční bezpečnosti velký význam. Personální činnost v podniku SBS je zaměřena výhradně na své pracovníky, kterým věnuje pozornost v každém jednotlivém kroku personálního procesu. Díky personálnímu řízení jsme schopni efektivně využívat kapacit našich pracovníků, kteří tvoří jádro našeho podniku. Důkazem toho je i níže uvedený obrázek, ze kterého je patrné, že lidé jsou pro podnik zcela klíčovým faktorem, bez kterého by žádný podnik nemohl fungovat.



Obr. 2. Základní zdroje organizace

Každý podnik preferuje odlišný styl vedení a jednání s pracovníky či zákazníky, ovšem tyto činnosti, a to mají všechny podniky společné, zajišťuje manažer organizace. Správný manažer si musí uvědomit, že pracovníci podniku se ve většině případů snaží, nebo tak činí podvědomě, chovat či jednat jako jejich nadřízený. Právě proto je velice důležité, aby manažer vystupoval tak, aby svým podřízeným pracovníkům dával dobrý příklad, prostřednictvím svých charakterových vlastností. V takovém případě pak pracovníci dokážou plnit své povinnosti s nadšením a mnohdy nad rámec svého standardního plnění. Oproti výborným manažerům existují i manažeři průměrní či podprůměrní, kteří naopak své podřízené demotivují. Může se tak dít ať už jejich povýšeneckým chováním či obcházením některých ustanovení z hlediska pracovního práva či řádu, a tím dříve či později dochází ke ztrátě výkonnosti podřízených pracovníků, která se logicky projeví v celkové prosperitě podniku. Ukazuje se tedy, jak je pro každou organizaci zcela zásadní mít schopné manažery a jak je důležitá pečlivost a důslednost při obsazování manažerských pozic.

Pokud bych měl vybrat z celé škály disciplín související s danou problematikou tu nejdůležitější pro potřeby vedení lidí v organizaci, poukázal bych zejména na oblast psychologie a sociologie. Znalosti a zejména vhodné využití psychologických a sociologických prvků je jedním z důležitých aspektů v rámci procesu správného vedení lidí v našem podniku a každý dobrý manažer by se měl v této oblasti umět správně orientovat.

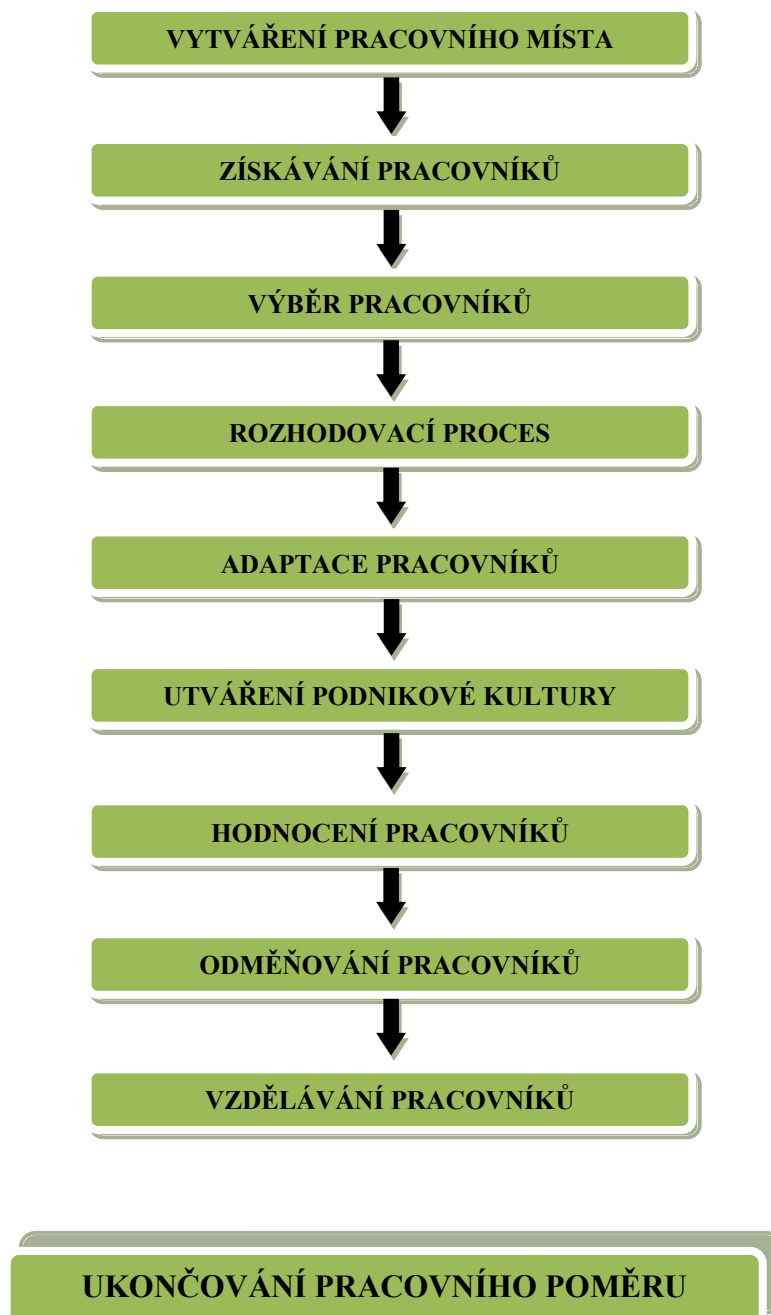
Jedním z několika stylů, který manažeři v rámci vedení lidí mohou využít, a mě osobně se tento styl velmi zamlouvá, je koučování. Koučování představuje jakýsi nástroj manažera, kterým dosahuje osobního rozvoje pracovníků. Pomocí koučování jsou manažeři schopni rozvíjet potenciál pracovníků a aktivovat jejich schopnosti. Každý člověk, pracovník podniku, je jedinečný a právě koučink poskytuje manažerům s touto jedinečností dále praco-

