SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Metody řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo, komparace dvou stylů vedení zaměstnanců

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Zuzana JÁNSKÁ**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.

Znojmo, 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Metody řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo, komparace dvou stylů vedení zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 12. dubna 2012

_____

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Jindřichu Urbanovi, PhD. za obětavý přístup, odborné konzultace a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	**Zuzana JÁNSKÁ**
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	**Metody řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo, komparace dvou stylů vedení zaměstnanců**
Název (v angličtině)	**City Police Znojmo and their methods of human resource management, comparation of two managerial styles**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je komparace a následné doporučení určené vedení společnosti ohledně metod řízení lidských zdrojů.

Postup práce:

1. Prostudovat odbornou literaturu a vypracovat literární rešerši týkající se metod vedení zaměstnanců.
2. Vytvořit stručnou analýzu dané problematiky u Městské policie Znojmo.
3. Provést navržený kvalitativní výzkum na dané téma.
4. Získaná data analyzovat a zhodnotit. Vytvořit doporučení managementu dané organizace ohledně případných zlepšení v oblasti metod řízení lidských zdrojů.

Metody: analýza odborné literatury, syntéza poznatků, sběr empirických dat, kvalitativní výzkum, komparace zjištěných dat

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management press, s.r.o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha : Management press, s.r.o., 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
4. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha : ASPI, a.s.,2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012

L.S.

Zuzana JÁNSKÁ
autor

PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá metodami řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo. Hlavním cílem práce je komparace dvou stylů vedení, jejich vnímání zaměstnanci a vytvoření následného doporučení pro stávající vedení. V teoretické části jsou v obecné rovině vysvětleny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů. Praktická část se věnuje organizační struktuře Městské policie Znojmo, analýze stylů vedení dvou ředitelů a rozboru výsledků dotazníkového šetření. V závěru jsou shrnuty dílčí závěry provedeného šetření a následné doporučení současnému vedení Městské policie Znojmo.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, organizační struktura, styly řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků.

Abstract

This thesis deals with methods of human ressources management at the City Police of Znojmo. The main goal is to compare two styles of leadership, their perceptions of employees and deliver subsequent recommendation for management. In the theoretical part there are explained the basic concepts of human resources management. The practical part describes the organizational structure, analyzes leadership styles of two directors and presents results of survey. The conclusion summarizes the partial results and delivers recommendations for management.

Key words: human resources management, organizational structure, human resource management styles, staff evaluation.

Obsah

1 Úvod 9
2 Cíl práce a metodika 10
3 Teoretická část 11
3.1 Řízení lidských zdrojů 11
3.2 Management nepodnikatelských organizací 12
3.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů 14
3.3.1 Byrokratický přístup k řízení lidských zdrojů 14
3.3.2 Operativní přístup k řízení lidských zdrojů 14
3.3.3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů 14
3.4 Modely řízení lidských zdrojů 16
3.4.4 Model shody 16
3.4.5 Harvardský systém 17
3.5 Styly řízení lidských zdrojů 17
3.6 Cíle řízení lidských zdrojů 19
3.7 Cíle politiky řízení lidských zdrojů 20
3.8 Organizační struktura 21
3.8.1 Typy organizačních struktur 22
3.9 Hodnocení pracovníků 25
3.9.1 Základní funkce hodnocení: 25
3.9.2 Předmět hodnocení: 26
3.9.3 Hodnocení podle provedení: 26
3.9.4 Hodnotitel: 26
3.9.5 Klasicky používaná kritéria hodnocení 27
3.9.6 Chyby v procesu hodnocení 28
3.10 Odměňování pracovníků 28
3.11 Sociologický výzkum 30
4 Praktická část 33
4.1 Představení organizace 33
4.2 Personální složení městské policie Znojmo 33
4.3 Jak se stát strážníkem městské policie 34

4.4 Organizační struktura Městské policie Znojmo 35
4.5 Ekonomické ukazatele 41
4.6 Vedení ředitelem A 43
4.7 Vedení ředitelem B 44
4.8 Komparace obou stylů vedení 45
4.9 Zpracování dotazníkového šetření 46
5 Závěr 67
6 Seznam použité literatury 71
7 Přílohy 73

1 Úvod

Po roce 1989, získaly města a obce pravomoce rozhodovat v samostatné působnosti a v rámci samostatné působnosti získaly i pravomoc zřizovat příspěvkové organizace, organizační složky a různé právnické osoby. Mezi tyto nově získané pravomoce patří i pravomoc založit městskou či obecní policii.

Zastupitelstvo Města Znojma se na svém zasedání v roce 1992, na základě zákona 553/1991 Sb., zákona o obecní policii, rozhodlo založit městskou policii, aby byla ochrana veřejného pořádku přiblížena regionálním podmínkám, blíže občanům. Na rozdíl od Policie České republiky, která má celostátní působnost má městská policie za úkol zabezpečovat místní záležitosti veřejného pořádku, dohlížení na dodržování obecně závazných právních předpisů, přispívá k ochraně bezpečnosti osob a majetku, má za úkol dohlížet na dodržování pravidel občanského soužití a řeší přestupky v rozsahu stanoveném zákonem o obecní policii.

Založení městské policie s sebou neslo i nutnost zabezpečit materiální, finanční a především lidské zdroje, které jsou díky tomu, že městská policie poskytuje veřejnou službu, nejdůležitější součástí.

Zajištění lidských zdrojů v první fázi zahrnovalo především otázku výběru zaměstnanců. Byla vypsána výběrová řízení, po nich následovaly fyzické a psychologické testy. Dalším krokem bylo zajištění odborné kvalifikace strážníků a také zabezpečení materiálního vybavení.

V současné době, jsou vzhledem k ekonomické situaci v České republice snižovány počty příslušníků celorepublikové policie a zároveň jsou městské policii rozšiřovány její kompetence. Připravována je novela zákona o obecní policii, která má rozšířit pravomoce strážníků. Cílem změn je posílit roli obecní policie zvýšením dílčích oprávnění strážníků, zvláště pak v návaznosti na vývoj situace v oblasti veřejného pořádku a bezpečnosti v obcích. Otázka řízení lidských zdrojů v této organizaci se stává stěžejní, protože nahradit zaměstnance, strážníka, je složité a především velmi nákladné. Na to jak bude pracovat městská policie a jak bude vnímána okolím mají zásadní vliv právě její zaměstnanci, především pak strážníci.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je komparace dvou stylů vedení zaměstnanců Městské policie Znojmo a následné doporučení ohledně metod řízení lidských zdrojů současnému vedení.

V teoretické části budou popsány jednotlivé přístupy k řízení lidských zdrojů, budou představeny vybrané druhy organizačních struktur, systémů hodnocení a odměňování.

V praktické části práce se budu zabývat rozdílností ve stylu řízení lidských zdrojů, v systému hodnocení, dopady změn provedených v organizační struktuře a vnímání všech těchto změn jednotlivými zaměstnanci.

Nejprve provedu analýzu systému vedení současného a předešlého. Ke sběru dat použiji formu písemného dotazování. Vzhledem k tomu, že u Městské policie Znojmo pracuje 49 zaměstnanců, se kterými jsem neustále v kontaktu, je očekávaná návratnost dotazníků téměř stoprocentní. Z důvodu možnosti provedení vyčerpávajícího šetření, budou zkoumány všechny jednotky (zaměstnanci) základního souboru (všichni zaměstnanci MP Znojmo), proto jsem mohla zvolit metodu kvantitativního výzkumu. Získaná data budu analyzovat a následně hodnotit.

Výsledkem by měla být doporučení managementu dané organizace ohledně případných zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

3 Teoretická část

3.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře je „řízení (management) proces, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů."[1]

Josef Koubek definuje řízení lidských zdrojů jako tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [2]

Michael Armstrong uvádí, že řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.[3]

Duda říká: „úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, protože lidské zdroje rozhodují

[1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. Olomouc : Rubico, 2001. str. 642. ISBN 80-85839-45-8., str. 357

[2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 2. vyd. Praha : Management press, 2000. str. 350. ISBN 80-85943-51-4., str. 11

[3]ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 800. ISBN 978-80247-1407-3., str. 27

i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.“[4]

3.2 Management nepodnikatelských organizací

Vzhledem k tomu, že se v bakalářské práci zabývám analýzou řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo, která je organizační složkou MěÚ Znojmo, je třeba zmínit rozdílnost managementu u podnikatelských a nepodnikatelských subjektů.

Nepodnikatelské organizace, za které jsou označovány instituce státní správy a samosprávy, neziskové organizace a obecně prospěšné společnosti musí plnit určité jim vlastní společenské poslání a dosahovat vymezené cíle stejně jako podnikatelské organizace. To znamená, že vedení těchto organizací musí uplatňovat obecné zásady managementu. Nepodnikatelské organizace musí mít jasně a jednoznačně definované cíle svého působení, striktně vymezené oblasti zodpovědnosti a pravomocí jednotlivých pracovníků a schopné a kompetentní vedoucí pracovníky, kteří dokáží motivovat způsobilé pracovníky k vynikající výkonnosti. Rozdíl spočívá především v tom, že vedoucí pracovníci nepodnikatelských subjektů jsou obvykle vybíráni na základě schopnosti zabezpečit stabilitu organizace, nebo jejich specializace, shodné s posláním organizace a nebo na bázi svých osobních či politických kontaktů. V řadě nepodnikatelských organizací je jmenování vedoucích pracovníků časově omezené a je vázáno na politický vývoj v regionu. Opakem jsou vedoucí pracovníci v podnikatelských organizacích, kteří jsou většinou vybíráni na základě manažerských způsobilostí.[5]

Na efektivním fungování nepodnikatelské organizace mají vliv dvě skupiny představitelů různých zájmových skupin

[4] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 8

[5] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu.* 1.. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., str. 55-56

- Externí aktéři – zájmové skupiny, které neovlivňují fungování organizace přímo, ale mají zájem o určitý charakter jejích výstupů, výsledků,
- interní aktéři – různé skupiny pracovníků organizace, kteří bezprostředně působí na fungování, chování organizace a určují charakter jejích výstupů.

Jasná představa o budoucím chování organizace je základní podmínkou získání podpory interních i externích zájmových. Posláním každé organizace je uspokojit potřeby, přání a požadavky veřejnosti a dosáhnout určitý společenský prospěch. Identifikátorem ztráty společenské prestiže nepodnikatelského subjektu a sní související pokles efektivity jejího fungování je nespokojenost klientů, nedůvěra v objektivitu působení, vznik korupčního prostředí a další společensky nežádoucí jevy. Vedení organizace nesmí opomenout názory představitelů všech zájmových skupin na hodnocení výkonnosti, ale zásadní pozornost musí věnovat kritice a stížnostem klientů. Na provedení změn v organizaci, které mají vést ke zvýšení efektivnosti fungování, je nutné pracovníky předem připravit a to formou školení a výcviku, v zájmu eliminace obav z nového.

Na výkonnost organizace má vliv řada vzájemně se doplňujících faktorů:

- Způsoby vedení pracovníků a kultura interních vztahů,
- procesy, zabezpečující fungování organizace,
- infrastruktura uspořádání zdrojů ve vnitřním prostředí,
- management výkonnosti.

Při zvyšování efektivity fungování organizace je třeba zabránit tomu, aby nedošlo k vylepšování některých aspektů fungování na úkor zhoršení výkonnosti v jiných oblastech působení. Do změny vnitřního prostředí organizace je potřeba zapojit všechny pracovníky. Podmínkou úspěšné změny fungování organizace je také to, že v čele bude stát skutečná vůdčí osobnost a ne pouze výkonný úředník. Jmenování vedoucích představitelů nepodnikatelských organizací by mělo být průhledné a založené na hodnocení odborných, manažerských způsobilostí.[6]

[6] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu.* 1. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., str. 58 - 62

3.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů

V Managementu Bělohlávka, Košťana a Šuleře prošlo řízení lidských zdrojů v našich zemích od 2. pol. 20. st. třemi etapami.

3.3.1 Byrokratický přístup k řízení lidských zdrojů

Počátky tohoto přístupu datujeme do 70.let minulého století, kdy se tehdejší vláda ČSSR pokusila řešit hospodaření s lidskými zdroji administrativně. Připravovaly se plány a návrhy práce a zaměstnanosti. Na základě návrhů institucí a podniků stát schvaloval a přiděloval limity pracovních sil v okrese, limity přijímaných absolventů škol, učňů i limity celkového počtu přijímaných pracovníků. Překračování těchto limitů bylo postihováno. Zvláštními pravidly se řídila kádrová politika, která byla zaměřená na vedoucí pracovníky. Byly tvořeny tzv. kádrové rezervy. Podniky předávaly aparátu KSČ seznamy lidí, se kterými se počítalo jako s nástupci stávajících vedoucích pracovníků, tyto seznamy podléhaly schvalování KSČ. Tyto kádrové rezervy byly však formální a na vedoucí místa byli nakonec většinou zařazováni jiní lidé.

Tento systém platil až do revoluce v roce 1989. Byrokratická a politická opatření tak omezovala rozhodování firem, zároveň však vyžadovala i určitou úroveň dlouhodobého plánování a strategického myšlení ze strany podniků.[7]

3.3.2 Operativní přístup k řízení lidských zdrojů

V devadesátých letech byla státní omezení odstraněna a privatizované firmy začaly postupně rozhodovat v personálních otázkách samostatně. Rozhodnutí se spíše než strategickými záměry řídila spíše okamžitými potřebami výroby.[8]

3.3.3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů

Tento přístup k řízení lidských zdrojů je postaven na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Je zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů organizace.

[7] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. str. 642. ISBN 80-85839-45-8., str. 358

[8] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. str. 642. ISBN 80-85839-45-8., str. 358

Umožňuje předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje personální potřeby organizací. [9]

Strategie řízení lidských zdrojů určuje:

- Jaké počty pracovníků a jaké profese budou potřebné,
- jak a jakými kanály budou potřební pracovníci získáváni, z vlastních zdrojů nebo zvenčí,
- jakých kritérií bude použito při uvolňování nadbytečných pracovníků,
- podle jakých kritérií budou vybíráni noví pracovníci,
- jak bude organizace postupovat při vzdělávání pracovníků,
- jak bude firma motivovat pracovníky ke stabilitě a vyššímu úsilí (sociální výhody nebo vyšší platy),
- jaká kritéria budou používána pro hodnocení pracovníků,
- podle jakých kritérií bude řízena kariéra pracovníků.[10]

Strategické řízení se musí zabývat vnějšími a vnitřními podmínkami podniku, organizace, které tvoří pomyslné mantinely strategického personálního řízení.

Vnější podmínky:

- Populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů,
- změny techniky a technologií, které organizace využívá nebo by mohla využívat,
- změny hodnotových orientací lidí,
- prostorová mobilita obyvatelstva,
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti,
- možné změny po výrobcích či službách podniku,
- změny v míře otevřenosti národní ekonomiky, stabilita politických poměrů a zákonů, které spoluutvářejí podmínky pro činnost organizace.[11]

[9] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 358 - 359

[10] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 358 - 360

[11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. Praha : Management press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4., str. 25

Vnitřní podmínky:

- Organizace – velikost podniku, organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, produkce a personální politika…,
- práce – charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter…,
- zaměstnanci – počet, demografická, ekonomická, sociální i prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky…[12]

3.4 Modely řízení lidských zdrojů

Michael Armstrong ve své knize Řízení lidský zdrojů uvádí dva modely.

3.4.4 Model shody

Systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace, proto název model shody.

Typické procesy a funkce vykonávané v organizacích:

- Výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení – řízení pracovního výkonu,
- odměňování – systém odměňování je jedním z nejméně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace, musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby mohl uspět v budoucnosti,
- rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.[13]

[12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 2. Praha : Management press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4., str. 26

[13] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3., str. 28

3.4.5 Harvardský systém

Tento systém vychází z toho, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit, pokud si manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout.

Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

1. Linioví manažeři akceptují větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky,
2. posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.[14]

3.5 Styly řízení lidských zdrojů

Při porovnávání dvou způsobů řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo, se budu snažit pomocí dotazníku zjistit od zaměstnanců, který styl řízení upřednostňují.

Stylem řízení označujeme způsob, kterým manažeři jednají, aby dosáhli žádoucích výsledků prostřednictvím lidí. Styl řízení představuje to, jak se manažer chová a jak uplatňuje své pravomoci. Manažer může být tvrdý nebo měkký, direktivní nebo nechávající věcem volný průběh, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaný na lidi nebo na úkol, nekompromisní nebo pružný,ohleduplný nebo bezcitný. Chování manažera je zčásti dáno jeho přirozenými sklony, zčásti příkladem, který mu dává jeho nadřízený a zčásti hodnotami a normami organizace.[15]

[14] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3., str. 29

[15] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 34 - 35

Manažerská literatura nejčastěji rozlišuje tři základní styly vedení:

- **Autokratický styl** – manažer rozhoduje sám vedoucí silou své osobnosti a jedná formou příkazů,
- **demokratický (participativní) styl** – manažer zpravidla se spoluúčastí spolupracovníků formuluje úkoly a postupy jejich zvládnutí a neformálně koordinuje průběh prací,
- **volný styl** – v tomto případě manažer ponechává spolupracovníkům výraznou volnost jednání, jeho hlavní role spočívá v přenosu potřebných informací a spoléhá na to, že podřízení vědí co a jak mají dělat.[16]

Podle Armstronga existuje mnoho stylů vedení a žádný není nezbytně lepší než jiný, vždy záleží na konkrétní situaci. Vůdce řadí do čtyř skupin.

