

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



EFQM – model Excellence

VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

AUTOR

Bc. Eva Flosmanová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma EFQM – model Excellence vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 25.4. 2007

Eva Flosmanová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále panu Mgr. Michalu Marušákovi z Policie ČR Správy Jihočeského kraje, který mi ochotně poskytl písemné materiály, týkající se Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do Policie České republiky a panu Bc. Danielu Bednářovi, který mi byl se svou vysokou odborností konzultantem.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 6 |
| 2 Literární přehled | 8 |
| 2.1 Jakost | 8 |
| 2.2 Evropská nadace pro management kvality | 9 |
| 2.3 Model excellence EFQM vs. ISO 9000 | 9 |
| 2.4 Model sebehodnocení - Model excellence EFQM | 11 |
| 2.5 Koncepce jako základ excellence | 13 |
| 2.6 Modely excellence EFQM | 21 |
| 2.6.1 Kritéria modelu I. | 22 |
| 2.6.2 Kritéria modelu II. | 22 |
| 2.6.3 Kritéria modelu III. | 23 |
| 2.6.4 Kritéria modelu IV. | 23 |
| 2.6.5 Kritéria modelu V. | 24 |
| 2.6.6 Kritéria modelu VI. | 24 |
| 2.6.7 Kritéria modelu VII. | 25 |
| 2.6.8 Kritéria modelu VIII. | 25 |
| 2.6.9 Kritéria modelu IX. | 25 |
| 3 Metodika a cíl práce | 27 |
| 4 Charakteristika organizace | 29 |
| 4.1 Policie a management kvality | 29 |
| 4.2 Model EFQM | 30 |
| 4.3 Důvody pro zavedení EFQM Modelu Excellence do Policie ČR | 31 |
| 5 Analýza postupu zavádění EFQM | 34 |
| 5.1 Vedení | 34 |
| 5.2 Politika a strategie | 43 |
| 5.3 Lidé | 50 |
| 5.4 Partnerství a zdroje | 59 |
| 5.5 Procesy | 71 |
| 5.6 Výsledky vzhledem k zákazníkům | 79 |
| 5.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům | 84 |
| 5.8 Výsledky vzhledem ke společnosti | 85 |
| 5.9 Klíčové výsledky výkonnosti | 88 |
| 6 Diskuse a návrh rámcových změn | 91 |

| | |
|---|-----|
| 7 Závěr | 96 |
| 8 Summary | 98 |
| 9 Přehled použité literatury | 99 |
| 10 Přílohy | 102 |

ÚVOD

Naše společnost se nyní nachází v tržních ekonomických podmínkách. Do manažerských funkcí jsou vybíráni ti nejlepší a právě postup k těmto místům vyžaduje, aby se lidé vzdělávali a stali se úspěšnými. Kdo chce opravdu dosáhnout nejvyšších cílů, musí se velmi snažit. Úspěch totiž znamená peníze, moc, postavení a sebevědomí. Proto po něm mnoho z lidí touží. Potřebují však k tomu také talent, odborné znalosti, vůli, taktickou obratnost a umění jednat s ostatními lidmi.

V roce 1990 byla zahájena reforma veřejné správy, která představuje komplexní změnu celého systému veřejné správy. Cílem reformy veřejné správy je v maximální míře odstranit dosavadní nedostatky ve výkonu veřejné správy a přiblížit veřejnou správu občanům. Obecně lze rozdělit veřejnou správu na státní správu a územní samosprávu. Státní správa je řízena a zřízena zákony (zákonné normy) schválenými Parlamentem ČR, ale také vyhláškami (podzákonné normy) jednotlivých resortů, z těchto vyplývají pravomoci, činnost a opodstatnění. Financování činností orgánů státní správy a jejich provoz je realizován přímo ze státního rozpočtu. Policie patří samozřejmě do státní správy. Tím, že je v podstatě řízena Parlamentem je v podstatě řízena občany. Z toho vyplývá, jednoduše řečeno, že by měla dělat to, co si občan přeje. Měla by analyzovat potřeby občana a těm se přizpůsobovat.