vat, rozvíjet ji a především ji využívat pro potřeby a dosažení cílů svého podniku, což v konečném důsledku přináší spokojenost pro obě strany. Koučování je založené na důvěře obou stran a jeho cílem je naučit podřízené pracovníky, jak mohou řešit své úkoly samostatně.

Co se týče využití metody koučování v podnicích SBS, spatřuji zde jednoznačně přínos a perspektivu. Problémem může být nedostatečná odbornost a profesionalita ze stran externích koučů, která je v této oblasti bezesporu vyžadována. Podniky SBS provozují specifickou činnost, a proto doporučuji při aplikaci koučování vytvořit z našich řad manažerů schopné interní kouče.

9 ŘÍDÍCÍ MANUÁL PRO MANAGEMENT SBS V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Řízení lidských zdrojů představuje nejdůležitější oblast celého podnikového řízení. Pokud se manažeři podniku chtějí v této oblasti správně orientovat, je zapotřebí mít k dispozici příručku (manuál), ve které budou popsány jednotlivé kroky personální činnosti. Uvedený manuál znázorňuje jednotlivé procesy, jako podporu pro práci managementu SBS v oblasti řízení lidských zdrojů.



Obr. 3. Jednotlivé kroky v personální činnosti

9.1 Vytváření pracovního místa

Základem každé správně fungující organizace je vhodné obsazení pracovních pozic v organizaci. Pro tyto účely nám poslouží studie profesiografie, jejímž výsledkem je tzv. profesiogram. Pomocí něj dokážeme vytvořit popis pracovních míst či stanovit nároky na budoucí pracovníky na těchto místech.

9.1.1 Vypracování profesiogramu

Proces vypracování profesiogramu probíhá **ve třech fázích**:

9.1.1.1 Přípravná fáze

- Základní popis práce,
- název práce,
- popis práce – podrobná specifikace,
- popis pracovního místa,
- základní pracovní povinnosti – jednoznačný a přesný popis povinností pracovníka,
- ostatní pracovní povinnosti – všeobecná práva a povinnosti uvedené v Zákoníku práce, včetně organizačních a ostatních pracovně-právních předpisů,
- pracovní podmínky – stanovení vnitřní struktury organizace, podmínek uzavření a ukončení pracovního vztahu, mzdového ohodnocení či délku pracovní doby,
- pracovní prostředí – stanovení veškerých hygienických, prostorových, estetických a vnitřních požadavků,
- informace o organizaci – typ organizace, organizační struktura apod.

9.1.1.2 Fáze shrnutí informací

Specifikace požadavků na pracovníky:

- Vzdělání a kvalifikační předpoklady,
- předchozí praxe,
- psychické a fyzické předpoklady,
- komunikační předpoklady,

- osobnostní předpoklady.

9.1.1.3 Shromáždění informací

- Metody výběru pracovníků – určení metody na základě analýzy získaných informací,
- organizace výběrového řízení – stanovení členů výběrového řízení,
- rozmístění a výběr pracovníků.

9.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků představuje jednu z klíčových činností personálních pracovníků, kteří zajišťují a odpovídají za kvalitu lidí vstupujících do podniku SBS. Úkolem je oslovení stanoveného počtu uchazečů, kteří disponují předpoklady pro obsazované pracovní místo. Organizace si poté z této skupiny uchazečů vybere pracovníka, který vyhovuje daným požadavkům.

Ještě před samotnou realizací této činnosti doporučuji zvážit skutečnost, zdali se v našem podniku nenachází zaměstnanec vhodný na obsazované pracovní místo. V případě využití vnitřních zdrojů k obsazení pracovního místa dochází k usnadnění administrativní práce či k zajištění kariérního růstu vlastních pracovníků a k motivaci ostatních.

Východiskem získávání pracovníků pro námi nabízenou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka. Musíme vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Při získávání pracovníků bychom měli usilovat o to, aby uchazeči byli jednak způsobilí k zastávání dané pracovní pozice, ale zároveň také o to, aby představovali určitý rozvojový potenciál pro naši společnost do budoucna.

Podstatným faktorem získávání pracovníků je proces výměny informací mezi podniky SBS a potencionálními uchazeči. Je zapotřebí tuto komunikaci zajistit tak, aby nedocházelo ke zbytečným dezinformacím. Proto je důležité formulovat nabídku přesně a cíleně.

Při formulaci nabídky pracovního místa je zapotřebí se vyvarovat:

- nepřesností při formulaci podmínek,
- nejasností při stanovení podmínek na uchazeče,
- nepřesností při zadávání pracovní pozice,

- nesprávnému místu uveřejnění naší nabídky,
- nepřesnostem při zadávání názvu či místa organizace.