- Charismatický – charismatičtí vůdci se spoléhají na svou osobnost, inspirativní kvality a svou auru, jsou to vizionářští vůdci, orientovaní na úspěch a dobří komunikátoři, ne – charismatičtí vůdci spoléhají hlavně na své know – how (autoritu si zaslouží člověk, který ví jak na to), na tichou důvěru, chladný a analytický přístup k řešení problému,
- autokratický / demokratický – autokratičtí vůdci zavedou svá rozhodnutí a využívají svého postavení, aby donutili dělat to, co oni (vůdci) chtějí, demokratičtí vůdci podporují lidi k tomu, aby se zapojili a navrhli své řešení,
- umožňovatel / regulátor - umožňovatelé inspirují lidi svými vizemi budoucnosti k dosažení týmových cílů, regulátoři velí lidem s cílem dosažení shody,
- transakční / transformační – transakční vůdci obchodují s penězi, prací a bezpečností s cílem dosáhnout shody, transformační vůdci motivují lidi k usilování o dosažení vyšších cílů.[17]

„Při vedení spolupracovníků (podřízených) se může využít teorie X a Y McGregora. Teorie X vychází z předpokladu, že průměrný pracovník nemá své zaměstnání rád, považuje se za námezdní sílu a nemá žádné zvláštní ambice

[16] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 34 - 35

[17] ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People.* London : KOGAN PAGE, 2010. 154 s. ISBN 978 0 7494 5241 4., str.22 - 23

uplatnění. Zde se uvažuje o adresném ukládání úkolů, využívá se zde autokratického stylu vedení. Teorie Y vychází z opačného předpokladu – má přirozený sklon k práci, dobrý vztah k zaměstnání, pociťuje snahu se uplatnit a přijmout zodpovědnost za rozhodování. Zde se preferuje používání demokratického, participačního stylu vedení spolupracovníků.“[18]

3.6 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

- **Efektivnost organizace**

Charakteristické a zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o konkurenceschopnosti firmy, strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením úspěšných postupů v oblastech jako je například řízení znalostí nebo řízení talentů, strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

- **Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

- **Řízení znalostí**

Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.

- **Řízení odměňování**

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti, aby byli lidé hodnoceni a odměňování za to, co dělají a čeho dosahují.[19]

[18] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 35

[19] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3., str. 30 - 31

- **Zaměstnanecké vztahy**

Cílem je vytvářet takové klima, v němž jde prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

- **Uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat takovou politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran. Zabezpečuje managementu různorodé pracovní síly a bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.[20]

3.7 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

- Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenčních výhod organizace,
- propojování politiky oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií,
- vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů,
- vytváření plošší a flexibilnější organizace, která je schopná rychleji reagovat na změny,
- podporování týmové práce a spolupráce mezi jednotlivými organizačními jednotkami organizace,
- vytvářet důsledné filozofie upřednostňování zákazníka v celé organizaci,
- podpora a posilování pravomocí pracovníků, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání,
- vytváření strategií odměňování, která by podporovala kulturu organizace orientovanou na výkon,
- zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace,
- budování větší oddanosti pracovníků organizaci,
- zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů,

[20] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3., str. 31

- vytváření role manažerů tak, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.[21]

3.8 Organizační struktura

Organizační struktura je další část spadající do řízení lidských zdrojů, kterou se budu zabývat v praktické části, a to z důvodu její změny po nástupu nového ředitele Městské policie Znojmo a opět se budu snažit zjistit názor zaměstnanců. Zda jim více vyhovovala původní, nebo zda se více ztotožňují s novou.

Jako organizační strukturu označujeme mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit jednotlivých členů organizace.

Organizační struktura umožňuje:

- Efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, pracujících v organizaci.

Organizační struktura definuje náplň práce jednotlivých útvarů organizace i obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.

Graficky se organizační struktury znázorňují organizačními schématy. Činnost jednotlivých útvarů popisuje organizační řád a náplň jednotlivých pracovních míst popis práce.

Popis práce i organizační řád udávají jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Mohou být ukládány prostřednictvím delegování konkrétním lidem. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie i vědomostí. [22]

---

[21] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3., str. 30 - 32

[22] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 115 - 116

3.8.1 Typy organizačních struktur

V odborné literatuře je uváděno několik druhů členění organizačních struktur a jednotliví autoři uvádí různé typy jednotlivých struktur. V této části jsou zmíněny jen některé z nich.

Základní členění organizačních struktur podle tvaru:

- Štíhlá organizační struktura

Mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý pracovník má poměrně malý počet podřízených. Typickými organizacemi jsou např. armáda, nebo velké státní a výrobní organizace.

- Široká organizační struktura

Tato struktura se vyznačuje malým počtem úrovní, nejčastěji třemi nebo čtyřmi, při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Širokou organizační strukturu má např. univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder a těm už jsou podřízeni jednotliví pedagogové.[23]

Dále rozlišujeme uspořádání funkcionální, divizionální a maticové

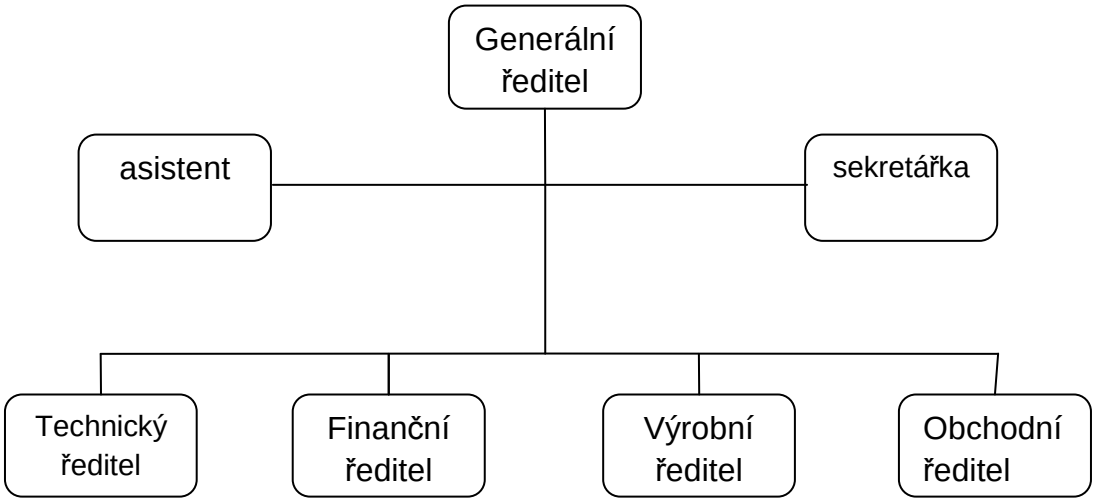
- **Funkcionální struktura**

Tato struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. [24]

[23] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 115 - 116

[24] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 116

Obrázek č. 1. Funkcionální organizační struktura



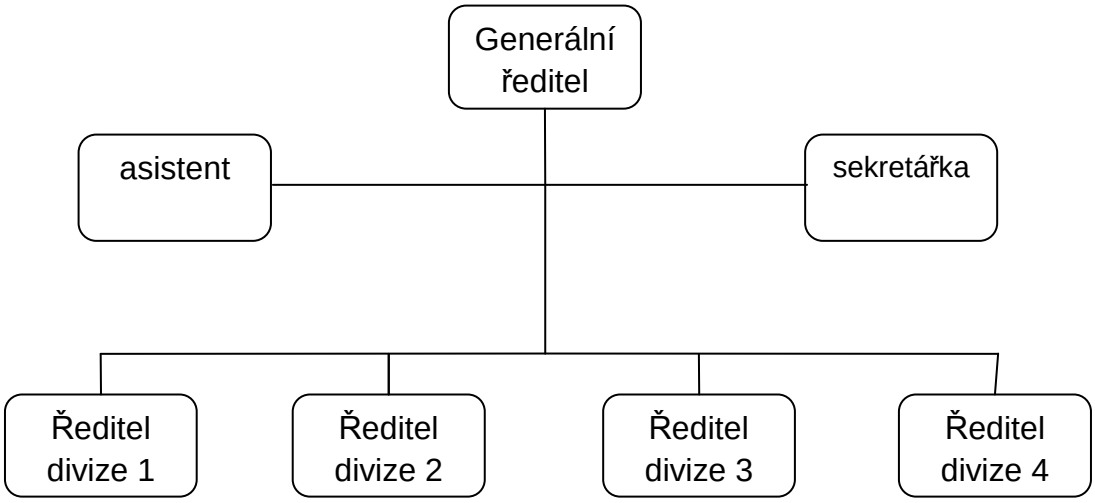
Zdroj: BĚLOHLÁVEK František, 2001. *Management*, str. 116

- **Divizionální struktura**

Tato struktura vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, např. prodej potravin, prodej kosmetiky…, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání jednotlivých divizí. [25]

[25] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 117

Obrázek č. 2. Divizionální organizační struktura



Zdroj: BĚLOHLÁVEK František, 2001. *Management*, str. 117

- **Maticová organizační struktura**

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené. Prvním je odborný vedoucí a druhým je vedoucí týmu. Odpovědný je k oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů, kteří se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. [26]

Formální a neformální organizační struktura

Formální organizační struktury jsou vyjádřeny organizačním schématem, organizačním řádem a popisy práce. Řeší řízení ve formální rovině. Je dáno, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se bude postupovat při plnění jednotlivých úkolů. Neformální organizační struktury zahrnují především osobní vztahy a vazby

[26] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 117

členů organizace, které vznikly přirozeně, neoficiálně a neformálně. Existují mimo rámec formální organizační struktury. [27]

3.9 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů je důležitou informací o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a pracovním profilu. Mimo jiné dává i přehled o vytíženosti zaměstnanců a množství jim přidělené práce. Jeho hlavním smyslem je přiřadit zaměstnanci takovou pracovní pozici, která odpovídá jeho schopnostem a charakterovým vlastnostem tak, aby motivovala k odvádění ekonomicky efektivní práce a zvyšovala jeho potenciál.[28]

3.9.1 Základní funkce hodnocení:

- Poznávací funkce – průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- srovnávací funkce – uplatnění principu diference mezi pracovníky z hlediska hmotných, sociální a morálních ocenění,
- kauzální funkce – sledování příčin změn v pracovním jednání,
- stimulační funkce – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- výběrová funkce- možnost postupu v rámci podnikové koncepce.[29]

Hodnocení má za úkol seznámit pracovníka s jeho perspektivou v organizaci, diferencovat odměňování a zároveň podat přehled o výsledcích práce s lidmi.
Pro zaměstnavatele představuje hodnocení informaci, do jaké míry zvládá pracovník nároky své pracovní pozice a jaká je možnost jeho dalšího využití v organizaci.[30]

---

[27] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8., str. 117

[28] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str.76

[29] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str.77

[30] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str.77

3.9.2 Předmět hodnocení:

Hodnocení sleduje tři úrovně působení pracovníka v organizaci. Je to:

- Pracovní výkon – se vyjadřuje v odborné způsobilosti a v plnění zadaných cílů a požadovaných výsledků,
- pracovní chování – sleduje se míra vlastní iniciativy při plnění nových úkolů, jak pracovník plánuje provedení úkolů, zda je schopen plnit úkoly v pořadí podle důležitosti, míra připravenosti a schopnosti přijímat vyvážená rozhodnutí a nést za ně odpovědnost a hodnocení hospodárnosti jednání pracovníka,
- sociální chování – sleduje se spolupráce s ostatními spolupracovníky, chování k nadřízeným, vztah k zákazníkům, schopnost vést lidi a pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce.[31]

3.9.3 Hodnocení podle provedení:

Hodnocení můžeme rozdělit podle provedení na dvě skupiny. Na hodnocení formální a hodnocení neformální.

- Formální hodnocení – je většinou racionální, standardizované, periodické s pravidelným intervalem, jeho výsledky jsou dokumentovány pro další personální činnost,
- neformální hodnocení – jde o průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným během vykonávané práce, jedná se o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a nebývá zaznamenáváno.[32]

3.9.4 Hodnotitel:

Při hodnocení je velmi důležité stanovení kritérií a metody hodnocení, ale především výběr osoby, která je hodnocením pověřena.

- Přímý nadřízený – je nejkompetentnější osobou pro hodnocení, provádí závěrečné vyhodnocení a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení,

[31] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str.78 - 80

[32] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 80

- nadřízený bezprostředně nadřízeného – funguje jako schvalovatel a ověřovatel hodnocení, ale má i možnost sám hodnocení provádět,
- nezávislý externí hodnotitel – např. psycholog, který provádí hodnocení některých zvláštních aspektů pracovníka, dále jeho výkon, potenciál, chování,
- zákazník, klient – hodnotí pracovníky, se kterými přichází do kontaktu, toto hodnocení však bývá dost často neobjektivní a nespravedlivé a neměla by se o něj opírat personální rozhodnutí,
- spolupracovník, skupina spolupracovníků – toto hodnocení bývá spolehlivé, problém spočívá v neochotě spolupracovníků se do něj angažovat,
- hodnocení podřízeným – používá se velmi málo a to pouze k hodnocení chování nadřízeného pracovníka,
- sebehodnocení – jde o zapojení zaměstnance do procesu hodnocení,
- týmové hodnocení – používá se k překonání problémů jednostrannosti a subjektivity hodnocení, zapojeni bývají nadřízený, spolupracovníci, psycholog a případně i další osoby.[33]

3.9.5 Klasicky používaná kritéria hodnocení

- Výkon člověka, množství práce,
- kvalita práce, jakost,
- samostatnost,
- iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost a přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci a osobní odpovědnost,
- poměr k organizaci.[34]

[33] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 88

[34] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7., str. 65

3.9.6 Chyby v procesu hodnocení

U hodnocení pracovníků se jedná o výkon práce člověka a vzhledem k tomu, může dojít při posuzování zaměstnanců k některým chybám, které se mohou stát příčinou nepříznivého rozhodnutí v personální oblasti.

Mezi nejběžnější chyby patří:

- Předpojatost, zaujatost hodnotitele,
- arogantní postoj – hodnotitel nerespektuje věcné a podložené argumenty hodnoceného, má snahu přehlížet skutečnosti v neprospěch hodnoceného
- zlatý střed – zaměstnanci jsou hodnoceni průměrně,
- špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení – přílišní shovívavost nebo naopak přísnost hodnotitele,
- úmyslné chyby proti etice hodnocení – zneužití hodnocení k likvidaci či blokování pomyslné konkurence,
- kumulativní chyba – zátěž minulosti, kdy jsou pohledy na pracovníka přenášeny z minulosti, bez ohledu na výkon ve sledovaném období,
- přílišná shovívavost nebo naopak přílišná přísnost,
- tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle vlastních měřítek – hodnotit ty stránky výkonu, které sám preferuje,
- přihlížení k sociálnímu postavení, příslušnosti, příbuzenství, známostem, pohlaví atd.,
- přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – nepoškozování podřízených např. v případě potřeby snižování počtu zaměstnanců.[35]

3.10 Odměňování pracovníků

„Systém odměňování můžeme chápat v širším pojetí jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci a které pracovník chápe jako pozitivní požitky.“[36]

Tyto prvky můžeme rozdělit na dvě skupiny:

[35] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str.76 - 90

[36] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 91

- Peněžní formy odměňování – jedná se o plat, mzdu a všechny její složky, benefity poskytované v penězích např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času,
- nepeněžní formy odměňování – patří sem odměny hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby, osobní vybavení jako např. služební vůz, mobilní telefon, notebook a výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami, např. mimořádná prestižní ocenění pracovníka.[37]

Zaměstnavatelé ve 2. čtvrtletí 2011 svým zaměstnancům jako nefinanční benefit k platu nejčastěji poskytovali stravenky. Stravenky dostalo 35 % zaměstnanců. Druhým nejčastěji poskytovaným benefitem je pružná pracovní doba, kterou mohlo využívat 26 % lidí.[38]

Je velice důležité informovat kolektivně pracovníky o praxi a politice odměňování v organizaci a individuálně potom o tom, jaký to má dopad konkrétně na něj v současnosti i do budoucna. Pracovník tím získá představu o tom, co organizace považuje za důležité při hodnocení lidí v jejich rolích. Zásadní význam má při tom transparentnost a komunikace. Pracovník by měl znát a pochopit:

- Politiku odměňování – stanovování úrovně mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod a platový postup,
- mzdovou strukturu – stupně a mzdová rozpětí,
- strukturu zaměstnaneckých výhod,
- metody zařazování prací do stupňů, tříd a jejich přeřazování,
- platový postup,
- systémy odměňování podle výkonu,
- odměňování podle dovedností nebo schopností,
- vývoj a iniciativy v odměňování – důvody změn v systému odměňování a to jak jimi budou pracovníci ovlivněni.[39]

[37] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2., str. 92

[38] Benefity: velké vs. malé firmy. *Moderní řízení*, 2011, č.10, s. 93

[39] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3.,str. 609 - 610

3.11 Sociologický výzkum

Vzhledem k tomu, že v praktické části budu používat jednu z technik výzkumu, písemné dotazování, je potřeba se zmínit o tom, co vůbec výzkum je, jak se dělí a jaké používá techniky sběru dat.