Přes vynikající výkony Policie ČR ve výkonnostních oblastech ukazují pravidelné zprávy Evropské komise na absenci určitých opatření ke zlepšení kvality policejní práce. Zejména v oblasti vzdělávání a vzájemné komunikace uvnitř policie, ale i mimo ni. S postupujícím procesem budování společného prostoru bezpečnosti, který prosazuje EU, roste i potřeba sjednotit požadavky na vystupování a jednání policistů. Povědomí o poskytování služby policie ve smyslu ochrany moderní komunity je velmi málo rozvinuto a pro mnoho příslušníků a občanů zůstává policie pouze ztělesněním státní moci.

Zavedení managementu kvality do Policie ČR není podmínkou vyžadovanou ze strany EU od kandidátských zemí. Tímto počinem se Policie ČR naopak dostává do určitého předstihu nejen před řadou policejních sborů z členských států EU, ale i dalších orgánů státní správy. Je jedním z dokladů snahy současné vlády České republiky pokročit z úrovně pouhého plnění přijatých závazků k jejich iniciativnímu rozvíjení směrem k rozšiřování demokracie, spravedlnosti a lidských práv.

Cílem této diplomové práce je sběr a analýza dat teoretických znalostí z procesu zavádění a aplikace EFQM – modelu Excellence do policejní praxe a vybraného útvaru Policie ČR. Vyhodnocení procesu zavádění a jeho přínosu ve zlepšení výkonnosti, kvality a image. Diplomová práce je zaměřena na oblast managementu kvality. Zavádění a aplikace modelu Evropské nadace pro řízení kvality EFQM do Policie České republiky, jejímž cílem je zlepšení výkonnosti a současnost policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky, občany, starosty, státní zástupce, dosažení a udržování vysoké úrovně spokojenosti občanů a další skupiny s prací policie, zvýšení pocitu bezpečí občanů a zlepšení image Policie ČR. Změna filosofie policejní práce Policie ČR od „tradiční“ služby státu ke službě občanům-community policing.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Jakost

Problematika jakosti je problematikou interdisciplinární a spojuje působení různých orgánů a programů, které všechny jsou v zájmu občana, a které všechny ovlivňuje občan svými přístupy z jedné strany jako spotřebitel a z druhé strany jako výrobce.

Vedle toho je nezbytné stimulovat a motivovat podnikatelské subjekty ke zvyšování efektivnosti podnikání, snižování nákladů, lepší uspokojování zákazníků a dosahování úspěchů na světových trzích.

Zvyšování jakosti v oblasti veřejné správy a služeb. Tato různorodost potřeb Národní politiky podpory jakosti není v pravomoci žádného vládního orgánu a jako nezbytné se jeví vytvoření koordinačního orgánu, ve kterém jsou zastoupeny všechny zájmy. Tuto funkci vykonává Rada České republiky pro jakost. Náplň činnosti Rady je uvedena v jejím statutu¹⁾.

Národní politika podpory jakosti (NPJ) je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000²⁾. Programem Národní politiky podpory jakosti je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je jakost přirozenou součástí života společnosti³⁾.

Trvalé zlepšování jakosti výrobků, služeb a všech činností je významným činitelem zvyšování produktivity, efektivnosti a konkurenční schopnosti hospodářských subjektů, zlepšování sociálního klimatu a snižování negativních dopadů výrobních systémů a výrobků na životní prostředí. K tomu je nutná účast mnoha subjektů (státních orgánů včetně resortu obrany a policie, organizací vědy a techniky, průmyslu, zemědělství, poskytovatelů služeb, veřejné dopravy, zdravotnictví, školství, odborů, občanských a jiných sdružení a mnoha dalších) koordinovaná jednotnou národní politikou jakosti, uplatňovanou v zájmu veřejném i každého jednotlivého občana. Péče o zvyšování jakosti výrobků, služeb a veškerých činností je však již povinností nejen orgánů státních, ale i všech podnikatelských struktur a společenských subjektů a v neposlední řadě i občanů⁴⁾.