Formulace nabídky pracovní pozice by měla být jasná a stručná a měla by obsahovat především tyto **základní skutečnosti**:

- celý název organizace,
- adresu organizace,
- popis pracovního místa,
- požadavky na uchazeče,
- požadavek na kvalifikaci,
- uveřejnění práce a pracovní doby,
- pracovní podmínky,
- místo vykonávané práce,
- volba zaslání dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- možný datum nástupu,
- adresu na kontaktní osobu.

Po vytvoření nabídky práce je zapotřebí zvážit její vhodné uveřejnění. Pokud má být nabídka určena vlastním zaměstnancům, je dobré ji uveřejnit na místech v organizaci tomu určených, rozeslat ji elektronickou poštou apod. V případě, že nabídka má být určena lidem mimo organizaci, máme na výběr celou řadu možností. Můžeme využít například sdělovací média, služby úřadu práce, internetové služby apod.

Do procesu získávání pracovníků patří také shromáždění veškerých dokumentů uchazečů. Mezi tyto dokumenty je zahrnován životopis, motivační dopis, doklady o kvalifikaci uchazeče či reference minulého zaměstnavatele.

9.3 Výběr pracovníků

Hlavním úkolem výběru pracovníků je posouzení jejich předpokladů vzhledem ke stanoveným nárokům pracovní pozice a k jejich perspektivnímu využití. Jedná se o strategickou personální činnost, na které by se měli společně podílet personální i vedoucí pracovníci.

Cílem výběrového procesu je shromáždit dostatečné množství informací, které nám umožní předvídat chování a pracovní výkonnost uchazeče, jeho další možný rozvoj, schopnost začlenění se v organizaci apod.

Proces výběru pracovníků v sobě zahrnuje i tzv. předvýběrovou fázi. Ještě předtím, než začneme kontaktovat uchazeče o námi nabízenou pracovní pozici, provedeme na základě poskytnutých informací jejich předvýběr. Cílem této fáze je posouzení vhodnosti uchazečů tak, že budeme porovnávat veškerá jejich kritéria s klíčovými kritérii nabízené pracovní pozice. Pokud zjistíme, že uchazeč nevyhovuje našim požadavkům, doporučuji jej ne zcela odepisovat, jelikož jeho služeb můžeme v budoucnu využít pro jiná pracovní místa.

V předvýběrové fázi můžeme uchazeče rozčlenit do těchto skupin:

- **Velmi vhodní uchazeči** – jedná se o uchazeče, kteří vyhovují veškerým našim požadavkům, a tudíž se budou účastnit výběrového řízení.
- **Vhodní uchazeči** – jedná se o méně vhodné uchazeče, ovšem vzhledem k našim požadavkům stále přijatelné. O jejich pozvání respektive nepozvání k výběrovému řízení rozhodneme na základě jejich počtu.
- **Nevhodní uchazeči** – uchazeči nesplňující naše požadavky.

Z praxe vyplývá, že nejpočetnější skupinou lidí, která se uchází o nabízenou pracovní pozici, je skupina nevhodných uchazečů. Až 60 procent z celkového počtu uchazečů. Zatímco nejméně početnou skupinou je skupina velmi vhodných uchazečů. V průměru se jedná pouze o 10 procent ze všech uchazečů.

Uchazeči, kteří prošli prvotní fází, tzv. předvýběrovou, jsou pozvání k výběrovému řízení. Ještě před samotným výběrovým procesem je potřeba si stanovit metody výběru pracovníků, které volíme na základě obsazované pracovní pozice, našim požadavkům, časové náročnosti či finančním prostředkům.

Při procesu výběru pracovníků můžeme použít několik metod, ovšem je třeba si uvědomit, že žádná z nich nám nemůže zcela zaručit stoprocentní úspěšnost výběru. Proto se nedá říct, že by existovala nějaká univerzální či nejlepší metoda při výběru pracovníků, ovšem doporučil bych jejich kombinaci, což se ostatně v praxi jeví jako přínosné.

Při procesu výběru pracovníků můžeme použít tyto metody:

- **Analýza dokumentace uchazečů** – základní metoda výběru i předvýběru pracovníků. Součástí dokumentace bývá žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, reference, lékařské vyšetření apod.
- **Výběrový pohovor** – nejčastěji využívaná metoda při výběru pracovníků. Výchoziskem výběrového pohovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti vzhledem k obsazované pozici.
- **Testy pracovní způsobilosti** – zahrnují požadavek na odbornost, vzdělání, znalosti a dovednosti či charakter osobnosti. Testy pracovní způsobilosti členíme na výkonové testy (testy schopností) a na testy osobnosti (identifikace osobnostních charakteristik).
- **Assessment centre** – soubor výběrových metod uchazečů, který diagnostikuje pracovní způsobilost.

Pro podniky SBS bývá proces výběru pracovníků finančně i časově náročný, ovšem musíme si uvědomit, že možných negativních důsledků špatné volby je celá řada, proto bychom měli výběru pracovníků věnovat dostatek času i prostředků.

9.4 Rozhodovací proces

Proces rozhodování je proces, při kterém rozhodujeme, který z oslovených uchazečů splňuje veškeré naše požadavky, a který je pro námi nabízenou pracovní pozici nejvhodnější. Pro tyto účely je potřeba sestavit rozhodovací komisi, kterou doporučuji sestavit tak, aby byla zaručena jednoznačnost při rozhodování. Počet členů komise se bude odvíjet od velikosti podniku, avšak je dobré ji sestavit tak, aby byla tvořena jednotlivými zástupci jednotlivých oblastí v organizaci.