Výzkum dělíme na primární, který představuje vlastní zjišťování vlastností zkoumaných jednotek, jedná se o sběr dat v terénu vlastními silami nebo najatými tazateli. Sekundární výzkum znamená dodatečné, další využití a další statistické zpracování dat, které již někdo před tím shromáždil a zpracoval jako primární výzkum. Data můžou mít původní podobu hodnot zjištěných za každou jednotku, pak mluvíme o datech neagregovaných nebo jsou již hodnoty vlastností sumarizovány za celý soubor, zpracovány do statistických hodnot, takto zpracovaná data se nazývají agregovaná. [40]

Primární výzkum dále dělíme na kvantitativní výzkum a kvalitativní. Kvantitativní výzkum zkoumá rozsáhlejší soubor respondentů. Stovky až tisíce, aby byly postiženy názory dostatečně velkého a reprezentativního vzorku. Kvalitativní výzkum umožňuje poznat motivy a příčiny chování lidí. Kvalitativní výzkum je rychlejší, méně nákladný a náročný na realizaci, protože zkoumaný soubor je velmi malý a nereprezentativní. [41]

V této bakalářské práci budu používat výzkum kvantitativní, přestože zkoumaný soubor má 48 jednotek, zaměstnanců Městské policie Znojmo a literatura uvádí soubor stovek až tisíců jednotek. V tomto případě bude dotazován každý zaměstnanec a předpokládaná návratnost rozdaných dotazníků je téměř stoprocentní.

Mezi techniky kvalitativního výzkumu patří individuální hloubkové pohovory a skupinové pohovory, tzv. focus group.

---

[40] FORET, Miroslav, KOPŘIVOVÁ, Kateřina. *Úvod do sociologického výzkumu.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Fakulta provozne ekonomická, 2001., str.4

[41] FORET, Miroslav, KOPŘIVOVÁ, Kateřina. *Úvod do sociologického výzkumu.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Fakulta provozne ekonomická, 2001., str.6

Mezi techniky používané při kvantitativním výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování. V praktické části budu používat písemné dotazování ve formě dotazníku. Při sestavování dotazníku je třeba dbát na správné sestavení dotazníku, neboť špatně sestavený dotazník může získané informace zpochybnit a výsledky pak nemusí odpovídat potřebám a cílům výzkumu. U dotazníku bychom měli klást důraz na celkový dojem. Dotazník musí upoutat pozornost, proto záleží na grafické úpravě. V úvodu by měl vzbudit zájem respondenta, neměl by být příliš rozsáhlý, jeho vyplnění by mělo trvat maximálně 20 minut. Záleží i na sledu otázek, na začátku by měly být otázky zajímavé, uprostřed ty, na kterých záleží a které vyžadují soustředění a v závěru méně závažné. Neméně důležitá je i formulace otázek, které musí být jednoznačné a srozumitelné. Otázky dělíme na otevřené a uzavřené. Výhodou otevřených otázek je, že podněcují dotazovaného k zamyšlení. Není omezen alternativami odpovědí. Nevýhodou je právě ona volnost v odpovědích, která je náročná v následném zpracování. Uzavřené otázky předem uvádějí několik možných odpovědí a dotazovaný je nucen si vybrat jednu nebo několik z nich. Výhodou je rychlost vyplňování, nevýhodou to, že předložené odpovědi nemusí vyjadřovat přesně a výstižně názor respondenta. Uzavřené otázky mohou být:

- Dichotomické – jsou to otázky, které připouštějí dvě odpovědi, ano – ne, výhodou v tomto případě je snadná zpracovatelnost,
- výběrové (polytomické, s možností výběru jedné alternativy), tyto otázky umožňují vyjádření postoje, názoru a především dávají možnost srovnání, jsou výhodné pro zpracování,
- výčtové (polytomické, s možností výběru několika alternativ), umožňují volnější výběr, který více odpovídá skutečnosti, jsou však náročnější na zpracování,
- polytomické s uvedením pořadí alternativ – umožňují dotazovanému určit pořadí alternativ, jsou však ze všech uvedených druhů otázek nejnáročnější na zpracování.

Otázka, která umožňuje respondentovy uvést odpověď, kterou mu žádná z variant nenabídla, se označuje jako polootevřená (polouzavřená). Spojuje přednosti

uzavřené otázky s výhodami otevřené otázky. Dalším typem otázky je otázka filtrační, která umožňuje rozdělit dotazované pro otázky, které pak následují.[42]

[42] FORET, Miroslav, KOPŘIVOVÁ, Kateřina. *Úvod do sociologického výzkumu.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Fakulta provozne ekonomická, 2001., str.17 - 20

4 Praktická část

4.1 Představení organizace

Pro zpracování tématu metody řízení lidských zdrojů jsem si vybrala Městskou policii Znojmo, kde jsem zaměstnána od roku 2008.

Městské policie mohly začít vznikat v naší republice na základě zákona ČNR č.367/1990 o obcích (obecní zřízení) ze dne 4. září 1990, kde v hlavě druhé, působnost obce, oddílu prvním, samostatná působnost, §14, do samostatné působnosti obce patří mimo jiné i místní záležitosti veřejného pořádku a zřizování obecní (městské) policie, s výjimkou rozhodování o přestupcích.
Městské zastupitelstvo ve Znojmě na svém zasedání dne 2. února 1993 schválilo dle § 36 odst. 1 písm. f, a k, úplného znění zákona ČNR č. 367/1990 o obcích se změnami a doplňky provedenými zákonem ČNR č. 439/1991 Sb., zákonem ČNR č. 485/1991 Sb., zákonem ČNR č. 553/1991 Sb. a zákonem ČNR č. 302/1991 Sb. obecně závaznou vyhlášku Města Znojma č. 9/1992, kterou městské zastupitelstvo zřizuje Městskou policii ve Znojmě. V této vyhlášce je definován služební stejnokroj strážníků Městské policie Znojmo, dále je zde uvedeno jakým způsobem prokazují strážníci svoji příslušnost k městské policii, služebním stejnokrojem, odznakem městské policie, identifikačním číslem a nášivkou s názvem města (domovenkou) a v neposlední řadě i služebním průkazem.
Ředitelem městské policie je určený strážník, kterého zastupitelstvo města Znojma pověřilo plněním některých úkolů při řízení městské policie, dle § 3 zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Organizační členění je v pravomoci ředitele městské policie, který je zároveň nadřízeným všem strážníkům a za zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku odpovídá starostovi města.

4.2 Personální složení městské policie Znojmo

Od roku 1992, založení Městské policie ve Znojmě, funkcí ředitele prošlo 5 lidí, současný strážník pověřený plněním některých úkolů při řízení městské policie je jejím 6. ředitelem. V době vzniku měla Městská policie Znojmo 20 členů. Po dvou

letech se tento počet přibližně zdvojnásobil a v současnosti má Městská policie Znojmo 49 zaměstnanců.

U Městské policie Znojmo je zaměstnáno 41 strážníků, ve věku od 25 let do 59 let, z toho je 5 žen. Jeden strážník je ve funkci ředitele Městské policie Znojmo a jeden ve funkci zástupce ředitele. Dále je u Městské policie Znojmo zaměstnáno 8 tzv. ostatních zaměstnanců, ve složení 7 žen a jeden muž. Jedná se o pozici ekonomky, jednu zaměstnankyni ve funkci administrativní pracovník, jednu uklízečku a 5 zaměstnanců (4 ženy a jednoho muže), kteří tvoří obsluhu městského kamerového dohlížecího systému.

V současné době je vypsáno výběrové řízení na obsazení nově vzniklé pracovní pozice, vedoucí technický pracovník městského kamerového dohlížecího systému. Předpokládaný nástup je stanoven na 1. 4. 2012. V březnu 2012 odchází jeden strážník do starobního důchodu a v této době bude vypsáno výběrové řízení na obsazení tří míst strážník, pro doplnění stanoveného počtu strážníků.

4.3 Jak se stát strážníkem městské policie

Strážníkem se může stát každý, kdo splňuje podmínky uvedené v § 4 zákoně České národní rady č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníkem městské policie se může stát občan České republiky, který dosáhl minimálního věku 21 let, ukončil středoškolské vzdělání maturitní zkouškou, je zdravotně způsobilý, spolehlivý, bezúhonný a složil zkoušku odborné způsobilosti před zkušební komisí Ministerstva vnitra. Před zkouškou absolvuje uchazeč o vykonávání oprávnění strážníka, tzv. čekatel, tříměsíční kurz ve specializovaném školícím zařízení s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo v obdobném zařízení obecní policie.

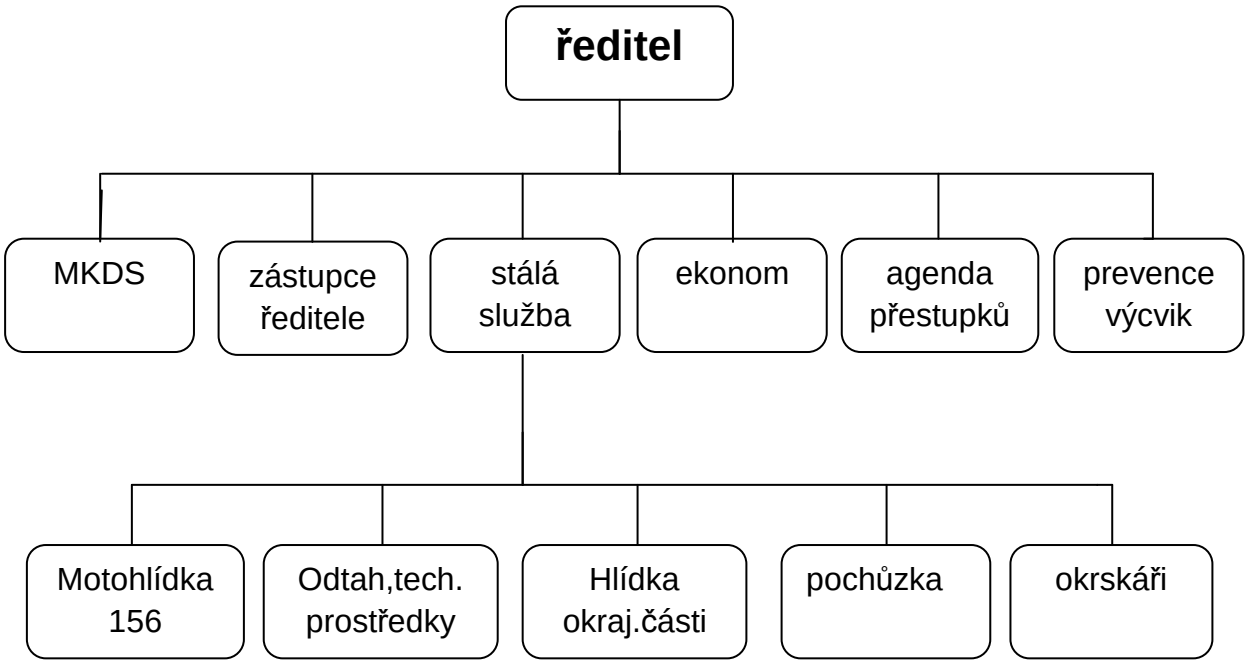
Osvědčení o odborné způsobilosti strážníka je vydáváno na dobu 3 let. Tři měsíce před uplynutím této doby musí strážník opět složit zkoušku odborné způsobilosti. Tato zkouška se nazývá prolongační. Před prolongační zkouškou absolvuje každý strážník 5 denní školící kurz sloužící jako příprava k úspěšnému složení dané zkoušky. Ta se skládá ze dvou částí, písemného testu a ústní zkoušky.

Dalším osvědčením, které musí uchazeč o zaměstnání strážník získat je zbrojní průkaz.

Všechny náklady spojené s potřebným školením strážníků a ostatních zaměstnanců hradí ze svého rozpočtu městská policie.

4.4 Organizační struktura Městské policie Znojmo

Obrázek č. 3: Organizační struktura Městské policie Znojmo



Zdroj: Vlastní zpracování - údaje převzaty z interních materiálů Městské policie Znojmo

Ředitel městské policie

- Kompletně zajišťuje místní záležitosti veřejného pořádku,
- zodpovídá za plnění úkolů, které ukládá městské policii zákon o obecní policii a úkolů vyplývajících z nařízení starosty Města Znojma,
- zodpovídá za rozpočet, jeho dodržování, za vypracování a plnění smluv v rámci Městské policie Znojmo,

- parafuje všechny listiny předkládané k podpisu svému nadřízenému (starosta města) a podepisuje korespondenci a rozhodnutí vydávané Městskou policií Znojmo,
- řídí, kontroluje a hodnotí práci svého zástupce, velitelů směn a ostatních zaměstnanců,
- organizuje a řídí porady zaměstnanců Městské policie Znojmo,
- průběžně kontroluje plnění úkolů v působnosti Městské policie Znojmo,
- koordinuje práci městské policie s prací ostatních odborů Městského úřadu Znojmo, spolupracuje s jejich vedoucími,
- pověřuje jednotlivé pracovníky úkoly Městské policie,
- organizuje a zajišťuje výcvik a školení zaměstnanců Městské policie,
- určuje nejlepší strážníky do funkcí velitelů směn, ostatní do funkcí velitelů hlídek a členů hlídek,
- v souladu se zákoníkem práce a požadavky na výkon služby stanovuje pracovní dobu podřízených,
- zabezpečuje a řídí výběrová řízení uchazečů o zaměstnání u Městské policie Znojmo,
- čtvrtletně navrhuje změny pohyblivých finančních složek zaměstnanců s ohledem na kvalitu a přístup k práci,
- zpracovává metodické pokyny a směrnice,
- zodpovídá za vedení docházky zaměstnanců Městské policie Znojmo a za zpracování podkladů pro mzdové oddělení městského úřadu,

Zástupce ředitele

- Zástupce ředitele stanovuje starosta města dle návrhu ředitele Městské policie,
- zástupce ředitele zastupuje ředitele v době nepřítomnosti a plní jeho úkoly,
- dále plní úkoly vyplývající z dělby práce mezi ředitelem a zástupcem a další úkoly, které mu uloží ředitel nebo starosta města Znojma.

Velitel směny a zástupce velitele směny

Strážníci Městské policie Znojmo jsou v současné době rozděleni do čtyř směn. Směny jsou označené písmeny A – D. Každá směna má svého velitele a ten svého zástupce.

- Velitel směny je strážník, který je nadřízený službu vykonávajícím strážníkům,
- po ukončení hlídkové služby získává od strážníků informace a poznatky z průběhu služby, které předává řediteli nebo jeho zástupci,
- řídí a zabezpečuje chod Městské policie Znojmo podobu nepřítomnosti ředitele a jeho zástupce a o skutečnostech, které se staly v době jejich nepřítomnosti je informuje,
- koordinuje operační činnosti městské policie během dne,
- informuje ředitele a jeho zástupce o plnění úkolů a navrhuje další postup řešení,
- organizuje poučení strážníků o jejich úkolech na začátku směny, informuje strážníky o rozdělení do hlídek, u vícečlenných hlídek určuje velitele a u motohlídek řidiče,
- kontroluje plnění výkonu služby svých podřízených,
- zajišťuje přenos informací z porad svým podřízeným,
- vede potřebné záznamy o výkonu služby Městské policie Znojmo, z každé své směny zpracovává souhrnnou zprávu z činnosti směny,
- přijímá oznámení, stížnosti a připomínky od občanů a provádí příslušná opatření,
- podává vedení aktuální návrhy na postih podřízených při neplnění úkolů nebo návrhy na mimořádné odměny,
- vydává a přebírá od strážníků střelné zbraně a střelivo, radiostanice a další materiál potřebný pro výkon služby,
- rozhoduje o použití služebního vozidla, služebního psa, jiné speciální techniky Městské policie Znojmo a vede o tom záznamy,
- plní další úkoly, které vyplývají z nařízení vedení Městské policie Znojmo.

Strážník

- Kompletně plní úkoly při zajišťování místních záležitostí veřejného pořádku,
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití,
- v souladu se zákonem 553/1991 Sb. provádí zákroky, úkony, či jiná opatření v rámci stanovených oprávnění,
- odhaluje přestupky a v rozsahu stanoveném zákonem 553/1991 Sb. ukládá a vybírá v blokovém řízení pokuty za přestupky,
- upozorňuje fyzické i právnické osoby na zjištěné nedostatky a podle konkrétní situace činí opatření k jejich odstranění,
- plní další úkoly, které vyplynou z nařízení jeho nadřízených.