2.2 Evropská nadace pro management kvality

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) je nezisková organizace s členskou základnou, založená v roce 1988. EFQM propaguje koncepci partnerství s obdobnými národními organizacemi v Evropě s cílem prosazovat trvale udržitelnou excelenci v evropských organizacích. Tyto národní organizace spolupracují s EFQM při prosazování Modelu excelence EFQM. Čtrnácti vedoucími evropskými firmami (BT plc, KLM Royal Dutch Airlines, Robert Bosch GmbH, Nestlé AG, Bull SA, Philips Electronics NV, Ciba-Geigy AG, Ing. C. Olivetti & C.S.p.A., Dassault Aviation, Renault, AB Electrolux, Gebr. Sulzer AG, Fiat Auto Spa, Volkswagen AG), s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“. Např. Volkswagen, KLM, Robert Bosch, Elektrolux, T-mobile a Britská policie (jeden z nejuznávanějších policejních sborů na světě) a nebo Holandská policie. Ta dokázala za 8 let užívání modelu posunout vnímání policie v Holandsku od názoru „Na co my vlastně tu policii potřebujeme, když jen pořád něco sepisuje a nic neřeší“, až k tomu, že je respektovaným a uznávaným policejním sborem. Od doby zavedení se z něj stal nejpoužívanější nástroj svého druhu na evropském kontinentě a pracuje s ním většina národních a regionálních ocenění za kvalitu.

2.3 Model excelence EFQM vs. ISO 9000

ISO 9000 a Model excelence EFQM jsou oba nástroje, které pomáhají firmám zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i samotné organizace. ISO 9000 je norma a je posuzována shoda s touto normou vůči procesům v organizaci. Na rozdíl od toho Model představuje jakýsi ideál neboli cestu k dosažení excelence ve všech činnostech firmy a tedy i jejích produktů.

Model je holistický, komplexní přístup. Bere v úvahu společnost, která obklopuje firmu, a další zainteresované strany, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd. ISO 9000 požaduje pouze spokojenost zákazníků firmy; za léta používání se stalo jakýmsi standardem, jenž je např. vyžadován od dodavatelských firem. Ačkoli se Model asi nestane takovým standardem, je to dobrá volba pro budoucnost firmy. Model umožní organizaci, aby byla konkurenceschopná.

SROVNÁNÍ ZÁKLADNÍCH KONCEPTŮ:

MODEL

1. ORIENTACE NA VÝSLEDKY
2. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
3. VEDENÍ A STÁLOST ZÁMĚRŮ/CÍLŮ
4. MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ PROCESŮ A FAKTŮ
5. ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A JEJICH ANGAŽOVANOST
6. NEUSTÁLÉ UČENÍ SE, INOVACE A ZLEPŠOVÁNÍ
7. ROZVOJ PARTNERSTVÍ
8. SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIRMY

ISO 9000:2000

1. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
2. VEDENÍ
3. ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ
4. PROCESNÍ PŘÍSTUP
5. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZEN
6. NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ
7. PŘÍSTUP K ROZHODOVÁNÍ ZAKLÁDAJÍCÍ SE NA FAKTECH
8. VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ DODAVATELSKÉ VZTAHY

Samozřejmě oba přístupy mohou fungovat v jedné organizaci. Již na první pohled je lze porovnat a najít shodu v základních principech, na nichž jsou oba přístupy postaveny. Také ale nalezneme rozdíly, které spočívají právě ve větší komplexnosti Modelu. Prvním takovým rozdílem je orientace na výsledky. V řeči Modelu jde zejména o to, jak organizace měří a předjímají potřeby a očekávání zainteresovaných stran, monitorují jejich vnímání. Shromážděné informace napomáhají organizaci při zdokonalování a dosahování výsledků u zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Tím organizace dosáhne přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany, zabezpečí si tak dlouhodobý úspěch na základě pochopení současných i budoucích potřeb a očekávání svých zainteresovaných stran. Dalším konceptem, který není zahrnut v ISO normách, je *sociální odpovědnost firmy*. Zjednodušeně řečeno jde o etický přístup, o etiku podnikání. To znamená, že organizace

je vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědná. Uvažuje o sociální odpovědnosti a ekologické udržitelnosti jak nyní, tak pro budoucnost a aktivně ji podporuje. To má za následek rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků a zvýšenou důvěru zainteresovaných stran.