Důležitou roli při rozhodovacím procesu tvoří především vědomosti a zkušenosti při obsazování pracovních míst a **dodržování několika zásad, jakými jsou:**

- respektování platných zákonů,
- důvěrné zacházení s poskytnutými informacemi od uchazečů,
- nevýhodňování uchazečů v příbuzenském či přátelském vztahu,
- výsledky testů nepoužívat jako rozhodující faktor,
- vhodná náročnost výběrových metod.

Před samotným procesem rozhodování je vhodné si sestavit seznam hodnotících kritérií, který nám poslouží jako pomůcka při rozhovoru a pro větší přehlednost při rozhodování. Jeho sestavení je třeba pečlivě zvážit a sjednotit, jelikož jej budou využívat všichni členové hodnotící komise. Na základě tohoto seznamu pak dokážeme provázat jednotlivé informace a stanovit závěrečné hodnocení.

K tomu, abychom dokázali správně a objektivně rozhodnout o nejvhodnějším uchazeči je zapotřebí shromáždit veškeré získané informace o uchazečích. Na základě těchto informací členové hodnotící komise rozhodou a vyberou uchazeče, který je nejvhodnější na námi nabízenou pracovní pozici. U rozhodovacího procesu je velmi důležitá jeho transparentnost pro případnou obhajobu našeho rozhodnutí.

Všem uchazečům, kteří se zúčastnili výběrového řízení, musíme podat vyrozumění o úspěchu či neúspěchu ve výběrovém řízení. Pro uchazeče, který splnil veškeré naše požadavky a byl tak vybrán jako nejvhodnější kandidát na obsazované pracovní místo, **je třeba vytvořit nabídku zaměstnání, která bude obsahovat:**

- název pracovní pozice,
- náplň pracovní činnosti,
- pracovní podmínky,
- pracovní poměr.

Nabídka musí splňovat veškeré náležitosti plynoucí zejména ze zákoníku práce (z. č. 262/2006 Sb.) či dalších zákonů týkajících se pracovního poměru.

9.5 Adaptace pracovníků

Na úvod je potřeba říct, že adaptabilita lidí, tedy schopnost se přizpůsobit prostředí, je u každého jedince rozdílná. V závislosti na osobních předpokladech dokážou lidé odlišně zvládat změny. Adaptace pracovníků je úzce spojena se zvládnutím pracovních činností či se začleněním do sociálního prostředí. Pracovník se v průběhu adaptačního procesu adaptuje na kulturu organizace, na svoji pracovní činnost a na sociální podmínky.

Při adaptaci nových pracovníků je důležité se nejprve zaměřit na stávající pracovní skupinu, do které bude nový pracovník přidělen. Příchodem nového pracovníka dochází ve skupině ke změnám a je potřeba vyhodnotit, zdali není třeba přerozdělit pracovní povinnosti či nevytvořit nové pracovní úkoly.

Součástí adaptačního procesu nových pracovníků je jejich představení ostatním členům pracovní skupiny. Je třeba vhodně vybírat informace, které dostatečně představí nového pracovníka a které mu zároveň napomůžou při adaptaci do pracovního kolektivu. Při představování nových pracovníků je vhodné se vyvarovat jejich přílišnému vychvalování, abychom v ostatních členech nevyvolali pocity méněcennosti, žárlivosti, závisti apod. a nenařušili tak adaptaci nového člena v týmu.

Aby mohl nově příchozí pracovník vykonávat správně svoji činnost je zapotřebí, abychom mu předložili veškeré potřebné informace. Je důležité sdělovat informace především potřebné pro adaptaci pracovníka a rovněž tak stanovit vhodnou dobu jejich prezentace.

Adaptace pracovníků zahrnuje:

- stanovení plánu a cílů adaptace,
- poskytnutí potřebných informací,
- prezentace organizace,
- seznámení s ostatními pracovníky,
- uvedení pracovníka do pracovního prostředí.

Při adaptaci nových pracovníků musíme postupovat obezřetně a pokud možno se vyvarovat chybných kroků, které mají většinou negativní dopad na přijímaného pracovníka. Chybou může být například neposkytnutí potřebných informací, nepřipravené pracovní místo pro pracovníka či neposkytnutí dostatku času a prostoru pro adaptaci.

Celý adaptační proces je řízen adaptačním plánem, který zahrnuje veškeré významné kroky adaptace pracovníka na pracovní pozici v rozvrženém časovém horizontu. Tento plán slouží pro všechny pracovníky, kteří se na adaptaci podílejí, včetně samotného pracovníka. Adaptační plán má většinou podobu formuláře, do kterého v průběhu adaptace zaznamenáváme naplánované činnosti a termíny jejich splnění, včetně našeho podpisu. Formulář může také obsahovat prostor pro naše doplňující poznámky, které zpětně poslouží například pro lepší orientaci ve formuláři. Na závěr sepíšeme hodnocení celého průběhu adaptace, popřípadě naše doporučení, návrhy či další kroky, které bude třeba ještě udělat v rámci dokončení procesu.

Některé organizace nepovažují adaptaci nových pracovníků za důležitou činnost a nevěnují jí dostatek pozornosti, ovšem já ji vnímám jako užitečnou činnost a právě naopak v ní spat-

řují mnoho výhod a to jak pro samotnou organizaci, tak i samozřejmě pro nově příchozího pracovníka. Adaptační proces dokáže nové pracovníky poměrně rychle adaptovat na nové pracovní prostředí a ti pak dokážou v krátkém časovém období podávat požadovaný výkon. Je třeba si uvědomit, že nástup do nového pracovního prostředí představuje pro nově příchozí stresovou situaci, kterou se, díky adaptačnímu procesu, snažíme zmírnit.