Strážník okrskář

Město Znojmo je v současné době rozděleno do osmi okrsků. Každý okrsek má určeného strážníka okrskáře, který 2/3 služby tráví činností ve svém okrsku a 1/3 služby tvoří činnost v dalších typech hlídek.

- Plní stejné úkoly jako strážník,
- spravuje přidělený okrsek, pohybuje se ve vymezené lokalitě, čerpá z místní znalosti,
- soustřeďuje poznatky o bezpečnostní situaci ve svém okrsku, poznatky v oblasti veřejného pořádku, vyhodnocuje je a využívá k plnění vlastních úkolů, nebo je předává nadřízenému, který provádí další potřebná opatření,
- cílem okrskářů je, aby každý občan Znojma a příměstských oblastí znal „svého strážníka“, na kterého se může s důvěrou obracet.

Strážník zařazený u preventivní skupiny

Městská policie Znojmo má dva strážníky zařazené do preventivní skupiny. Polovinu jejich činnosti tvoří specifický výkon služby, vyplývající z jejich zařazení a druhou polovinu vykonávají v motohlídce, hlídce s vozidlem nebo jiné hlídce.

- Provádí speciální úkoly při zajišťování veřejného pořádku v souvislosti s výkonem pořádkové služby, řídí zásahy, řeší komplikované postupy,
- zajišťuje projekty, prezentace a besedy s cílovými segmenty obyvatelstva v rámci programu „Prevence kriminality“,

- analyzuje rizikové kriminologické faktory na území města a zpracovává a připravuje plán akcí na jejich řešení,
- dále plní úkoly v rozsahu uvedeném v odstavci Strážník.

Strážník psovod

- Plní všechny úkoly uvedené v odstavci strážník,
- plní úkoly spojené s výcvikem, krmením a využíváním služebního psa.

Strážník specialista na výcvik

U Městské policie Znojmo je jeden strážník, který je zařazený jako strážník specialista na výcvik. Absolvoval speciální školení, po kterém získal osvědčení potřebné k vykonávání této činnosti. Polovinu služby tvoří specifický výkon služby spojený s jeho zařazením a druhou polovinu slouží jako člen motohlídky, hlídky s vozidlem nebo v jiné hlídce.

- Plní úkoly uvedené v odstavci strážník,
- plní úkoly spojené s organizováním, plánováním a prováděním výcviku strážníků s tělesné kondiční přípravy, prvků sebeobrany a taktiky zákroků, včetně výuky modelových situací,
- v případě výběrového řízení na pozici strážník zajišťuje a vyhodnocuje fyzické testy uchazečů.

Obsluha Městského kamerového dohlížecího systému (dále jen MKDS) plní tyto úkoly

Jedná se o pozici obsazenou civilními osobami. V současnosti zajišťuje nepřetržitou službu 5 lidí. Od dubna 2012 k nim přibude ještě jeden zaměstnanec, který vzejde z výběrového řízení a nastoupí na nově vzniklou pozici Technický vedoucí pracovník městského kamerového dohlížecího systému. Jeho hlavním úkolem bude zajištění digitalizace městského kamerového dohlížecího systému, následně jeho údržba, plánování služeb obsluhy kamerového systému a bude mít na starost i počítačové vybavení služebny Městské policie Znojmo.

- Pomocí kamerového systému průběžně monitoruje veřejné prostranství ve Městě Znojmě,

- v případě zjištění protiprávního jednání osob, živelné nebo jiné závažné události oznámí tuto skutečnost službu konajícímu strážníkovi a nadále pracuje dle jeho pokynů,
- má za povinnost zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, se kterými se seznámila při plnění úkolů obecní policie nebo v souvislosti s nimi, tato povinnost trvá i po skončení pracovního poměru,
- plní další úkoly, které vyplynou z nařízení nadřízených.

Ekonom

Pozice ekonom (účetní, rozpočtář) u Městské policie Znojmo zajišťuje jedna civilní pracovnice.

- Samostatně vede účetnictví účetní jednotky, sestavuje účetní závěrky účetní jednotky (vyúčtování pokutových bloků) a její zveřejňování,
- vede účetní knihy (deník, hlavní kniha – zásobník pokutových bloků, evidenční listy pokutových bloků, knihy analytické evidence), jejich otevírání a uzavírání,
- samostatně účtuje na uceleném úseku účetnictví, např. majetku, pohledávek a závazků, na úseku zúčtovacích vztahů (k odběratelům, dodavatelům, zaměstnancům),
- připravuje ucelené části rozpočtu, sleduje příjmy a výdaje a navrhuje opatření při jejich neplnění,
- zajišťuje příjem a výdej pokutových bloků a odvod hotovosti do banky, vede evidenci pokutových bloků a provádí roční zúčtování těchto bloků,
- eviduje majetek ve správě Městské policie Znojmo, vystavuje převodky a výdejky na změny majetku, provádí změny v evidenci majetku,
- předkládá podklady finanční účtárně s evidencí pořízeného majetku,
- provádí inventarizaci majetku na základě fyzických inventur,
- hospodaří s finančními prostředky, vypisuje objednávky oprav, služeb a nákupů, zabezpečuje nákup zařízení, kancelářských potřeb, materiálu a služeb, kontroluje došlé faktury a zabezpečuje jejich proplacení…

Administrativní pracovnice zpracovávající agendu přestupků

- Připravuje řešení přestupků a jiných správních deliktů,
- vede agendu přestupků proti veřejnému pořádku, občanskému soužití a majetku,
- zajišťuje zapsání přestupků do elektronické evidence přestupků CEP (Centrální evidence přestupků)
- zajišťuje evidenci bloků na místě nezaplacených do systému DDP (Daně, dávky, pohledávky, pokuty),
- vede evidenci o uložených blokových pokutách,
- zajišťuje potřebné doklady a tiskopisy pro projednání přestupků v Komisi pro projednávání přestupku Městského úřadu Znojmo,
- kompletuje a zakládá spisový materiál,
- zpracovává podklady pro finanční odbor sloužící k vymáhání blokových pokut na místě nezaplacených,
- vede a kontroluje evidenci dopravních přestupků a zajišťuje oznamování dopravních přestupků příslušným orgánům,
- provádí zpracování podkladů pro vymáhání nákladů spojených s provedeným odtahem motorového vozidla,
- vede evidenci výstrojních součástek na osobních kartách strážníků a zajišťuje objednávky výstrojních součástek a jejich obměnu dle výstrojního řádu,
- plní další úkoly vyplývající z pracovního zařazení uložené nadřízenými.

4.5 Ekonomické ukazatele

Městská policie Znojmo hospodaří v roce 2012 s rozpočtem v celkové výši 24 miliónů korun. V době úsporných opatření, která probíhají v hospodaření Městského úřadu Znojmo, zůstal, jako jediné součásti Městského úřadu Znojmo, Městské policii, objem finančních prostředků zachován jako v roce 2011.

Z celkového rozpočtu připadá 15 miliónů na mzdové náklady. Platby nájemného a energií (plyn, voda a elektřina) činní zhruba 500 tisíc korun. Další velkou výdajovou položku tvoří úhrada pohonných hmot, jejichž cena v současnosti

neustále roste. Za loňský rok zaplatila Městská policie za pohonné hmoty do služebních vozidel cca 300 tisíc korun. Městská policie Znojmo vlastní 5 služebních vozidel (dalšími dopravními prostředky jsou 1 elektroskútr a 3 vozítka seqway). Dále jsou z rozpočtu hrazeny všechny opravy, nákup kancelářských potřeb, materiálu, pracovních pomůcek, výpočetní techniky, ale i opravy městského kamerového dohlížecího systému, u kterého bude v letošním roce započata kompletní digitalizace. Tato investiční akce bude částečně dotována i Jihomoravským krajským úřadem a vzhledem k tomu, že se jedná o rozsáhlou a finančně náročnou akci. Rozpočet je stanoven na 4,5 miliónu korun a celá akce je rozložena do 3 let.

Další významnou výdajovou položkou jsou náklady na nového strážníka. V letošním roce, v měsíci březnu, bylo vypsáno výběrové řízení na 3 strážníky městské policie, jako náhrada za jednoho strážníka, který odešel v měsíci březnu do starobního důchodu, jednoho, který odešel v listopadu loňského roku k městské policii do Brna a jednoho, který odchází od městské policie v dubnu letošního roku. S výběrovým řízením jsou spojeny náklady administrativní, vzhledem k velkému počtu uchazečů, kteří musí být obesláni doporučeným dopisem s termínem prvních přijímacích pohovorů, po té rozeslání výsledků pohovorů a dalších pokynů. Dalšími náklady jsou ty, které vzniknou s absolvováním uchazečů povinných psychotestů u akreditovaného psychologa. Cena jednoho posudku se pohybuje v rozmezí 1000 Kč až 1500 Kč. Tím však výdaje nekončí. Následuje 3 měsíční přípravný kurz zakončený zkouškou k získání osvědčení strážníka. Cena se pohybuje okolo 40 tisíc korun, dále je, nyní už strážníkovi, hrazeno získání zbrojního průkazu, což je přibližně 3000 Kč. A každý nový strážník musí být i náležitě vystrojen pro výkon povolání. Zde se částka na kompletní výbavu zimní i letní pohybuje okolo 60 tisíc korun. Obměna výstrojních součástek probíhá pro stávající strážníky, dle potřeby, během celého roku, na to je vyhrazena v rozpočtu částka zhruba 300 tisíc korun. Všichni strážníci musí každé tři roky absolvovat tzv. prolongační zkoušky, o kterých jsem se již zmínila v odstavci „Strážník“. Cena přípravného 5 denního školení a závěrečné zkoušky činí 5 tisíc korun.

4.6 Vedení ředitelem A

Ředitel Městské policie Znojmo, pro účely mé práce jsem ho označila písmenem A, vzešel z výběrového řízení, do kterého se přihlásil z pozice řadového strážníka. Do funkce nastoupil v listopadu roku 2007 a setrval v ní do června roku 2011. Po svém nástupu do funkce přistoupil k mnoha změnám. V únoru 2008 založil jednotku JOZ, což byla Jednotka operativního zásahu. Strážníci zařazení do této jednotky měli být nasazování např. v případech výtržností agresivních opilců, měli posílit bezpečnost občanů Znojma. Do této jednotky bylo vybráno 10 strážníků, kteří splnili především fyzické předpoklady. Tito strážníci prošli speciálním výcvikem bojových a obranných technik. Byla nakoupena odpovídající výstroj: taktické vesty, neprůstřelné vesty, slaňovací a protiúderové rukavice, taktické helmy a štíty a mnohé další nové složky výstroje. Vybraní strážníci dále prošli slaňovacím kurzem, absolvovali tzv. „Kurz přežití“ (outdoorové aktivity). Ve vozovém parku přibylo vozidlo Mazda 5, vyhrazené právě pro jednotku JOZ. V květnu 2009 byla pořízena sada nářadí na otevírání dveří. Strážníci mohou přistoupit k otevření dveří pouze na základě podezření, že se jedná o ohrožení života nebo, když by mohlo dojít k větší škodě na majetku, což vyplývá z §16 zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Postupem času byl Městskou policií Znojmo pořízen i defibrilační přístroj, který se stal výbavou vozidla skupiny JOZ , jejíž členové byli náležitě proškoleni k používání tohoto život zachraňujícího přístroje. Další změnou v organizační struktuře, kterou učinil ředitel A bylo rozšíření počtu okrsků, z počtu 3 na počet 10.

V dubnu 2008 byla nakoupena 3 elektrická vozítka segway a o sedm měsíců později k nim přibyl i elektrický skútr. Tyto dopravní prostředky jsou využívány především v hlídkové a kontrolní činnosti ve vzdálenějších okrscích.

Od 1. 6. 2008 začal fungovat projekt evidence jízdních kol, který se stále těší velkému zájmu občanů mladších i starších věkových kategorií.

Největší změny dostála služebna Městské policie Znojmo (příloha č. 3), kdy došlo ke kompletní rekonstrukci. Byla vytvořena nová přednášková místnosti, pro účely konání porad zaměstnanců, jejich školení, ale i k přednáškové činnosti pro veřejnost. Tělocvična získala nové prostory, mohla tak vzniknout část pro nácvik bojových technik a část sloužící jako posilovna. Největší změna, kterou vnímají ve velké míře příchozí občané, nastala v nově pojatém vstupním prostoru určeném

mimo jiné i pro veřejnost, kdy původní malé okénko, kde seděla stálá služba, velitel směny, nahradila velká prosklená přepážka, kde sedí strážník, stálá služba a civilní pracovnice, která přijímá stížnosti, žádosti a další záležitosti od občanů. Někteří lidé, a to i nespokojení občané, lépe vnímají ženu v civilu než uniformu. Je ale i mnoho případů, kdy naopak vidí větší důvěru v uniformě. Proto mají možnost volby.

Dalším počinem ředitele A bylo vytvoření součásti systému hodnocení „Strážník měsíce“ (příloha č. 6). Strážník měsíce byl určen na základě doporučení velitelů směn a zástupce ředitele. Konečné rozhodnutí učinil ředitel. Kromě fotografie na zdi ve vstupní místnosti bylo ocenění spojeno i s finanční odměnou. V roce 2010 byla ředitelem A uspořádaná slavnostní akce, která se konala v zasedací místnosti Městského úřadu Znojmo, za účasti tehdejšího starosty a dalších významných hostů, např. velitele Hasičského záchranného sboru Znojmo, ředitele Obvodního oddělení Policie České republiky ve Znojmě a několika dalších. Čestným hostům byly předány pamětní mince Městské policie Znojmo, které byly vyrobeny pouze k této příležitosti (příloha č. 5). Strážníci byli oceněni podle délky služebního poměru, 5,10 nebo 15 let věrnostními stužkami, pamětními listy a i oni obdrželi pamětní mince. Další ocenění, která byla udělena, byla za záchranu života a za statečnost.

4.7 Vedení ředitelem B

Ředitel Městské policie s označení B, nastoupil do funkce v září 2011, po absolvování výběrového řízení a schválení městskou radou a zastupitelstvem Města Znojma. Před tím, než se mohl ujmout své funkce, musel projít kurzem na přípravu strážníka a složit před komisí Ministerstva vnitra zkoušky potřebné k získání osvědčení strážníka, neboť přišel k městské policii z jiné organizace, a vedením městské policie, tzv. ředitelem městské policie, může být pověřen pouze strážník.

Ve vedoucích pozicích u různých složek Policie ČR působil více jak 15 let, z čehož plyne, že s vedením organizace podobného typu má bohaté zkušenosti.

Ředitel B si po svém nástupu do funkce ponechal nějaký čas na seznámení se s fungováním Městské policie Znojmo a teprve po té začal provádět první změny. Zrušena byla speciální jednotka JOZ, bylo změněno složení jednotlivých směn,

zavedl částečnou rotaci práce v rámci služby 2 denní - 2 noční, kdy jednotliví strážníci mění pracovní zařazení, tzn. že jeden den jsou přiřazeni na motohlídku, která provádí kontrolní činnost v příměstských částech Znojma (Mramotice, Kasárna, Konice, Načeratice), další den jsou přiřazeni např. na motohlídku 156 (rychlá akce) nebo na tzv. blok systém (řešení dopravy). Počet okrsků byl zredukován z 10 na 8, zavedeny byly nové knihy okrsků. Každá hlídka je povinna před ukončením služby zapsat svojí činnost vykonávanou toho dne během služby.
K Městskému kamerovému dohlížecímu systému, který se po letech stal zastaralý, nechal zpracovat odborný nezávislý posudek a návrh na digitalizaci, která začne v letošním roce a bude rozložena do delšího časového úseku z důvodu velké finanční náročnosti celé akce, na které se bude finančně podílet, formou dotací i Jihomoravský krajský úřad. Součástí rekonstrukce kamerového systému je nové serverové zabezpečení, přibudou i nové kamerové body.

4.8 Komparace obou stylů vedení

Úvodem je potřeba říci, že nelze jednoznačně určit a to ani v teoretické rovině, který styl vedení zaměstnanců městské policie, vzhledem ke specifičnosti organizace, je ten nejvhodnější. Stejně tak nelze říci, zda vedení ředitelem A nebo B je lepší. Kvalita práce strážníků nelze objektivně posoudit. Práce městské policie je svým pojetím službou občanům a návštěvníkům města a jako i u ostatních služeb je známkou kvality spokojený zákazník, občan. Aby mohl strážník, či jiný zaměstnanec odvádět svou práci v té nejvyšší kvalitě, potřebuje se cítit v zaměstnání spokojeně. To znamená, že se musí cítit za svou práci náležitě a to nejen finančně, ohodnocen. Velký vliv na práci mají i vztahy na pracovišti, které mohou být do jisté míry vedoucím pracovníkem ovlivňovány.
O jisté míře spokojenosti na pracovišti odpovídá i počet zaměstnanců, kteří od městské policie odešli nebo odejdou. Za vedení ředitelem A odešlo od Městské policie Znojmo z různých důvodů 10 zaměstnanců, za působení ředitele B jsou to zatím 3. Vzhledem k rozdílné délce působení, nelze tyto údaje porovnávat a vyvozovat z nich jakékoliv závěry. Fluktuace zaměstnanců, vzhledem k finanční náročnosti vyškolení jednoho strážníka, je velký problém a proto by mělo být snahou každého ředitele odchodu zaměstnanců předcházet.