V organizaci certifikované podle ISO lze tam, kde "končí norma", plynule navázat právě uplatňováním Modelu. Samotný Model v sobě zahrnuje jakožto součást řízení procesů i využití systémových norem pro řízení kvality. Je však třeba si uvědomit, že aplikace norem ISO 9000 není nutnou podmínkou pro zavedení Modelu. Model může být aplikován, aniž by firma byla certifikována dle ISO 9001. Zatímco ISO vyžaduje popis procesů v organizaci, Model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování.

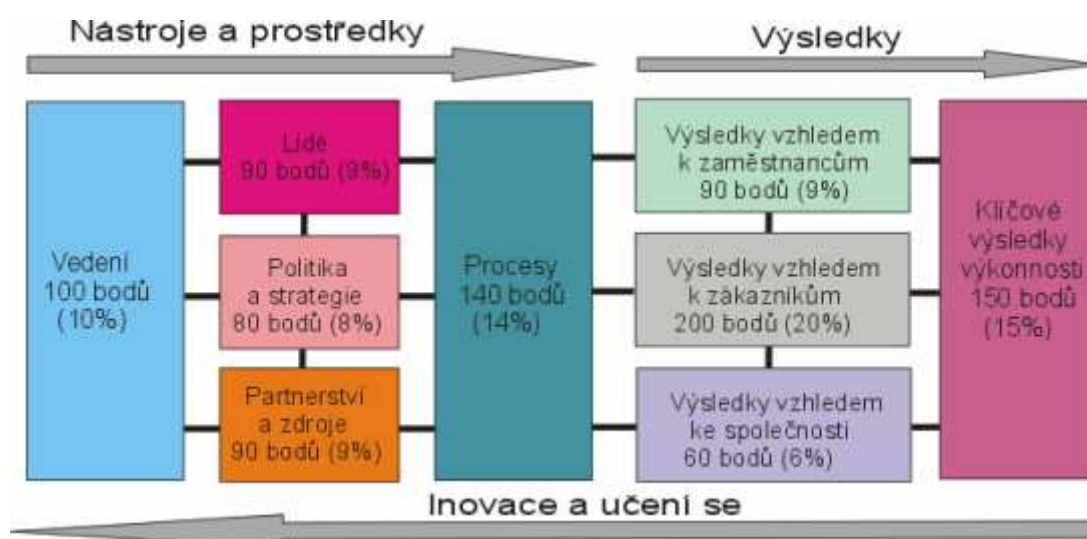
Nejvýznamnějším aspektem Modelu je možnost sebehodnocení organizace. Model samotný se skládá z 9 kritérií. Tato kritéria jsou dále rozpracována do 32 subkritérií až jednotlivých bodů, které specifikují danou oblast činností, jež by excelentní organizace měla realizovat. Na základě těchto přístupů pak organizace dosáhne stanovených výsledků.

Na závěr lze konstatovat: každý z přístupů má indikovanou oblast použití. Excelentní evropské organizace kombinují oba přístupy, systémové řízení procesů dle norem ISO a propojení procesů s politikou a strategií organizace a vazbou na zainteresované strany podle Modelu excelence EFQM, a využívají jejich synergického efektu⁵⁾.

2.4 Model sebehodnocení - Model excelence EFQM

EFQM Excellence Model má devět oblastí činností organizace, neboli 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. První kritérium zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (Kritérium 1) a manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (Kritérium 2), zajišťují finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé

organizace (Kritérium 5). Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritérium 6), jemuž model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (Kritérium 8). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9). Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. viz. příloha III, schéma č.1, Model excellence EFQM, str. 88



Model umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti.

Zavádění modelu je běh na delší trať. Výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za pár let. Přitom jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority, záleží na jeho vrcholovém managementu a souvisí s vizí, posláním a strategií organizace.

Model umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Na vrcholovém managementu organizace záleží i to, jaké projekty z akčního

plánu na zlepšování a rozvoj silných oblastí organizace, bude s ohledem na disponibilní zdroje a své priority řešit dříve, a které později.