9.6 Utváření podnikové kultury

Podniková kultura představuje soubor hodnot a norem v podniku, který nám pomáhá formovat způsob jednání lidí na pracovních místech. Podniková kultura utváří rámec pro rozhodovací procesy pracovníků, kterým zároveň usnadňuje orientaci v podniku. Je důležitou součástí při realizaci strategie podniku a jeho efektivnosti.

Na utváření podnikové kultury se podílejí manažeři podniku, kteří svojí činností podnikovou kulturu ovlivňují. Je třeba si uvědomit, že podniková kultura ovlivňuje chování a výkon pracovníků a její utváření probíhá přímým nebo nepřímým způsobem činností manažerů.

Utváření podnikové kultury přímým způsobem vychází zejména z hodnot a norem podniku, etického kodexu, standardů podniku či organizačních dokumentů. Na dodržování těchto skutečností dohlíží manažeři podniku a v případě zjištění nedostatků provádí individuální školení. Při omezení kontrol ze strany manažerů se často stává, že udržování podnikové kultury se vytrácí, proto je důležité, aby se veškeré podnikové návyky dostatečně zakotvily již na samotném začátku tohoto procesu.

Utváření podnikové kultury nepřímým způsobem spočívá především v ovlivňování hodnot a postojů našich pracovníků. Při nepřímém způsobu utváření kultury poskytujeme pracovníkům informace o žádoucích hodnotách a postojích našeho podniku a zároveň se jim snažíme objasnit, proč jsou stanovené hodnoty a postoje pro podnik tolik důležité a jakým způsobem budou dodržovány.

Celková úroveň podnikové kultury se přímo podílí nejen na morálním klimatu uvnitř podniku, ale souvisí i s morálním chováním podniku na trhu. Z pohledu podnikové kultury je velice důležité se věnovat jejímu rozvoji a tento rozvoj také zahrnout do strategií podniku. V opačném případě totiž hrozí, že kultura v našem podniku bude mít tendenci setrvávat ve stavu, který bude mít negativní vliv na celkový morální rozvoj našeho podniku.

9.7 Hodnocení pracovníků

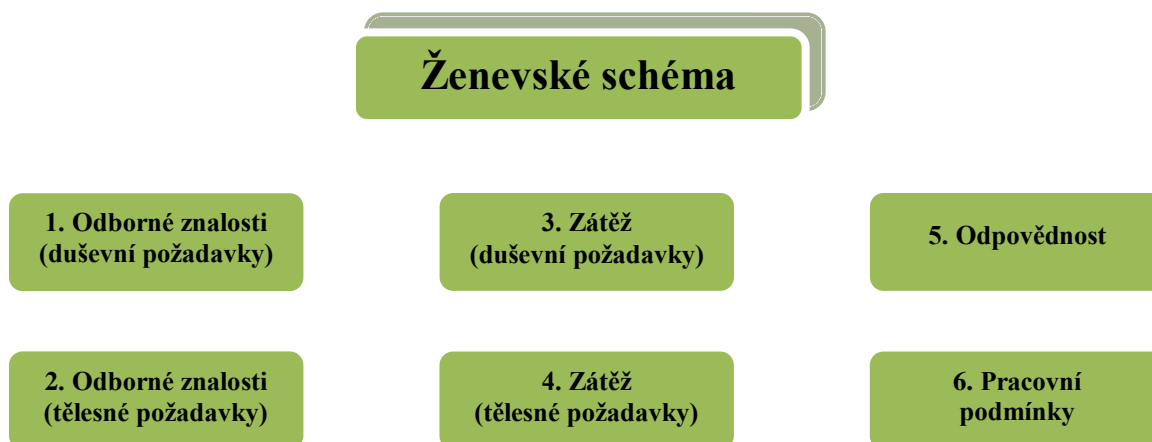
Proces hodnocení pracovníků představuje důležitou činnost, která manažerům poskytuje představu o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Naopak pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich činnosti v podniku. Hodnocení pracovníků je také jedním z motivačních nástrojů. Cílem procesu hodnocení pracovníků je zlepšení jejich pracovního výkonu a získání informací, které povedou k jejich osobnímu rozvoji. Celý tento proces může být různě zaměřen, využívá různé metody a je realizován v různých systémech.

Jak již bylo řečeno, proces hodnocení pracovníků využívá různé metody, které je potřeba si předem stanovit. Stanovené metody budou popsány v organizačních směrnících a na základě nich budeme hodnocení pracovníků provádět.

Pro hodnocení pracovníků budeme využívat následující čtyři základní metody:

- **Odstupňování** – hodnocení pracovníků dle stupně obtížnosti práce. Hodnocení probíhá na základě stanovených požadavků, které jsou na pracovníka kladeny. Mezi tyto požadavky patří odborné znalosti, tělesná a duševní námaha, odpovědnost či vlivy okolí.
- **Klasifikace** – hodnocení pracovníků na základě kategorizace jednotlivých pracovních míst podniku, které se liší dle nároků, odpovědností a významem pro náš podnik.
- **Srovnávání** – hodnocení pracovníků na základě stanovených kritérií, které budou při hodnocení srovnávány. Na základě stanovených kritérií porovnáváme náročnost pracovní činnosti z hlediska nároků na znalosti, schopnosti, dovednosti či fyzické schopnosti.
- **Bodování** – hodnocení pracovníků na základě stanovené stupnice hodnotící pracovní činnost.