Dalším zásadním faktorem, který ovlivňuje vykonávání funkce ředitele městské policie je personální a politické obsazení vedení radnice, vzhledem k tomu, že nejvyšším nadřízeným je u městské policie starosta města. Každé vedení města má jiné priority a jiné požadavky na práci městské policie. Předešlé vedení upřednostňovalo řešení dopravy a to především formou represe, v současné době je preferováno řešení a zajišťování veřejného pořádku. Volba způsobu řešení záleží na posouzení konkrétní situace na místě strážníkem.
Dalším faktorem ovlivňujícím činnost městské policie je i finanční situace městské pokladny, od které se odvíjí rozpočet městské policie. V současné době se nacházíme v období, kdy jsou výdaje snižovány na minimum a z toho vyplývá, že možnost investic do vybavení městské policie je velmi omezená.

4.9 Zpracování dotazníkového šetření

Do své bakalářské práce jsem zahrnula i kvantitativní výzkum, kdy jsem pro sběr dat použila dotazník. Kvantitativní výzkum jsem mohla zvolit z důvodu, že jsem měla možnost zkoumat celý základní soubor, který tvoří všichni zaměstnanci Městské policie Znojmo, kterých bylo v době provádění sběru dat 49 včetně nového ředitele Městské policie Znojmo, kterého jsem do výzkumu nezahrnula, vzhledem k tomu, že přišel do organizace nově, z vnějšku a nemohl proto hodnotit předchozí situaci.

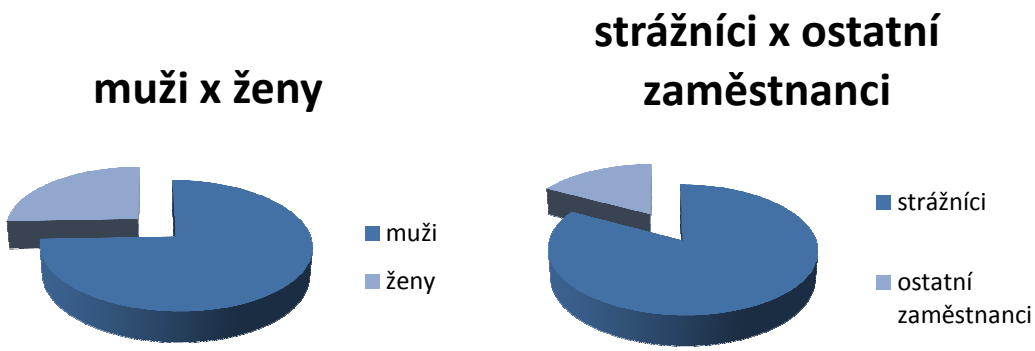
K získání primárních údajů potřebných pro můj výzkum jsem vytvořila dotazník v rozsahu 13 otázek, z nichž 10 bylo uzavřených a 3 otázky byly polootevřené. Při výběru otázek do svého dotazníku, jsem oslovila i současného ředitele s nabídkou možnosti položit některé otázky, které by mohly být pro jeho další práci přínosem. Na základě jeho návrhu otázek jsem do dotazníku po konzultaci zařadila otázku č. 1 (Myslíte si, že má Městská policie Znojmo u občanů důvěru?), dále otázku č. 2 (Na co by se měla městská policie více zaměřovat?), otázku č. 3 (Na co především by se měla soustředit práce strážníka?), otázku č. 4 (Jaký styl vedení upřednostňujete?) a otázku č. 8 (Souhlasíte se systémem motivace – odměna za mimořádný čin a trest za prohřešek?). Ostatní otázky jsem volila tak, abych zjistila, jak vnímají zaměstnanci Městské policie změny, které byly učiněny po nástupu nového ředitele. Dále abych zjistila, jak jsou v zaměstnání spokojení

a co by se mohlo stát důvodem jejich odchodu, protože jak již bylo uvedeno, velkým problémem je u městské policie fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanec, který je v organizaci spokojený, nemá důvod odcházet.

Dotazníky jsem v písemné podobě rozdávala každému osobně spolu s vysvětlením jak s ním naložit po jeho vyplnění. Pro zachování anonymity, jsem si připravila na vyplněné dotazníky uzavřený box (příloha č. 4), do kterého jsem dotazníky vybírala a který jsem otevřela až po té, co jsem se domnívala, že již všichni odevzdali vyplněný dotazník. Vyplněných dotazníků bylo 47, což je 97,9% návratnost. Po projití všech dotazníků jsem zjistila, že jsou všechny vyplněny, u některých chyběla odpověď na 1 i více otázek. Počet mužů a žen odpovídal složení zkoumaného vzorku.

Odpovědi k jednotlivým otázkám jsem nejprve vyhodnotila za celý soubor (všichni zaměstnanci, 47 dotazovaných), dále jsem pak respondenty rozdělila na muže (35 mužů) versus ženy (12 žen) a na ostatní zaměstnance (8 zaměstnanců) versus strážníky (40 strážníků).

Graf č.1 Složení zaměstnanců Městské policie Znojmo

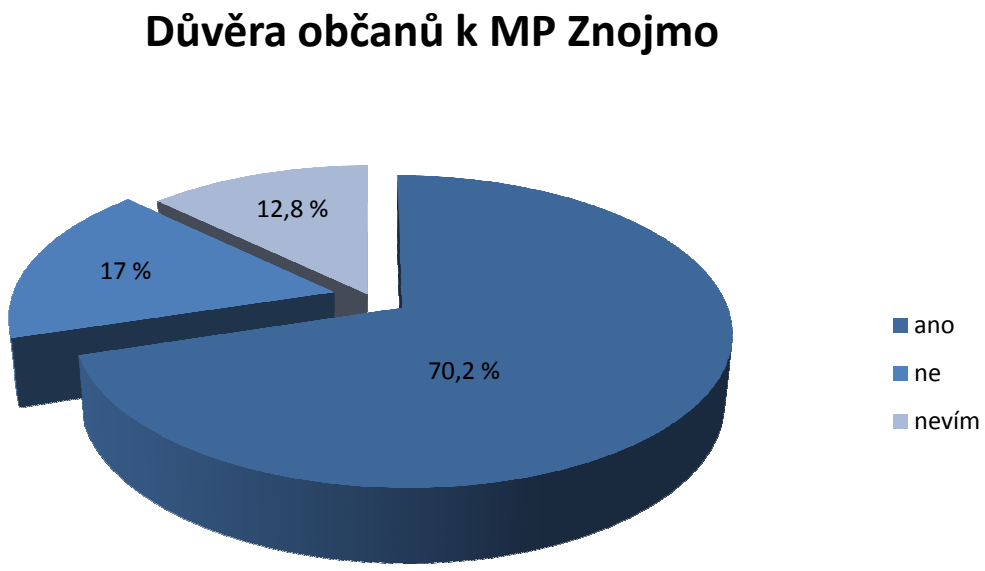


Otázka č. 1: Myslíte si, že má Městská policie Znojmo u občanů důvěru?

Varianty odpovědí:

- ano
- ne
- nevím

Graf č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu, na tuto otázku většina ze všech zaměstnanců odpověděla kladně. 17 % si myslí opak 12,8 % u této otázky zvolilo odpověď NEVÍM. A jak na tuto otázku odpověděli muži a jak ženy? 75 % žen volilo odpověď ANO, žádná nevybrala odpověď NE a 25 % odpovědělo NEVÍM. U mužů bylo 68,6 % těch, kteří si myslí, že Městská policie Znojmo má u občanů důvěru, 22,9 % si myslí, že nemá a 8,5 % neví. Při porovnání odpovědí zaměstnanců rozdělených na skupinu strážníci a skupinu ostatní zaměstnanci jsem zjistila, že 74,4 % strážníků, se domnívá, že má městská policie u občanů důvěru, 17,9 %, že nemá a 7,7 % neví. U ostatních zaměstnanců volilo 50 % ANO, 12,5 % NE a 37,5 % NEVÍM.

Dílčí závěr k otázce č. 1

Pokud se díváme na položenou otázku z pohledu všech zaměstnanců Městské policie Znojmo, tak je většina přesvědčena, že městská policie má u občanů důvěru. Nejvíce je o tom přesvědčeno žen, které pracují u MP Znojmo a nejméně, 50 %, skupina ostatních zaměstnanců, pracujících u MP Znojmo.

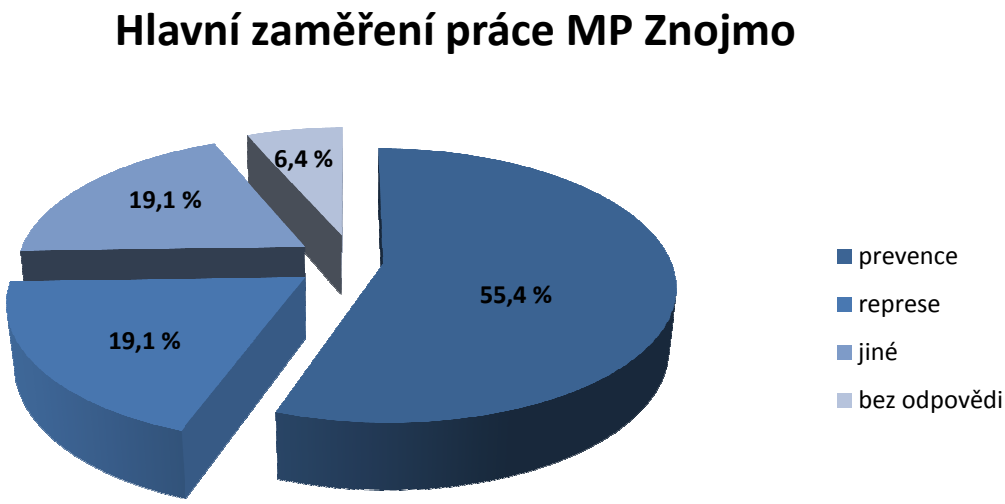
Co se týká pohledu na tuto otázku očima strážníků, tak ¾ z nich si myslí, že městská policie má u občanů důvěru. Domnívám se, že to pramení především z jejich osobních zkušeností z jednání s lidmi v rámci služby, kdy většina lidí se na ně obrací s důvěrou. To mohu potvrdit i ze své pozice, kdy jako civilní pracovník sdílím pracoviště se stálou službou na dispečinku Městské policie Znojmo a dostávám se denně do osobního i telefonického kontaktu s lidmi a sleduji, že negativních ohlasů a reakcí ubývá. Mnoho lidí se na nás obrací s žádostí o radu, nebo pomoc, např. při sousedských neshodách, rodinných i jiných problémech. V některých případech je musíme odkázat na PČR, neboť věc není v kompetenci městské policie, např. otázka domácího násilí. Velmi kladné ohlasy zaznamenáváme od občanů, které se nám podaří kontaktovat v případě nalezených dokladů, telefonů a dalších věcí, donesených na služebnu poctivými nálezci nebo strážníky z pochůzkové služby.

Otázka č. 2: Městská policie by se měla více zaměřovat na:

Varianty odpovědí:

- uplatňování prevence neustálým přesvědčováním
- striktní represí
- jiné (uveďte)

Graf č. 3



zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 55,4 % všech zaměstnanců, že by se měla Městská policie nejvíce zaměřovat na uplatňování prevence. Pokud se na tuto otázku podíváme z pohledu již uvedených skupin muži versus ženy a strážníci versus ostatní zaměstnanci, tak u všech těchto skupin volilo odpověď prevence od 50 % do 58 %. Na tuto otázku neodpovědělo 6,4 % zaměstnanců a 19,1 % volilo odpověď striktní represe a 19,1 % jiné. U odpovědi jiné, ženy uvedly, že by se měla Městská policie Znojmo více zaměřovat na řešení konkrétních problémů. Jedna odpověď byla ta, že by to mělo zůstat tak, jak je to nyní. Jedna odpověď zněla, že by se měla kombinovat represe s prevencí a jedna, že by strážníci měli být nekompromisní, ale s určitou dávkou tolerance. Muži k této otázce odpověděli, že by se měla práce strážníků více soustředit na preventivní pochůzkovou činnost a že by se mělo více hovořit s lidmi mimo centrum pochůzky, tedy v okrajových částech města.

Dílčí závěr k otázce č. 2

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že většina zaměstnanců Městské policie Znojmo, je přesvědčena, že hlavní náplní práce strážníků by měla být prevence. V rámci prevence jsou u MP Znojmo vyčleněni dva strážníci, kteří vymýšlí a plánují preventivní, ale i kontrolní akce. Do těch preventivních patří např. přednášková činnost pro základní i střední školy, která probíhá přímo na školách nebo na služebně MP Znojmo, kde je pro tuto činnost vyčleněna učebna a do přednášky bývá zahrnuta i ukázka městského kamerového dohlížecího systému o kterou je velký zájem, besedy pro seniory zaměřené především na jejich bezpečnost. Jedna z posledních akcí zaměřené na seniory byly kurzy sebeobrany, kde účastníci na závěr obdrželi osobní alarmy a píšťalky, pro případ, že by se ocitli v nebezpečí. Mezi další preventivní akce patří, především v předvánočním čase, upozorňování návštěvníků obchodních center na to, aby nenechávaly cenné věci v automobilech na parkovištích. K těm kontrolním akcím pak řadíme akce zaměřené na zjišťování požívání alkoholu u mladistvých a nezletilých, nebo kontroly zaměřené na znečišťování veřejného prostranství při venčení psů.
K represivní složce práce strážníků patří především řešení přestupků v oblasti dopravy.

Otázka č. 3: Práce strážníka by se měla soustředit především na:

Varianty odpovědí:

- pochůzková činnost, veřejný pořádek a bezpečnost ve městě
- řešení dopravy
- vzdělávání v oblasti bezpečnosti a prevence
- jiné (uveďte)

Graf č. 4

zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděla naprostá většina, že práce strážníka by se měla soustředit především na pochůzkovou činnost, veřejný pořádek, čistotu a bezpečnost ve městě. Na druhém místě se umístila odpověď, že by se měla práce strážníka soustředit na vzdělávání v oblasti bezpečnosti a prevence. V porovnání názorů na tuto otázku z pohledu civilních zaměstnanců a strážníků vyplývá, že naprostá většina 87,5 % ostatních zaměstnanců volila odpověď pochůzková činnost a zbytek volilo odpověď jiné, kde někde chybělo doplnění odpovědi, jedna doplněná odpověď byla, že by to měla být kombinace obojího a jedna, že by se práce strážníků měla soustředit především na celkovou prevenci. Ve skupině strážníků volilo první variantu, tedy pochůzkovou činnost 66,6 %, řešení dopravy 5,2 %, oblast vzdělávání 12,8 % , 7,7 % neodpovědělo vůbec a 7,7 % volilo odpověď jiné s doplněním, že by se mělo jednat o kombinaci obojího.

Dílčí závěr k otázce č. 3:

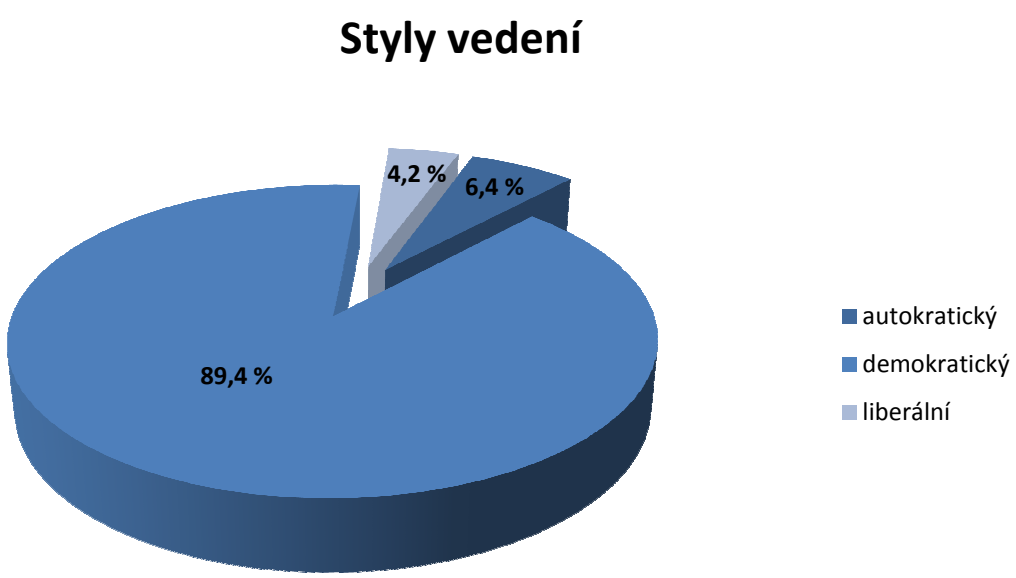
Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplývá to, že i zaměstnanci Městské policie Znojmo, jsou přesvědčeni, že práce strážníka by měla být především o pochůzkové činnosti, zabezpečování veřejného pořádku, čistoty a bezpečnosti ve městě, což je hlavní důvod, pro který byla městské policie zřízena. Odpovědi na tuto otázku v zásadě korespondují s odpověďmi na otázku č. 2, kde jsem se ptala, na co by se měla Městská policie Znojmo zaměřovat především.