Jde o jednoduchý model, který se však náročně aplikuje. Pochopit jeho zákonitosti musí hlavně vrcholový management organizace. Model je osvědčeným nástrojem managementu a úspěšnosti, ale musí se s ním pracovat trvale, nejde o kampaňovitou záležitost. Ostatně každý manažer ve své každodenní řídicí činnosti pracuje nevědomky s určitými útržky, částmi nástrojů, které jsou v modelu perfektně komplexně utříděny a zasazeny. Organizace může model používat jen pro svou vnitřní potřebu, aniž by se ucházela o nějaké ocenění na národní či dokonce evropské úrovni - o Národní cenu ČR cenu za jakost nebo dokonce Evropskou cenu za jakost. V této soutěži má šanci uspět jen tehdy, pokud aplikuje EFQM Model Excellence v celém rozsahu po určitou delší dobu, minimálně 3 roky a vykazuje trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech.

K hodnocení se používají metoda sebehodnocení uvnitř organizace, jak předpokladů, tak dosažených výsledků, a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking. Prvotní hodnocení jednotlivými firemními hodnotiteli (proškoleným managementem) se může zdát subjektivní. Subjektivita se však v procesu aplikace modelu vytrácí, protože každé z 9 kritérií má různou váhu. V další fázi nastupuje týmové hodnocení a ujednocení pohledu na danou oblast⁶⁾.

2.5 Koncepce jako základ excelence

Základní koncepce excelence jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na odvětví, průmysl nebo velikost a posilují Model excelence EFQM.

Veškeré podrobnosti o těchto koncepcích lze nalézt v brožuře EFQM „Základní koncepce excelence“, zde však pro snadné odkazy uvádíme definice a popisy každé z nich.

ORIENTACE NA VÝSLEDKY

Koncepce

Excellence je dosahování výsledků, které potěší všechny zainteresované strany organizace

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

V rychle se měnícím prostředí, jakým je dnešní svět, jsou excelentní organizace agilní, flexibilní a vnímavé tak, jak často a opakovaně se mění potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Excelentní organizace měří a předjímají potřeby a očekávání svých zainteresovaných stran, monitorují jejich zkušenosti a vnímání a také monitorují a přezkoumávají výkonnost jiných organizací. Informace se shromažďují jak od současných, tak od budoucích zainteresovaných stran. Tyto informace organizace využívají pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé stanovování, uplatňování a přezkoumávání svých politik, strategií, cílů, záměrů, opatření a plánů. Shromážděné informace rovněž napomáhají organizaci při zdokonalování a dosahování vyrovnaného souboru výsledků zainteresovaných stran.

ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA

Koncepce

Excellence je vytváření trvale udržitelné hodnoty pro zákazníka

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelentní organizace znají a dokonale chápou své zákazníky. Chápou, že zákazníci jsou konečnými arbitry kvality výrobků a služeb. Rovněž chápou, že loajálnost zákazníka, udržení zisku a podílu na trhu se maximalizuje přímým zaměřením na potřeby a očekávání jak současných, tak potenciálních zákazníků. Reagují na současné potřeby a očekávání těchto zákazníků. Přichází-li to v úvahu, člení si své zákazníky tak, aby zlepšily své reakce. Monitorují aktivity konkurentů a chápou jejich konkurenční výhody. Efektivně předjímají, jaké budou budoucí potřeby a očekávání zákazníků, a hned jednají tak, aby je splnily a, je-li to možné, aby je překročily. Monitorují a přezkoumávají zkušenosti a vnímání svých zákazníků a jestliže se situace zhoršuje, reagují rychle a efektivně. Budují a udržují excelentní vztahy se všemi svými zákazníky.

VEDENÍ A STÁLOST ZÁMĚRŮ / CÍLŮ

Koncepce

Excellence znamená vizionářské a tvůrčí vedení ve spojení se stálostí záměrů / cílů

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelentní organizace mají vedoucí, kteří stanovují a sdělují jasné směřování své organizace. Přitom sjednocují a motivují ostatní vedoucí, aby inspirovali své lidi. Určují hodnoty, etiku, kulturu a organizační strukturu, které poskytují jedinečnou identitu a přitažlivost pro zainteresované strany. Vedoucí na všech úrovních těchto organizací neustále pobízejí a inspirují ostatní směrem k excelenci a přitom projevují jak modelové chování, tak výkonnost v této roli. Vedou formou příkladů, přičemž poznávají své zainteresované strany a pracují s nimi na činnostech společného zlepšování. V dobách neklidu názorně předvádějí stálost záměrů/cílů a stabilitu, která vzbuzuje důvěru a inspiruje k přijímání závazků zainteresovaných stran organizace. Současně prokazují schopnost přizpůsobit a přeorientovat nasměrování organizace z hlediska rychle postupujícího a neustále se měnícího externího prostředí, přitom si však udržet své lidi.

MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ PROCESŮ A FAKTŮ

Koncepce

Excelence je řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelentní organizace mají efektivní systém managementu, který je založen na potřebách a očekáváních všech zainteresovaných stran a je určen k jejich plnění. Systematické uplatňování politik, strategií, cílů a plánů organizace je umožněno a zabezpečováno prostřednictvím zjevného a integrovaného souboru procesů. Tyto procesy jsou každodenně efektivně aplikovány, řízeny a zlepšovány. Rozhodnutí jsou založena na konkrétních spolehlivých informacích týkajících se běžné a plánované výkonnosti, způsobilosti procesů a systémů, potřeb, očekávání a zkušeností zainteresovaných stran i výkonnosti jiných organizací, včetně výkonnosti konkurentů, přichází-li to v úvahu. Rizika jsou na základě přesných měřítek výkonnosti identifikována a efektivně řízena. Organizace je vedena vysoce profesionálním způsobem, přičemž jsou plněny a překračovány všechny externí požadavky, které se jí týkají. Vhodná preventivní opatření jsou identifikována a uplatňována, přičemž se vzbuzuje důvěra mezi zainteresovanými stranami a udržuje se její vysoká úroveň.

ROZVOJ LIDÍ A JEJICH ANGAŽOVANOST

Koncepce

Excelence je maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti.

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelence je maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti. Excelentní organizace identifikují a chápou odborné způsobilosti potřebné jak nyní, tak v budoucnu při uplatňování politik, strategií, cílů a plánů organizace. Provádějí nábor a rozvíjejí své lidi, aby se přizpůsobili této odborné způsobilosti, a aktivně a zjevně je po celou dobu podporují. Propaguje a podporuje se osobní rozvoj, přičemž se lidem umožňuje realizovat a odhalovat veškerý jejich potenciál. Organizace připravují lidi, aby plnili a přijímali jimi požadované změny, a to jak z hlediska provozních změn, tak osobních schopností.

Uznávají zvyšující se důležitost duševního kapitálu svých lidí a využití jejich znalostí ve prospěch organizace. Snaží se pečovat o své lidi, oceňovat je a uznávat, a to způsobem, který vytváří jejich angažovanost a povzbuzuje jejich loajalitu vůči organizaci. Maximalizují potenciál svých lidí a jejich aktivní angažovanost, a to prostřednictvím sdílených hodnot a kultury v otázkách důvěry, otevřenosti a zmocňování. Organizace využívají této angažovanosti k vytváření a uplatňování záměrů pro zlepšování.

NEUSTÁLÉ VZDĚLÁVÁNÍ, INOVACE A ZLEPŠOVÁNÍ

Koncepce

Excelence je pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet příležitosti pro zlepšování a inovace.

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelentní organizace se neustále učí jak ze svých vlastních činností a výkonností, tak z činností a výkonností jiných. Přesně provádějí jak interní, tak externí benchmarking. Shromažďují a sdílejí znalosti svých lidí, aby maximalizovaly vzdělávání v celé organizaci. Existuje otevřenost přijímat a využívat názory všech zainteresovaných stran. Lidé jsou povzbuzováni, aby pohlíželi dopředu a nad rámec dnešních schopností. Dbají na ochranu svého duševního vlastnictví a jeho využívání pro hospodářský zisk, přichází-li to v úvahu. Lidé v organizaci neustále pozitivně kritizují

současný stav a hledají příležitosti pro neustálé inovace a zlepšování, které přidávají hodnotu.