U metody odstupňování můžeme využít tzv. **Ženevského schématu**, které vychází ze šesti skupin požadavků:



Obr. 4. Ženevské schéma – hodnocení zaměstnanců dle odstupňování

K efektivnímu hodnocení pracovníků je nutné zvolit správnou metodu či využít kombinace více metod. Pokud jsme schopni správně hodnotit své pracovníky, jsme schopni je také spravedlivě odměňovat a zvyšovat podnikovou produkci.

9.8 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je považováno za významnou personální činnost. Proces odměňování je kompenzací za vykonanou práci a je realizován peněžními či nepeněžními odměnami. Odměňování představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků a je třeba si uvědomit, že odměna za vykonanou práci ovlivňuje množství a kvalitu práce budoucí.

Po předložení výsledků hodnocení našich pracovníků, je třeba správně určit výši jejich odměn. Určení výše odměn musí být objektivní a spravedlivé, aby naopak nedocházelo k demotivaci pracovníků, ovšem musí být racionální a odpovídat možnostem organizace.

Proces odměňování by měl odpovídat našim potřebám i potřebám našich pracovníků a záleží pouze na nás, jaké využijeme možnosti či formy odměňování. Jak již bylo řečeno, odměny mohou mít i formu nepeněžní, čímž rozumíme povýšení, možnosti dalšího vzdělávání, formálního uznání či zaměstnanecké nepeněžní výhody, které v konečném důsledku mohou být výhodné i pro náš podnik.

9.9 Vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků

9.9.1 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků představuje proces, během kterého pracovník získává a zároveň rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti či postoje. Vzdělávání pracovníků je jedna z důležitých činností podniků v oblasti práce s lidskými zdroji. V podniku SBS se dle mého názoru jedná dokonce o jednu z nejdůležitějších činností, jelikož je třeba neustále reagovat na vývoj nových technologií, na změny postupů, zákonů, norem apod. S těmito změnami dochází ke změnám požadavků na pracovníky, jejich kvalifikovanost a odbornost.

V rámci procesu vzdělávání je našim hlavním úkolem potřeby vzdělávání nejprve identifikovat a analyzovat a to na základě cílů, filozofie, politiky či strategie podniku SBS. Pokud analyzujeme potřeby vzdělávání je zapotřebí vycházet z informací o aktuálním stavu vzdělanosti, kvalifikovanosti a odbornosti našich pracovníků. Takto získáme ucelený přehled o tom, na které oblasti v procesu vzdělávání je třeba se zaměřit.

Podniky čelí mnoha vnějším vlivům, které je nutí ke zvyšování schopností svých pracovníků. Pracovníci jsou tak nuceni přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech. Před samotným procesem vzdělávání je důležité naplánovat, jak celý proces bude probíhat. Vhodné je celý vzdělávací proces rozdělit na tři fáze:

- **Přípravná fáze** – v této fázi si stanovíme cíle vzdělávání.
- **Realizační fáze** – v této fázi probíhá samotná realizace vzdělávání.
- **Kontrolní fáze** – fáze kontroly a ohodnocení.

V rámci plánování vzdělávání je dobré si vytvořit plán s odpověďmi na následující otázky:

- Kdo bude vzděláván?
- Jaké metody použijeme?
- Kdo bude proces vzdělávání vést?
- Kdy a jak dlouho bude proces vzdělávání probíhat?
- Kde se proces bude uskutečňovat?
- Jaká bude celková cena procesu vzdělávání?

- Jakým způsobem budeme zjišťovat přínos vzdělávacího procesu?

Takto vytvořený plán představuje všechny důležité části celého procesu a na základě něj budeme schopni provádět vzdělávání pracovníků.

Při vzdělávání pracovníků můžeme využít metod, které se dělí na metody vzdělávání na pracovišti a na metody vzdělávání mimo pracoviště a to buď v organizaci, nebo mimo ni. Zatímco metody vzdělávání na pracovišti kladou důraz na osvojení potřebných dovedností a pracovního jednání, metody vzdělávání mimo pracoviště se zaměřují spíše na získávání odborných znalostí.

9.9.2 Osobní rozvoj pracovníků

Plánování osobního rozvoje pracovníků je prováděno jednotlivci za účasti a podpory manažerů. Na úvod je potřeba sestavit plán osobního rozvoje se zaměřením na jednotlivé kroky navržené za účelem vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Plán osobního rozvoje pracovníků bude mít následující fáze:

- **Analýza současného stavu a potřeb osobního rozvoje** – v této fázi provádíme hodnocení pracovníka.
- **Určení cílů rozvoje** – zvýšení výkonnosti, získání dovedností či znalostí apod.
- **Naplánování kroků k rozvoji** – plán činností vedoucí k osobnímu rozvoji.
- **Realizace** – fáze realizace osobního rozvoje.

Osobní rozvoj pracovníků představuje především individuální proces, při kterém jsou právě samotní pracovníci odpovědní za získávání nových znalostí a dovedností spojených s jejich pracovní pozicí.