Otázka č. 4: Jaký styl vedení upřednostňujete?

Varianty odpovědí:

- autokratický (preferuje využívání pravomocí bez konzultace s ostatními, nadřízený sám nejlépe ví, co a jak)
- demokratický (prosazuje u spolupracovníků, aby se volně vyjadřovali ke stanoveným cílům a úkolům, posiluje autoritu a uznání)
- liberální (nadřízený je v roli konzultanta, svůj názor prezentuje pouze tehdy, je-li tázán, nechává věcem volný průběh)

Graf č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina zaměstnanců, 89,4 %, volila variantu demokratický styl vedení. Mezi ženami a ostatními zaměstnanci to bylo plných 100 %. Na druhém místě se s 6,4 % umístila odpověď autokratický styl vedení, který volili respondenti z řad strážníků a odpověď liberální volilo 4,2 % ze všech zaměstnanců.

Dílčí závěr k otázce č. 4

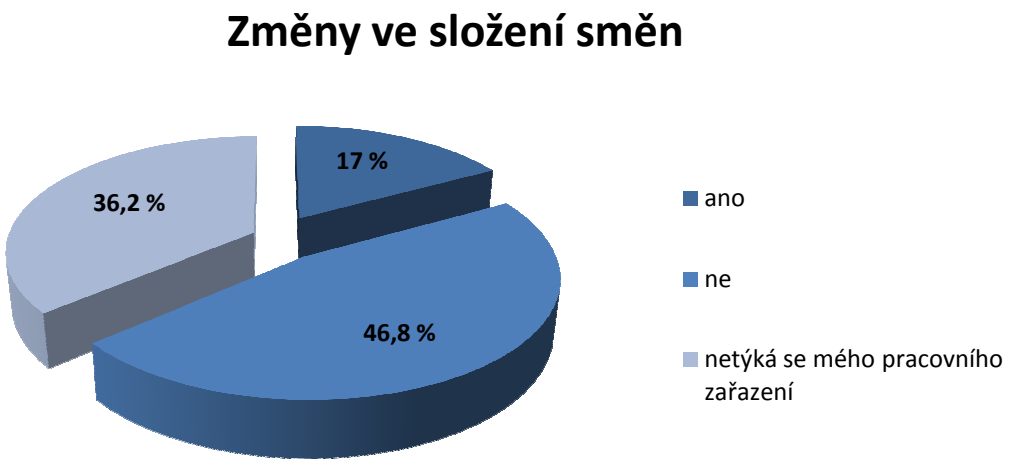
Přestože 5 % strážníků volilo odpověď liberální styl, nedokážu si představit jeho aplikaci v organizaci jako je městská policie. Bylo by prakticky nemožné, aby nadřízený fungoval jako pouhý konzultant a nechával věcem volný průběh. Převahu odpovědí, kde zaměstnanci upřednostňují demokratický styl vedení považuji za přirozený jev.

Otázka č. 5: Vyhovuje Vám změna složení směn po 6 měsících?

Varianty odpovědí:

- ano
- ne
- netýká se mého pracovního zařazení

Graf č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla určena pro strážníky, kteří jsou přiděleni do jedné ze 4 směn. Za vedení ředitele A bylo rozdělení směnujících strážníků fixní. Ředitel B 3 měsíce po svém nástupu změnil složení směn, s tím, že po 6 měsících dojde k další změně a po té by mělo dojít k vyhodnocení efektu a buď se bude v záměnách obsazení směn pokračovat, nebo se od záměru upustí. Do dnešního dne ještě k výměně, kromě té prvotní nedošlo, proto je otázka zatím v teoretické úrovni a měla by reprezentovat názor těch, kterých se to týká. Z odpovědí jednoznačně vyplynulo, že většina strážníků je proti změnám složení směn po šesti měsících. U té skupiny strážníků, kteří se změnou souhlasí lze předpokládat, že jim složení jejich současné směny nevyhovuje.

Dílčí závěr k otázce č. 5

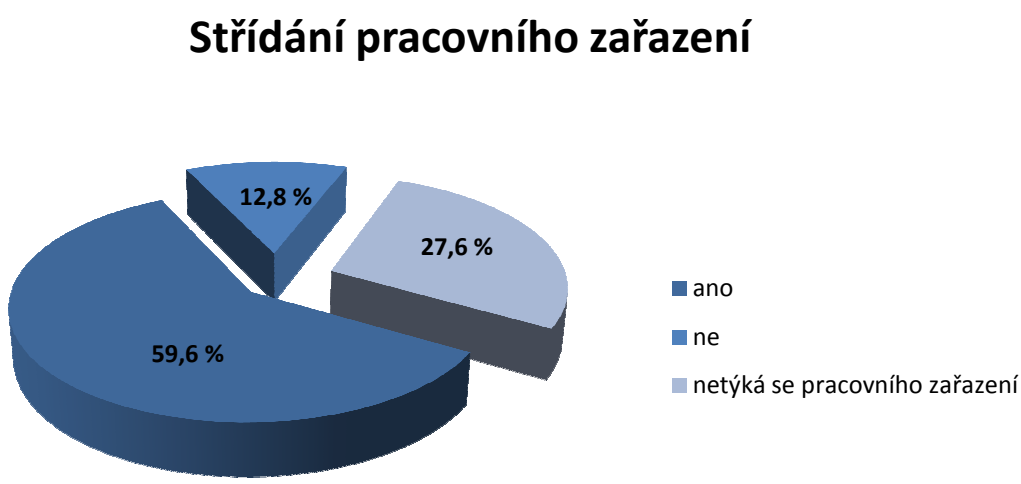
Tuto otázku jsem do dotazníku zařadila po konzultaci se současným ředitelem, který projevil zájem o zjištění názoru strážníků na tuto změnu. Záměrem této změny by mělo být předcházení ponorkového efektu a tomu, aby velitelé směn, kteří jsou odpovědni za práci celé směny, nebyli odkázáni na stále stejné lidi, protože ne každý strážník pracuje s plným nasazením a odvádí stejně kvalitní práci. Prvotní rozdělení do směn proběhlo za přítomnosti všech velitelů směn, ředitele Městské policie Znojmo a jeho zástupce a bylo založeno na vzájemné dohodě a jisté míře kompromisu.

Otázka č. 6: Vyhovuje Vám střídání pracovního zařazení (např. den na blok systému, den motohlídka….)?

Varianty odpovědí:

- ano
- ne
- nevím

Graf č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali opět strážníci, ostatních zaměstnanců se netýkala. Stejně jako u otázky č. 5 se jedná o zjištění názoru na změnu, kterou zavedl po svém nástupu ředitel B. Do té doby byli strážníci na směnách rozděleni na dvojici, které se interně říká blok systém. Jde o dvoučlennou hlídku, která řeší dopravní přestupky montáží technického prostředku zabraňujícímu odjetí vozidla, slangově řečeno „botička“. Další dvoučlenná hlídka, dříve JOZ (Jednotka operativního zásahu), nyní hlídka „rychlá akce, 156“, se věnuje veřejnému pořádku, řeší drobné krádeže v obchodních domech atd. V současné době jsou strážníci v rámci směny přiděleni každý den na jinou pracovní pozici, dochází k rotaci práce.

Dílčí závěr k otázce č. 6

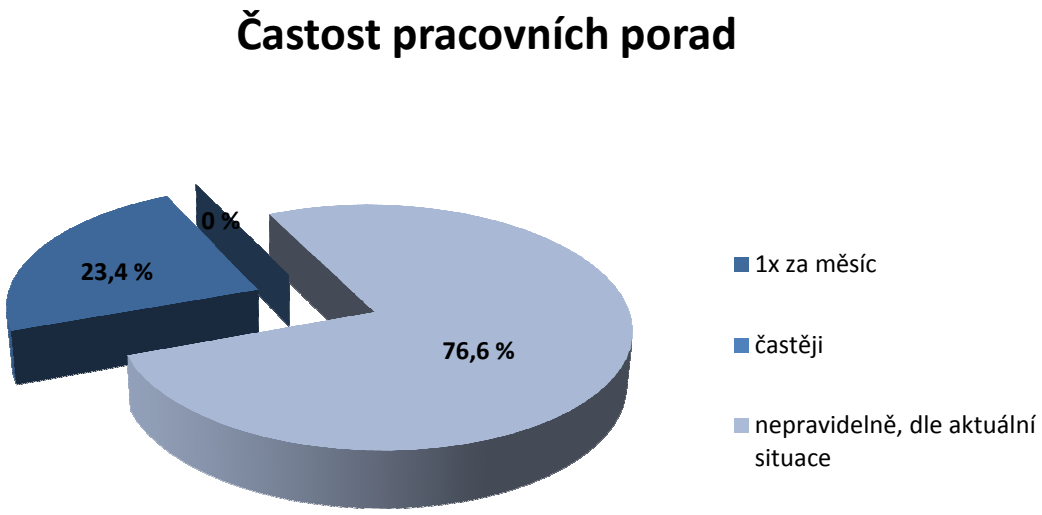
Z odpovědí strážníků na tuto otázku vyplynulo, že naprostá většina strážníků, kterých se otázka týká, s touto změnou souhlasí. Lze tudíž jenom doporučit stávajícímu vedení v této praxi pokračovat i nadále.

Otázka č. 7: Jak často by se měly podle Vás konat pracovní porady zaměstnanců Městské policie Znojmo?

Varianty odpovědí:

- jednou měsíčně
- častěji
- nepravidelně, dle aktuální situace

Graf č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 23,4 % všech zaměstnanců, že jim vyhovuje konání porad zaměstnanců Městské policie Znojmo jednou měsíčně. Pro variantu, že by se měly porady konat častěji, nehlasoval dle mého očekávání nikdo a pro konání porad nepravidelně, dle potřeby hlasovala většina, 76,6 % zaměstnanců. Ve skupině, kde jsem zaměstnance rozdělila na muže a ženy, dopadlo hlasování obdobně jako ve skupině všech zaměstnanců. U rozdělení zaměstnanců na skupinu ostatních zaměstnanců a skupinu strážníků se skupina strážníků přiblížila poměru hlasování všech zaměstnanců. Ve skupině ostatních zaměstnanců

50 % zvolilo odpověď jednou měsíčně a 50 % odpověď nepravidelně, dle aktuální situace.

Dílčí závěr k otázce č. 7

I tato otázka souvisí s rozdílným přístupem k vedení zaměstnanců u ředitele A a ředitele B. První jmenovaný svolával porady zaměstnanců častěji než jednou měsíčně. Mnohdy proběhly formou monologu, bez možnosti diskuse a často se řešily pouze negativní záležitosti. Ředitel B svolává porady zaměstnanců nepravidelně, dle potřeby. Většinou jde o nějakou zásadní informaci, která se týká práce zaměstnanců městské policie a se kterou je potřeba všechny zaměstnance seznámit a případně celou věc prokonzultovat a rovněž při vyjímečných událostech jako je odchod zaměstnance do starobního důchodu nebo odchod od organizace, kdy probíhá na poradě oficiální rozloučení s odcházejícím. Podle odpovědí zaměstnanců, kdy většina hlasovala pro třetí variantu, konání porad dle potřeby lze usoudit, že současná praxe zaměstnancům vyhovuje. Mnohdy se však ukazuje zkušenost s minulými poradami, kdy zaměstnanci nejsou schopni či ochotni zapojit se do diskuse i po výslovném vyzvání.

Otázka č. 8: Souhlasíte se systémem motivace – odměna za mimořádný čin x trest za prohřešek?

Varianty odpovědí:

- ano
- ne
- nevím

Graf č. 9

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo ANO 85,1 % všech zaměstnanců, ze všech žen pracujících u Městské policie Znojmo souhlasilo téměř 92 % a podíváme-li se na složení odpovědí z hlediska rozdělení zaměstnanců na strážníky a ostatní zaměstnance, tak u ostatních zaměstnanců plných 100 %, u strážníků 82 %, souhlasí se systémem motivace odměna za mimořádný čin a trest za prohřešek.

Dílčí závěr k otázce č. 8

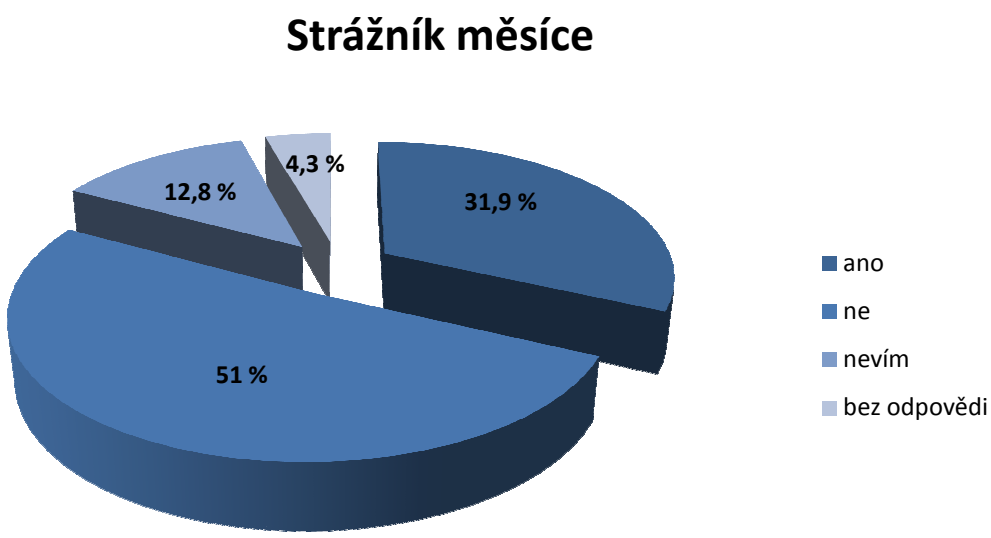
Z odpovědí na tuto otázku jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci Městské policie Znojmo považují takto nastavený systém hodnocení za správný.

Otázka č. 9: Mělo by se pokračovat v hodnocení „Strážník měsíce“

Varianty odpovědí:

- ano
- ne
- nevím

Graf č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky více jak polovina, 51 %, všech zaměstnanců vyjádřila svůj názor, že by se v systému hodnocení „ Strážník měsíce“ pokračovat nemělo. Z toho 57,1 % mužů a 33 % žen. Pozitivní přínos v tomto hodnocení vidí i 37,5 % ostatních zaměstnanců, kterých se přímo netýká. Ze všech zaměstnanců na věc nemá vyhraněný názor 12,8 % a 31,9 % by bylo proto, aby se ve „Strážníkovi měsíce“ pokračovalo. 4,3 % ze všech zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo.

Dílčí závěr k otázce č. 9

Na rozdíl od předchozí otázky, kdy se na systému hodnocení odměna za mimořádný čin a trest za prohřešek shodla většina zaměstnanců, u otázky na systém hodnocení strážník měsíce větší část zaměstnanců projevila názor, že by neměl pokračovat. Obě hodnocení jsou spojena s finanční odměnou, ale hlavní rozdíl je v tom, že strážník měsíce byl vybírán pouze jeden na základě doporučení velitelů směn, zástupce ředitele a ředitele a ne vždy to bylo na základě nějakého mimořádného činu. V druhém systému, může být odměněno i více zaměstnanců v jednom měsíci, ale také nemusí být odměněn nikdo, záleží na okolnostech

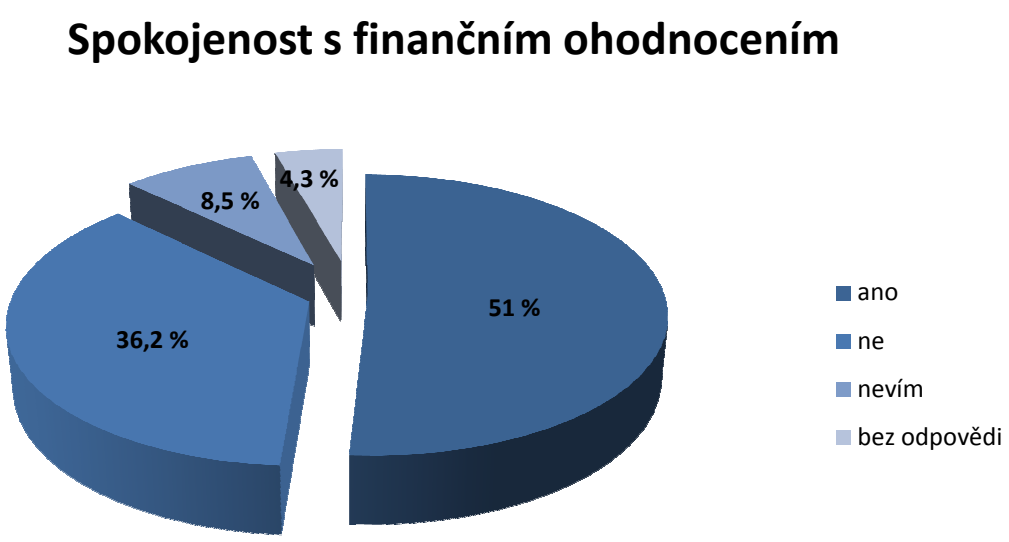
a přichází bezprostředně po vykonaném činu a proto je možná přijímán mnohem pozitivněji, i když je na druhé straně i část hodnocení trest za prohřešek, kdy se jedná většinou o finanční postih ve složce platu osobní ohodnocení, ale jde o opatření časově omezené a v případě vykonání nějakého mimořádného činu, je tato sankce časově krácena. Domnívám se, že z těchto důvodů je druhý systém přijímán pozitivně, protože každý pracovník má možnost ho ovlivnit sám za sebe.