ROZVOJ PARTNERSTVÍ

Koncepce

Excellence je rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelentní organizace uznávají, že v dnešním neustále se měnícím a ve zvýšené míře náročném světě může úspěch záviset na partnerstvích, která si vybudují. Vyhledávají a rozvíjejí partnerství s jinými organizacemi. Tato partnerství jim umožňují přinášet zvýšenou hodnotu jejich zainteresovaným stranám, a to optimalizováním zásadních odborných způsobilostí. Tato partnerství mohou být uzavřena se zákazníky, společnostmi, dodavateli, nebo dokonce s konkurenty, a jsou založena na jasně identifikovaném vzájemném prospěchu. Partneři pracují společně, aby dosáhli společných cílů, přičemž se navzájem podporují odbornými schopnostmi, zdroji a znalostmi a budují trvalý vztah založený na vzájemné důvěře, uznání a otevřenosti.

SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIRMY

Koncepce

Excellence je překračování minimálního předpisového rámce, v němž organizace pracuje, a úsilí pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně.

Jak se tato koncepce zavádí do praxe

Excelentní organizace, jakožto odpovědné organizace, uznávají vysoce etický přístup tím, že jsou z hlediska výkonnosti vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědné. Uvažují o sociální odpovědnosti a o ekologické udržitelnosti jak nyní, tak pro budoucnost a aktivně ji podporují. Sociální odpovědnost organizace se vyjadřuje jejími hodnotami a v rámci organizace je sjednocena. Prostřednictvím otevřené a úplné angažovanosti zainteresovaných stran organizace splňují a překračují očekávání a předpisy místního a, přichází-li to v úvahu, i globálního společenství. Právě tak jako při řízení rizik organizace hledají a propagují příležitosti pracovat na vzájemně prospěšných projektech se společnostmi, přičemž vzbuzují a udržují vysoké úrovně důvěry mezi zainteresovanými stranami. Jsou si vědomy vlivu

organizace jak na současnou, tak na budoucí společnost a starají se o minimalizování jakýchkoli záporných vlivů.

PROPOJENÍ ZÁKLADNÍCH KONCEPCÍ A MODELU EXCELENCE EFQM

Každá základní koncepce, která je základem Modelu excelence EFQM, má řadu přímých a nepřímých vazeb na kritéria a subkritéria. Navíc se mohou jednotlivé koncepce vzájemně ovlivňovat. V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny některé z podstatných vazeb a ke každé koncepci je připojeno vysvětlení těchto vazeb.

Orientace na výsledky

Tato koncepce má vazbu na čtyři kritéria v části „Výsledky“, kde organizace bere v úvahu výsledky požadované pro každou ze zainteresovaných stran.:

- požadavky zainteresovaných stran a jiná měřítka výkonnosti shromažďují jako vstup pro vypracování politiky a strategie;
- vypracovává politika a strategie, přičemž se zajišťuje, aby byly potřeby a požadavky zainteresovaných stran v rovnováze;
- politika a strategie aplikují, aby se dosáhlo očekávaných výsledků.

V případě kritéria „Lidé“ zvažujeme potřebu vybavit své lidi tak, aby poskytovali požadované výsledky, a v případě kritéria „Procesy“ používáme dosažené výsledky jako zpětnou vazbu pro zlepšování budoucí výkonnosti.

Zaměření na zákazníka

Zákazníci jsou důvodem pro to, aby organizace existovala, tudíž vazba zákazníka je v celém Modelu silná. Jednoznačnější vazby jsou na subkritéria 5c, 5d a 5e, kde se zvažují procesy orientované na zákazníka a také na kritérium 6, kde se spokojenost s výrobky a službami měří spolu s interními ukazateli zákazníka organizace. Kromě toho existují ještě i vazby na kritérium „Vedení“, kde se vzájemně ovlivňují vedoucí a zákazníci, a u kritéria „Politika a strategie“, kde se shromažďují potřeby a požadavky a poté se udržují v rovnováze.

Vedení a stálost záměrů/cílů

Důležitost kritéria „Vedení“ je v celém Modelu dalekosáhlá, např. při formulování kritéria „Politika a strategie“, avšak hlavní vazba mezi Modelem excelence a touto

konceptí je zjevně v rámci kritéria 1 „Vedení“. Měření efektivnosti kritéria „Vedení“ lze zjistit z kritéria „Lidé výsledky“.