9.9.3 Řízení kariéry pracovníků

Kariéru člověka můžeme chápat jako množství a důležitost vykonávaných funkcí či pracovní postavení a je vázána na jeho potenciál. Ovlivňují ji schopnosti a vlastnosti pracovníka či jeho zkušenosti. Kariérou člověka rozumíme jeho profesní dráhu, která reprezentuje celé jeho pracovní období během života.

Řízení kariéry pracovníků představuje strategickou oblast personálního řízení, která úzce souvisí s dalšími personálními činnostmi, především s procesem vzdělávání a osobního

rozvoje pracovníků. Podniky si řízením kariéry pracovníků zajišťují do budoucna lidský potenciál a pracovníkům zároveň vytváří lepší podmínky na trhu práce.

Existují organizace, které nabízí možnost kariérního růstu, ovšem jsou i takové, které jsou hierarchicky ploché, tzn., nenabízí možnost dalšího posunu, tedy kariérního růstu. V takovém případě se pracovníci pohybují v rámci různých pracovních míst, ovšem na stejné hierarchické úrovni. Je třeba si uvědomit, že mnoho uchazečů se rozhoduje právě na základě možného kariérního růstu. Při vytváření kariérního postupu pracovníků musíme vždy vycházet z potřeb společnosti a z předpokladů našich pracovníků. Pracovník by si měl uvědomit, že v případě kariérního postupu na něj budou kladeny vyšší nároky.

Z praxe vyplývá, že nejvýznamnějším faktorem motivace při kariérním růstu, je lepší platové ohodnocení či navýšení stávající kvalifikace.

9.10 Ukončování pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru je možné z důvodu rezignace pracovníka, tedy ze strany pracovníka, nebo z důvodu propuštění pracovníka, tedy ze strany organizace. Při ukončování pracovního poměru je nutné vycházet ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zejména z jeho druhé části § 48 – 73 zákoníku práce.

Ukončování pracovního poměru představuje velmi nepříjemnou činnost, jak pro organizaci, tak i pro pracovníky a je potřeba této činnosti věnovat dostatečnou pozornost. V případě odchodu iniciovaného ze strany pracovníka je žádoucí a pro obě strany prospěšné, abychom se s pracovníkem rozcházel v dobrém. V takovém případě nám odcházející pracovník může poskytnout užitečné informace o situaci na pracovišti či další potřebné informace. Je třeba se zaměřit na důvod, proč pracovník odchází, popřípadě kam odchází a zda nehrozí nebezpečí, že by jej mohli následovat další pracovníci.

9.10.1 Ukončování pracovního poměru ze strany organizace

K ukončení pracovního poměru iniciovanému organizací může dojít z důvodu:

- nadbytečnosti,
- nedostatečnému výkonu,
- porušování disciplíny,
- narušování podnikové kultury.

Při propouštění pracovníků je třeba postupovat citlivě, pracovníky včas informovat o celkové situaci a danou skutečnost jim sdělit jasně a srozumitelně, aby nedocházelo k nedorozuměním. Propouštění pracovníků představuje velmi náročnou situaci pro všechny zúčastněné, především pro propouštěné pracovníky, a proto je z naší strany vyžadován profesionální přístup.

V rámci propouštění pracovníků, budeme muset s propouštěným jednat a vést rozhovor. Na propouštěcí rozhovor a jeho vedení je třeba se důkladně zaměřit a při jeho průběhu postupovat citlivě a profesionálně.

Při propouštěcím rozhovoru je důležité:

- připravit si dostatek informací o pracovníkovi,
- zprávu o propuštění podat pracovníkovi jako definitivní rozhodnutí,
- stručně zdůvodnit skutečnosti, které vedou k propuštění pracovníka,
- být připraven na reakce propouštěných pracovníků,
- seznámit pracovníka s kroky, které budou následovat v rámci ukončení pracovního poměru,
- nabídnou pracovníkovi pomocnou ruku,
- zaujmout pozitivní postoj a snažit se poukázat na přednosti pracovníka.

9.10.2 Ukončování pracovního poměru ze strany pracovníka

Důvodem k podání rezignace pracovníka může být řada faktorů, ovšem z praxe vyplývá, že nejčastějším důvodem podání rezignace jsou špatné platební podmínky či získání lepší pracovní příležitosti. Existují však i jiné a pro naši organizaci mnohem závažnější důvody k podání výpovědi pracovníka. Jedná se o důvody vnitřního charakteru, které mohou souviset se špatnými podmínkami na pracovišti, nevhodným pracovním prostředím apod. Na takovéto skutečnosti je třeba se zaměřit a podrobit je naší analýze.

Mezi příčiny ukončení pracovního poměru, vnitřního charakteru, ze strany pracovníka patří například:

- špatné vztahy na pracovišti,
- nepravděpodobná možnost kariérního růstu,

- odlišné představy pracovníků na pracovní náplň,
- nespokojenost s vedením organizace,
- stres na pracovišti.

Jako manažeři se musíme těmito skutečnostmi důkladně zabývat a snažit se tak minimalizovat či úplně předejít jejich negativnímu dopadu na náš podnik v podobě podání rezignace pracovníků.