Otázka č. 10: Cítíte se za Vámi odváděnou práci náležitě finančně ohodnocení?

Varianty odpovědí:

- Ano
- Ne
- Nevím

Graf č.11



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku, stejně jako na předchozí, 4,3 % zaměstnanců neodpovědělo, 8,5 % ze všech zaměstnanců volilo odpověď NEVÍM, 36,2 % odpovědělo NE a 51 % odpovědělo, že se cítí za svou práci náležitě finančně ohodnoceni. Z žen 67 % odpovědělo ANO a z mužů to bylo pouze 45,7 %. U rozdělení do skupiny strážníků a ostatních zaměstnanců je v obou případech 50 % spokojeno se svým finančním ohodnocením. Z výsledků dále vyplývá, že nespokojeni jsou především muži, zde je to s velkou pravděpodobností dáno tím, že muž je považován v naší kultuře stále ještě za živitele rodiny, tudíž očekává větší finanční odměnu za stejnou práci, než žena.

Dílčí závěr k otázce č. 10

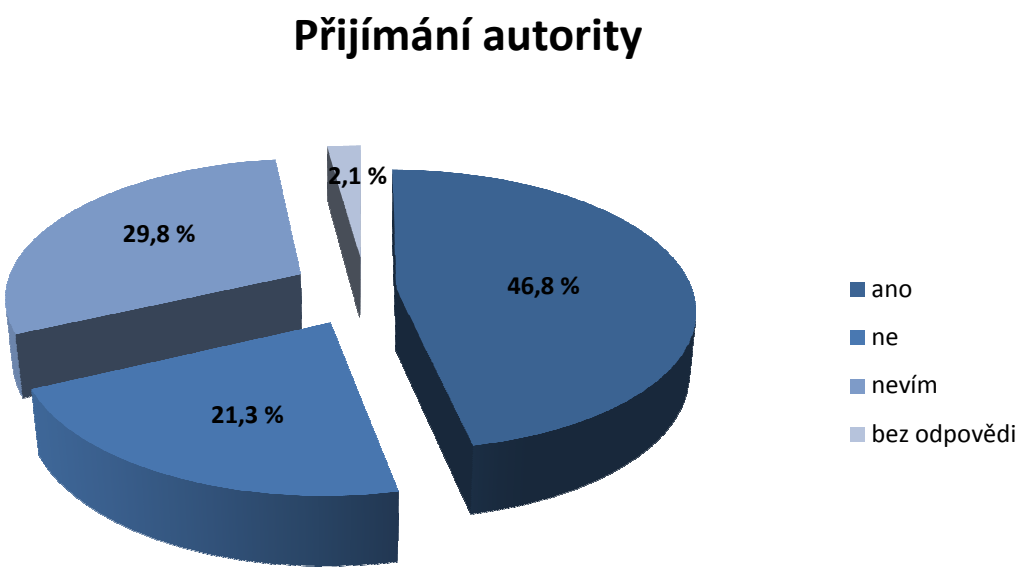
Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že je u Městské policie Znojmo velká část zaměstnanců, kteří se domnívají, že nejsou za odváděnou práci náležitě finančně ohodnoceni. V této situaci navrhuji zavést pravidelné hodnotící pohovory vedení a jednotlivých zaměstnanců, kde by mohlo dojít ke konfrontaci názorů nadřízený versus podřízený, což by bylo přínosem pro obě strany, neboť každý vidí situaci ze svého úhlu pohledu.

Otázka č. 11: Přijímáte jako větší autoritu, ve vedoucí pozici, člověka nově příchozího do organizace?

Varianty odpovědí:

- Ano
- Ne
- Nevím

Graf č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

I u této otázky, stejně jako u dvou předchozích, se několik zaměstnanců zdrželo hlasování, v tomto případě to bylo méně, šlo o 2,1 %. 46,8 % ze všech zaměstnanců považuje za větší autoritu člověka, který přichází do vedoucí funkce z vně organizace. Odpověď NEVÍM volilo 29,8 % respondentů a odpověď NE volilo 21,3 %, tedy nejmenší část ze všech zaměstnanců.

Dílčí závěr k otázce č. 11

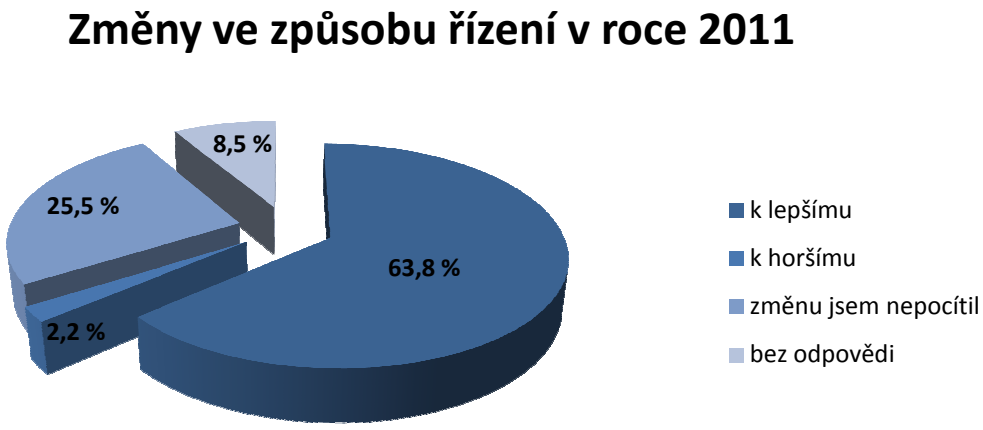
Tuto otázku jsem do dotazníku zařadila z důvodu porovnání pohledu zaměstnanců na osobu ředitele A, který pocházel z řad strážníků a na osobu ředitele B, který přišel k Městské policii Znojmo z jiné organizace. Z odpovědí vyplynulo, že větší část zaměstnanců přijímá nově příchozího člověka do vedoucí pozice za větší autoritu, než jednoho z jejich řad, i když existuje část zaměstnanců, kteří mají s přijímáním autority problém v obecné rovině.

Otázka č. 12: Považujete změny, ke kterým došlo ve způsobu řízení Městské policie Znojmo po nástupu nového vedení v roce 2011 spíše:

Varianty odpovědí:

- K lepšímu
- K horšímu
- Změnu jsem nepocítil

Graf č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 63,8 % všech zaměstnanců, že změny, ke kterým došlo považují za změny k lepšímu, pouhá 2,2 % považují změny za změny k horšímu a 25,5 % zaměstnanců uvedlo, že změnu nepocítili. Na otázku neodpovědělo 8,5 % všech zaměstnanců. Za změnu k lepšímu hlasovalo větší procento žen, 75 % u mužů to bylo 60 %. Variantu k horšímu volili pouze muži, strážníci.

Dílčí závěr k otázce č. 12

Za zcela přirozené považuji u otázky této povahy, to že neodpovědělo 8,5 % zaměstnanců. Zajímavostí je, že šlo o zaměstnance z řad strážníků, z ostatních zaměstnanců odpověděli všichni. Pozitivní pro Městskou policii Znojmo a i komisi,

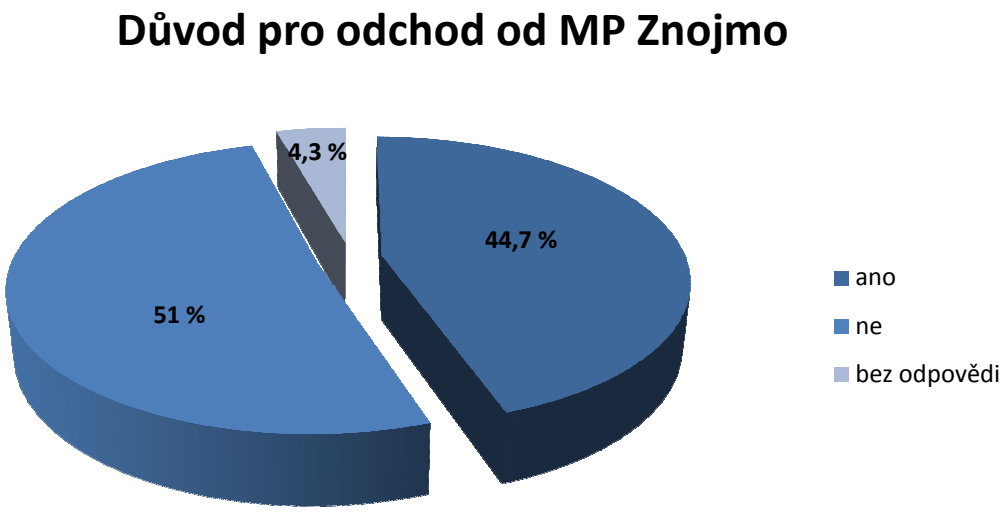
která vybírala nového ředitele, je to, že většina zaměstnanců považuje změny ve způsobu řízení, ke kterým došlo, za změny k lepšímu, což jistě přispívá i k větší spokojenosti zaměstnanců, která se potom odráží v kvalitě odváděné práce, což je ve výsledku největším přínosem pro občany a návštěvníky města Znojma, protože jsou to právě oni, kteří jsou „zákazníky“ Městské policie Znojmo.

Otázka č. 13: Existuje nějaký důvod, pro který byste opustil zaměstnání u Městské policie Znojmo? Pokud ano, uveďte jaký.

Varianty odpovědí:

- Ano
- Ne

Graf č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku neodpověděla 4,3 % všech zaměstnanců, 51 % nemá důvod, pro který by zaměstnání u městské policie opustili a 44,7 % zaměstnanců odpovědělo, že existuje důvod, pro který by toto zaměstnání opustili. Nejčastějším

důvodem byly finance. Jedna odpověď byla výhra nebo důchod, jednou se vyskytla odpověď , že z důvodu vyšší pracovní pozice, jedna odpověď byla, že tím důvodem by byl špatný kolektiv, lepší nabídka a nedostatečná finanční odměna, někteří u této polouzavřené otázky sice odpověděli ano, ale důvod neuvedli.

Dílčí závěr k otázce č. 13

Tuto otázku jsem zařadila do dotazníku, protože je velmi důležité udržet fluktuaci zaměstnanců, především z řad strážníků, na co nejnižší úrovni, z již výše uvedených ekonomických důvodů. Každý nový strážník stojí Městskou policii Znojmo okolo 110 tisíc korun. Proto je důležité znát důvody, pro které jsou ochotni zaměstnání strážníka opustit a snažit se tyto důvody eliminovat. Nejčastějším důvodem, pro který by současní zaměstnanci byli ochotni toto, v současné situaci na trhu práce, stabilní zaměstnání opustit, byly finance. Platy v místní samosprávě jsou dány tabulkově, v případě strážníků k základnímu platu patří i rizikový příplatek, příplatek za noční služby a za služby ve svátek. Osobní ohodnocení je ta část platu, kterou ovlivňuje vedoucí pracovník na základě pracovního výkonu a to směrem nahoru, ale i směrem dolů v případě neplnění pracovních povinností a může sloužit k motivaci zaměstnanců. K výhodě zaměstnání u Městské policie Znojmo patří podpora zaměstnanců, ze strany vedení MP Znojmo i vedení na radnici, kteří si chtějí studiem na vysoké škole zvýšit své vzdělání, kdy jsou jim přizpůsobovány směny nebo v zákonné míře poskytováno studijní volno.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza a komparace dvou stylů vedení u Městské policie Znojmo z pohledu řízení lidských zdrojů a následné doporučení pro současné vedení této organizace.

S ohledem na povahu práce celé městské policie nelze jednoznačně určit nejvhodnější styl vedení. Návrhy a doporučení v tomto případě není možno směřovat v rámci zefektivnění práce k úspoře mzdových nákladů, snižováním počtu zaměstnanců, neboť je nutno zabezpečovat 24 hodinovou službu 7 dní v týdnu. Úkolů a kompetencí městské policii neustále přibývá a tak ani otázka snížení finančního rozpočtu v položce materiálního vybavení strážníků, služebny, vozového parku a kamerového dohlížecího systému není na místě. Omezení finančních prostředků na činnost a provoz městské policie by mělo negativní vliv na kvalitu poskytované služby, proto i přes snižování rozpočtů ve veřejné správě a samosprávě zůstal roční rozpočet Městské policie Znojmo i pro rok 2012 ve stejné výši jako v roce předešlém. Má doporučení jsou směřována k zamezení fluktuace zaměstnanců, především pak strážníků, vzhledem finanční náročnosti získání, vyškolení a vystrojení nového zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že část práce je věnována analýze a komparaci stylů vedení dvou ředitelů MP Znojmo, zařadila jsem do dotazníku otázku týkající se stylu vedení, který zaměstnanci upřednostňují. Styl vedení ředitelem A v sobě nesl znaky autokratického stylu, styl vedení ředitele B má znaky demokratického stylu. Je nutno podotknout, že nezanedbatelný vliv na styl řízení má nejvyšší nadřízený Městské policie Znojmo, starosta města a jeho přístup k výkonu práce městské policie. Ředitel A byl ve funkci za jiného politického obsazení na „radnici“ než ředitel B. Většina zaměstnanců upřednostňuje demokratický styl vedení a změny, ke kterým došlo, za změny k lepšímu. V rámci komparace stylu vedení obou ředitelů jsem zjišťovala, jaký vliv má na zaměstnance to, zda se stane jejich nadřízeným někdo, kdo přichází do organizace nově, nebo když se jím stane jeden z jejich řad. Z odpovědí se dá vyvodit, že pokud je ředitel B vnímán jako přirozená autorita, nemá problém uplatňovat demokratický styl vedení. V případě

ředitele A, který vzešel z řad strážníků, a který si musel autoritu postupně získávat, logicky vyplývá, že se přikláněl k autokratickému stylu vedení.
S provedenými změnami, které zavedl ředitel B souvisí otázky týkající se rotace práce, pravidelné změny personálního složení směn, častosti pořádání porad. Otázka změny související se střídáním pracovního zařazení v rámci směn se setkala s kladným ohlasem. Častost porad a i jejich průběh za vedení ředitele A a B se diametrálně liší. Většina zaměstnanců je pro současný stav, kdy jsou porady svolávány nepravidelně, dle potřeby a v příjemné atmosféře.

Oblasti motivace zaměstnanců se v dotazníku věnovaly otázky č. 8, č. 9, č. 10 a otázka č. 13. Většina zaměstnanců, 85 %, souhlasí se systémem odměňování za mimořádný čin a trestání za prohřešek. K tomuto účelu, uvolnil ředitel B finanční prostředky, které mohou být operativně použity na vyplacení odměny za mimořádný čin v nejbližším výplatním termínu. Stejně tak i trest v podobě snížení osobního ohodnocení, na dobu určitou, kterou je možno zkrátit vykonáním mimořádného činu, dává každému zaměstnanci možnost ovlivnit své finanční ohodnocení. U systému hodnocení, který byl zaveden ředitelem A, Strážník měsíce, kdy byla fotografie vybraného strážníka vyvěšena ve vstupních prostorách služebny a strážník byl i finančně odměněn, a ve kterém ředitel B po svém nástupu nepokračuje, se více jak polovina zaměstnanců vyjádřila proti jeho obnově. V případě otázky na to, zda se zaměstnanci cítí náležitě finančně ohodnoceni odpověděla polovina, že ano, 36% ne a téměř 9 % neví. U otázky důvodu k odchodu od Městské policie Znojmo polovina zaměstnanců v současné době nezná důvod, pro který by byla ochotna a pro druhou polovinu by tím důvodem byly především finance. Z těchto odpovědí jasně vyplývá, že zaměstnanci u Městské policie Znojmo jsou v oblasti motivace velmi citliví na finanční ohodnocení.
Mé doporučení souvisí s hodnocením pracovníků. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec městské policie, potažmo městského úřadu, má plat tabulkově omezený, prostoru pro motivování zaměstnanců navyšováním mzdy mnoho není. Současně je velmi důležité si uvědomit, že odchod každého zaměstnance, stojí organizaci nemalé finanční prostředky spojené s následnými výběrovými řízeními na nového strážníka, jeho proškolením a vystrojením. Tyto náklady dosahují

částky 110 tisíc. Proto by jedním z hlavních cílů vedení měl být spokojený zaměstnanec, který je k organizaci loajální.