Návrh možného předejití výše zmíněných situací:

- **Špatné vztahy na pracovišti** – možné předejít pomocí správné motivace pracovníků či vytvořením vzájemné důvěry.
- **Nepravděpodobná možnost kariérního růstu** – velmi malá pravděpodobnost kariérního růstu se týká zejména malých podniků či rodinných firem. V případě, že tato situace nastane u větších podniků, jedná se především o tyto příčiny, které je třeba odstranit:
 - protekce některých pracovníků,
 - absence plánu kariérního růstu pracovníků,
 - nevhodné povyšování pracovníků,
 - nízká úroveň školení pracovníků.
- **Odlišné představy pracovníků na pracovní náplň** – je třeba uvádět skutečný popis práce a pracovní náplně, popřípadě vymežit klíčové dovednosti.
- **Nespokojenost s vedením organizace** – na nespokojenost pracovníka může mít vliv absence správného koučování či zpětná vazba k jeho výkonům.
- **Stres na pracovišti** – je třeba se zabývat zejména příčinami vzniku stresových situací. Mezi vlivy, které jsou příčinami vzniku stresových situací, patří například vysoké nároky na pracovníky, přepracovanost, špatná spolupráce ve skupině či problémy v osobním životě pracovníka. Správným pochopením potřeb pracovníka dokážeme zabránit vzniku stresových situací.

Propouštění pracovníků by v žádném případě nemělo mít negativní dopad na činnost organizace, mělo by být vždy v souladu se zákony a mělo by být prováděno citlivě a spravedlivě. Velmi důležitá je také transparentnost celého procesu. Jako manažeři musíme počítat

s dopady propouštění na ostatní pracovníky a je třeba se snažit o to, aby tato skutečnost neměla negativní dopad na klima v organizaci.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá řídicí činností managementu soukromých bezpečnostních služeb. Vymezuje a analyzuje otázky spojené s managementem soukromých bezpečnostních služeb, především v oblasti personální práce. Poukazuje na důležitost některých prvků, které jsou v této oblasti klíčovým aspektem, a klade důraz na člověka, jako na prvek pro fungující organizaci ze všech nejdůležitější.

Práce je rozdělena na dvě části, které jsou dále členěny na jednotlivé kapitoly a podkapitoly. První kapitola teoretické části je tvořena obecným úvodem do problematiky managementu. Definuje management, poukazuje na různá pojetí managementu a představuje jednotlivé základní manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Další kapitoly se věnují základním legislativním a pracovněprávním aspektům související s danou problematikou či obecné analýze činnosti managementu SBS v oblasti personální práce.

Následující kapitoly teoretické části pojednávají o sociologických a psychologických prvcích v oblasti personální práce a poukazují na jejich důležitost v oblasti práce s lidskými zdroji. Jak již bylo mnohokrát řečeno, lidé jsou ti, kteří tvoří jádro celého podniku, a proto jim musí být věnována dostatečná péče. Při řízení lidských zdrojů je důležité znát jednotlivé pracovníky, jejich osobnost, potřeby či potenciál. Každý jedinec je svým způsobem jedinečná osobnost, a pokud jej chceme co nejlépe poznat a vhodně tak využít jeho předností a předpokladů, je zapotřebí uplatnit poznatky získané především z oblasti psychologie.

V závěru teoretické části je zmíněna etika, neboli teorie morálky, kterou musí ctít každý pracovník podniku SBS, a jeden z možných stylů vedení lidí – koučování, které slouží jako motivační nástroj manažera, pomocí kterého dosáhne rozvoje, samostatnosti a odpovědnosti pracovníků.

Pro lepší orientaci v oblasti řízení lidských zdrojů, je v praktické části zpracován manuál pro management soukromých bezpečnostních služeb. V manuálu jsou popsány jednotlivé kroky personální činnosti, které jsou nedílnou součástí činnosti managementu SBS v oblasti personální práce. Pro správnou činnost managementu v oblasti řízení lidských zdrojů je důležité poukázat na veškeré dílčí kroky této činnosti a stanovit jejich faktory a vlivy na pracovníky, čímž zajistíme správnou koncepci řídicí činnosti.

Služby, které podniky SBS svým klientům poskytují, budou tak kvalitní, jak kvalitní personál tyto služby bude zajišťovat. Manažeři si tuto zásadní skutečnost musí uvědomit a nastavit celkovou koncepci a styl řízení lidských zdrojů tak, aby dokázali zajistit cíle organizace. Vedení společnosti si musí uvědomit, že kvalita řízení lidských zdrojů je zrcadlem úspěšnosti organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULERŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [3] BRABEC, František. *Soukromé detektivní služby*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1995, 199, 63 s. ISBN 80-85858-16-9.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [5] ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [6] DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
- [8] HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [9] HURTA, Josef a Vladimír LAUCKÝ. *Management bezpečnostního inženýrství*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006, 172 s. ISBN 80-7318-412-5.
- [10] KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. *Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 338 s. ISBN 978-80-7357-309-6.
- [11] LAUCKÝ, Vladimír. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 101 s. ISBN 80-7318-432-x.
- [12] MACEK, Pavel a František NOVÁK. *Privátní bezpečnostní služby*. Vyd. 1. Praha: Police history, 2005, 316 s. ISBN 80-86477-23-1.

- [13] PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 109 s. ISBN 978-80-247-4519-0.
- [14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [15] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

LZPS Listina základních práv a svobod.

PKB Průmysl komerční bezpečnosti.

SBS Soukromé bezpečnostní služby.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní manažerské funkce podle Koontze a Weihricha	16
Obr. 2. Základní zdroje organizace.....	56
Obr. 3. Jednotlivé kroky v personální činnosti	58
Obr. 4. Ženevské schéma – hodnocení zaměstnanců dle odstupňování	68