Jak vyplynulo z odpovědí na otázku týkající se finančního ohodnocení, více jak třetina zaměstnanců se necítí náležitě finančně ohodnocena a téměř desetina neví zda je či není náležitě ohodnocena. Současnému vedení bych proto doporučila zavést do praxe pravidelné hodnotící pohovory se všemi zaměstnanci.Častost těchto pohovorů, vzhledem k počtu zaměstnanců považuji za optimální 2 krát ročně. Rozhovory by měly probíhat individuálně, zaměstnanec versus ředitel, popřípadě i jeho zástupce, jako přísedící a mělo by se jednat o rovnoprávnou komunikaci hodnocený hodnotitel, kdy by měl prostor k vyjádření i hodnocený a především by měl možnost přednést své nápady ke zlepšení pracovního výkonu. Měl by v rámci pohovoru možnost sdělit svoji případnou nespokojenost. Rozhovor by měl obsahovat stránku hodnotící a současně i motivační. Cílem tohoto rozhovoru by mělo být sdělení, co dělá dotazovaný dobře, co je třeba zlepšit. Měla by přijít na řadu i otázka platu, výše osobního ohodnocení a jednorázových mimořádných odměn, protože mnohdy nespokojenost pramení z nedostatečné informovanosti.

Dále bych doporučila věnovat pozornost i vztahům na pracovišti, které výrazně ovlivňují pracovní výkon a špatné vztahy se mohou stát i důvodem odchodu zaměstnance od městské policie. Zde bych navrhovala pokračovat v tradici oslav významných životních jubileí, spojených s předáváním daru za všechny zaměstnance. Dále bych doporučovala častější pořádání sportovních akcí typu tenisový či bowlingový turnaj, které mohou být v některých případech pořádány i za účasti partnerů zaměstnanců, pravidelné pořádání vánočního večírku a podobných akcí. V závěru roku by mohly být medializovány vyjímečné výkony zaměstnanců a městské policie jako celku např. v radničním tisku Znojemské listy, formou shrnutí za celý rok.

Závěrem lze konstatovat, že změny, které souvisí s příchodem ředitele B jsou v obecné rovině přijímány kladně, proto mohu jen doporučit v těchto změnách pokračovat. Jedna změna se s velkým úspěchem nesetkala, ta kde má docházet ke změnám v personálním složení jednotlivých směn. Do dnešního dne zatím proběhla pouze prvotní změna, k té další by mělo dojít v polovině roku. Jak bude

vnímána bude do značné míry ovlivněno tím, jak si budou jednotliví strážníci na směnách vyhovovat.

6 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People.* London : KOGAN PAGE, 2010. . 154 s. ISBN 978 0 7494 5241 4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DE VITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace.* 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2006. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Ostrava : KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky.* 1. Brno : Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav, KOPŘIVOVÁ, Kateřina. *Úvod do sociologického výzkumu.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Fakulta provozne ekonomická, 2001.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi.* 1. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 2. Praha : Management press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu.* 1. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

THOMSON, Rosemary. *Managing People.* 3. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Benefity: velké vs. Malé firmy. Moderní řízení, 2011, č.10, s.93

Československo. Zákon č. 553 České národní rady ze dne 6. Prosince 1991 o obecní policii. Dostupné také z WWW:<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=553/1991

Vyhláška Města Znojma č.9/1992 o zřízení Městské policie ve Znojmě. Dostupné na: <http://www.znojmocity.cz/1992-09-obecne-zavazna-vyhlaska/d-504/p1=9789

7 Přílohy

Příloha č. 1 : Dotazník

Dotazník - „Metody řízení lidských zdrojů“

Vážení spolupracovníci,
pro zpracování bakalářské práce na téma „ metody řízení lidských zdrojů u Městské policie Znojmo“ se na Vás obracím s prosbou o vyplnění předloženého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou sloužit pouze pro studijní účely.
Vámi vybranou variantu odpovědi (pouze jednu) označte křížkem, v případě doplnění odpovědi prosím čitelně vypište.

Předem děkuji za ochotu a spolupráci
Zuzana Jánská

1. Myslíte si, že má Městská policie Znojmo u občanů důvěru?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

2. Městská policie by se měla více zaměřovat na:

☐ uplatňování prevence neustálým přesvědčováním

☐ striktní represí

☐ jiné (uveďte).....

3. Práce strážníka by se měla soustředit především na:

☐ pochůzkovou činnost, veřejný pořádek, čistotu a bezpečnost ve městě

☐ řešení dopravy

☐ vzdělávání v oblasti bezpečnosti a prevence

☐ jiné (uveďte).....

4. Jaký styl vedení upřednostňujete?

☐ autokratický (preferuje využívání pravomoci bez konzultace s ostatními, nadřízený sám nejlépe ví, co a jak)

☐ demokratický (prosazuje u spolupracovníků, aby se volně vyjadřovali ke stanoveným cílům a úkolům, posiluje autoritu a uznání)

☐ liberální (nadřízený je v roli konzultanta, svůj názor prezentuje pouze tehdy, je-li tázán, nechává věcem volný průběh)

5. Vyhovuje Vám změna složení směn po 6 měsících?

☐ ano ☐ ne ☐ netýká se mého pracovního zařazení

6. Vyhovuje Vám střídání pracovního zařazení (např. den na BS, den motohlídka.....)?

☐ ano ☐ ne ☐ netýká se mého pracovního zařazení

7. Jak často by se měly podle Vás konat pracovní porady zaměstnanců městské policie?

☐ jednou měsíčně ☐ častěji ☐ nepravidelně, dle aktuální situace

8. Souhlasíte se systémem motivace – odměna za mimořádný čin x trest za prohřešek?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

9. Mělo by se pokračovat v hodnocení „ Strážník měsíce“?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

10. Cítíte se za Vámi odváděnou práci náležitě finančně ohodnoceni?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

11. Přijímáte jako větší autoritu, ve vedoucí pozici, člověka nově příchozího do organizace ?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

12. Považujete změny, ke kterým došlo ve způsobu řízení Městské policie Znojmo po nástupu nového vedení v roce 2011 spíše:

☐ k lepšímu ☐ k horšímu ☐ změnu jsem nepocítil

13. Existuje nějaký důvod, pro který byste opustil zaměstnání u Městské policie Znojmo, pokud ano, uveďte jaký ?

☐ ano (uveďte důvod).....

☐ ne

Identifikační údaje:

1. pohlaví:

☐ muž ☐ žena

2. věk:

☐ 21-30let ☐ 31-40let ☐ 41-50let ☐ 50 a více let

3. rodinný stav:

☐ svobodný ☐ ženatý ☐ rozvedený

4. pracovní zařazení :

☐ strážník ☐ ostatní zaměstnanec

Příloha č. 2 : Rozdělení okrsků

MĚSTSKÁ POLICIE ZNOJMO
J.Palacha 2
669 02 ZNOJMO

Příloha č. 2 Organizačního řádu Městské policie Znojmo

Rozdělení okrsků Městské policie Znojmo

OKRSEK č. 1 Centrum „A", str. Šrámková Věra
Okrsek zahrnuje ulice:
Pontassievská, Zámečnická, nám. T. G. Masarykovo, V.Mikulášská, M.Mikulášská, nám.Mikulášské , Pasířská, Tkalcovská, Na Kopečku, Slepá, Antonínská, Na Svahu, V Jirchářích, Lazebnická, Napajedla, Zelenářská, Radniční, Obroková, Kramářská, nám. Slepičí trh, Dolní Česká, Kollárova,

OKRSEK č. 2 Centrum „B", str. Blaha Ivan
Okrsek zahrnuje ulice:
nám. Komenského, Kovářská, nám. Horní, nám. Václavské, Přemyslovců, Hradní, Úvoz, Klácelova, V.Františkánská, M.Františkánská, Vlkova, Veselá, Jezuitské nám., Jezuitská, Velká Michalská, Malá Michalská, nám. Divišovo, Horní Česká, Horní park, J. F. Curie, Jana Palacha

OKRSEK č. 3 Pražská, str. Stehlík Karel
Okrsek zahrnuje ulice:
Sokolská, Žižkovo nám., nám. Svobody, Pražská, Dvořákova, Gránická,Dr. Mareše, Bala, Na Vyhlídce, Boční, Slovenská, Školní, Polská, Jugoslávská, Na Návrší, Na Výsluní, Rumunská, Hradišťská, Prokopa Holého, Zborovská, Agátová, Bratrstva, Svatopluka Čecha, Otakara Březiny, Husitská, Pod Soudním vrchem, Gagarinova, Pražská sídliště, Na Školce, Legionářská, Bolzánova, Fejfalíkova, Třebízského, Příční, Hvězdova, Raisova, Mičurincova, Krátká, Jungmannova, Bulharská, Stanislavova ze Znoma, Dělnická

OKRSEK č. 4 Vídeňská - nádraží, str. Šebesta Lubomír
Okrsek zahrnuje ulice:
Čermákova, nám. Republiky, spodní část Městského parku, Dyjská, Pasteurova, Rudoleckého, 17. listopadu, Bezručova, Lidická, Dr.Milady Horákové, Tovární, Bednářská, Vídeňská třída, Na Kolbišti, Průmyslová, Na Rejdišti, Jindřicha Hořejšího, Marušky Kudeříkové, Pražákova, Loucká, Vinohrady, Nad Splavem, Na Vinici, Hakenova, V Hlinkách, Na Bojišti, Kotkova

OKRSEK č. 5 Dukelská, str. Zoufalý Roman
Okrsek zahrnuje ulice:
Dukelských bojovníků včetně sídliště, Brněnská, Holandská, Sokolovská, Na Hrázi, Oblekovice, Krapkova, Melkusova, Loucká

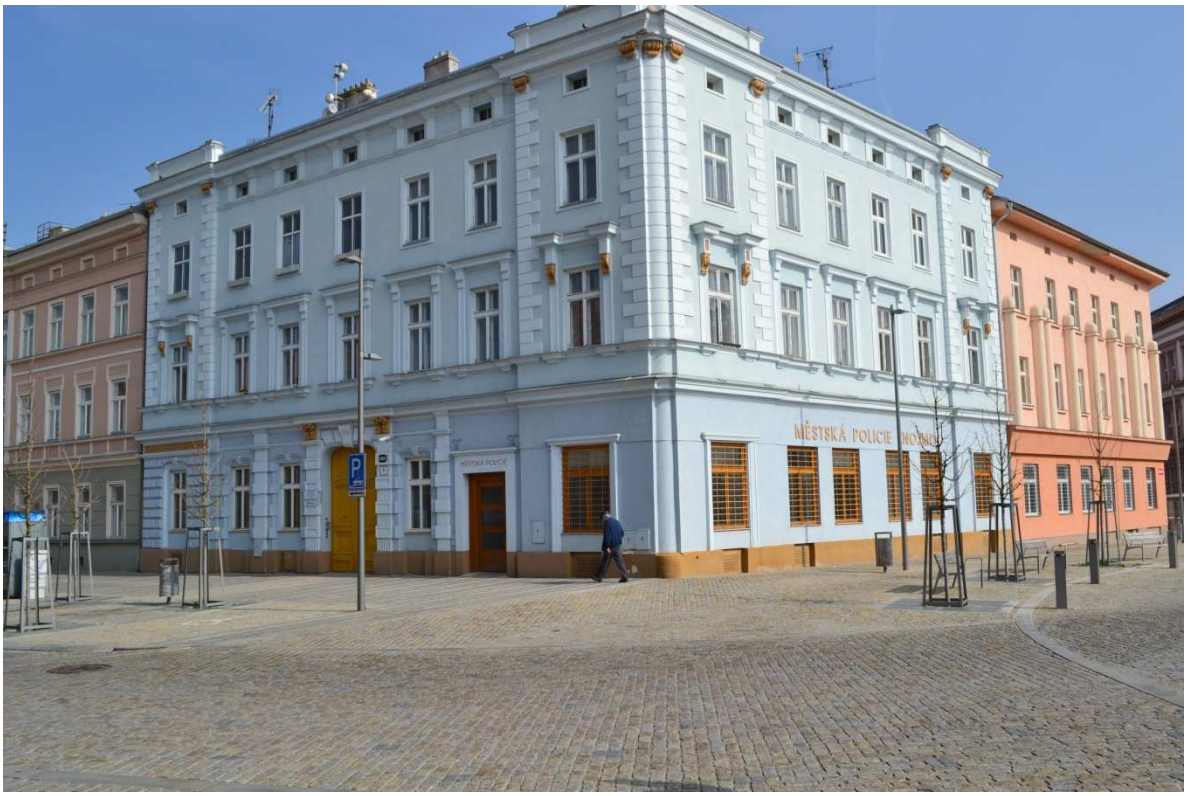
OKRSEK č. 6 Přímětice, str. Adamec František
Okrsek zahrnuje ulice:
Přímětická od křižovatky s ulicí U Lesíka, Přímětice stará část, Přímětice sídliště

OKRSEK č. 7 Rooseveltova-Palackého, str. Forejtová Petra
Okrsek zahrnuje ulice:
Jana Palacha, Studentská, Havlíčkova, , Tyršova, Coufalova, Nám. Armády, Kuchařovická, Riegrova, Nerudova, U Potoka, Úprkova, Dolní Leska, Riegrova, Wolkerova, Hálkova, Palackého, Fibichova, Jiráskova, Máchovo nám., Smetanova, Vrchlického, Mládeže, Alšova, Rooseveltova, Vítězslava Nováka, Městský hřbitov, Průmyslová, Dobšická, 28. října, Janáčkova, Stojanova, Fischerova, Bratří Čapků, Chelčického, Lužická, Nám. Otm. Chlupa, Fráni Kopečka, Bezručova

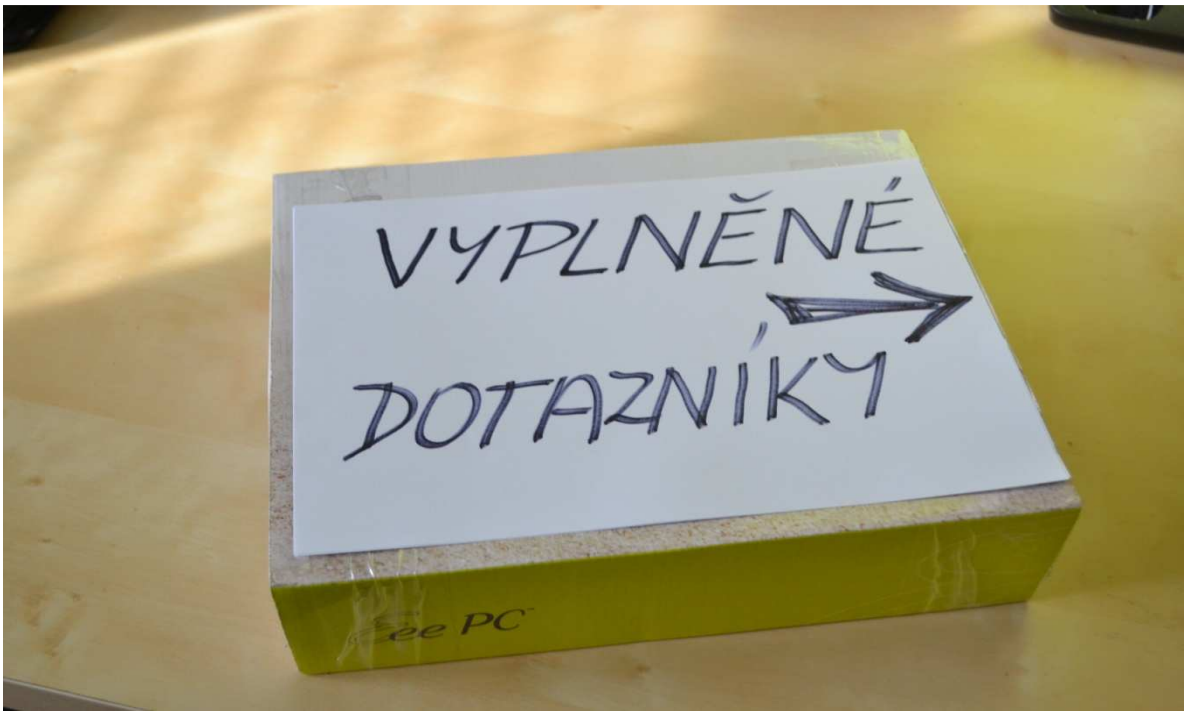
OKRSEK č. 8. Do Lesek- Přímětická vč. MUDr. J.Janského, str. Zinková Michaela
Jarošova, Puškinova, Benjamina Kličky, Polní, Písečná, Palliardiho , Kosmákova, Tylova, Oldřicha ze Znojma, Dobrovského, U Domoviny, Letohradská, Kunštátská, Do Lesek, Jubilejní park, Vančurova, Růženy Svobodové, K Sirotčinci, Boženy Němcové, Sládkova, Horova, Přímětická po křižovatku s ulicí U Lesíka, Erbenova, Resslova, Mahenova, U Lesíka, MUDr. J.Janského

.....	.....
Schválil: Ing. Vlastimil Gabrhel	Zpracoval: Ing. Bc. Ivan Budín
starosta města Znojma	ředitel MP Znojmo

Příloha č. 3: Budova Městské policie Znojmo



Příloha č. 4: Box na vyplněné dotazníky



Příloha č. 5: Pamětní mince

Příloha č. 6 : Strážník měsíce