Management na základě procesů a faktů

Procesy jsou opět dokladovány v celém Modelu, avšak mezi některé jednoznačnější vazby související s touto koncepcí patří:

- 1b, kde vedoucí zajišťují vytváření, uplatňování a zlepšování systému managementu, který je vhodný pro daný účel;
- 2a a 2b, kde se shromažďují informace pro dotvoření politiky a strategie;
- 2d, kde se identifikují klíčové procesy;
- 5a a 5b, kde se zvažuje systém managementu a zlepšování procesu organizace.

Aby se navíc mohla uzavřít smyčka, všechny oblasti „Výsledků“ poskytují informace, které se využívají při rozhodování v části „Předpoklady“.

Rozvoj lidí a jejich angažovanost

Většina jednoznačných vazeb u této koncepce je na kritérium „Lidé“, se zvažuje management lidí, jejich rozvoj, podpora, oceňování a uznávání lidí, a v části „Lidé výsledky“, kde se zachycují úroveň spokojenosti s organizací a s interními ukazateli lidí.

Rovněž existují vazby na:

- vedení subkritérium 1d a jak vedoucí motivují, inspirují a podporují lidi;
- subkritérium 2a, kde se shromažďují potřeby a požadavky lidí, aby se ovlivnila politika a strategie;
- subkritérium 2c, kde se tyto potřeby a požadavky udržují v rovnováze s jinými zainteresovanými stranami.

Neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování

Tato koncepce je zjevná, když se díváme na obrázek Modelu; připomíná nám učení se z výstupů z kritérií v části „Výsledky“ a nutnost využívat informace, abychom byli při našich vstupních aktivitách v části „Předpoklady“ vynalézaví a tvůrčí.

Tato koncepce je obsažena v mnoha „Předpokladech“:

- mnoho částí „Vedení“ se zabývá identifikováním Činností zlepšování, změn a vzdělávání, jejich prosazováním a angažovaností v těchto činnostech;
- v kritériu „Politika a strategie“ se výstup z činnosti vzdělávání využívá k ovlivňování „Politiky a strategie“;
- kritérium 3 zlepšují se znalosti a odborné způsobilosti lidí, lidé se angažují a mají příležitosti ke sdílení myšlenek a znalostí;
- řízení a sdílení znalostí v organizaci se nachází v subkritériu 4e;
- subkritérium 5b se zabývá využíváním inovací a kreativity při řízení a zlepšování procesů;
- v subkritériu 5c inovace patří k vývoji výrobků a služeb.

Rozvoj partnerství

Zjevné vazby u této koncepce jsou v subkritériu 4a, kde se zohledňuje management partnerství, a v kritériu 9, kam často patří měření efektivnosti partnerství. Existují však také vazby na:

- subkritérium 1c, kde se vedoucí s partnery navzájem ovlivňují;
- subkritérium 2a, kde se k ovlivnění „Politiky a strategie“ shromažďují potřeby a požadavky partnerů;
- subkritérium 2c, kde se tyto potřeby a požadavky udržují v rovnováze s potřebami a požadavky jiných partnerů.

Sociální odpovědnost firmy

Jak by se očekávalo od koncepce, která má globální význam, je tato koncepce dokladována v mnoha částech Modelu. Zejména se nalézá:

- v kritériu 1 vedoucí rozvíjejí, propagují a zajišťují efektivní uplatňování etiky, vládních opatření, rovnocenných příležitostí, rozmanitosti a environmentální politiky a programů, které společnost očekává, a vzájemně se ovlivňují se zainteresovanými stranami společnosti;
- v subkritériu 2a vstupy společnosti i jako zainteresované strany se shromažďují;
- v subkritériu 2b sem patří ostatní společenská měřítka;

- v subkritériu 2c týká se udržování rovnováhy tohoto vstupu s ostatními požadavky zainteresovaných stran;
- v kritériu 3 „Lidé“ zvažujeme rovnocennost a nestrannost z hlediska vlastních zaměstnanců a v souvislosti s našimi zaměstnanci a s tím, jak o ně všeobecně pečujeme;
- v kritériu 4 úvahy se věnují partnerům j společnosti, finančnímu režimu vlastní organizace či využívání a likvidování zdrojů, které mají dopad na společnost;
- v kritériu 5a zvažujeme efektivní uplatňování norem týkajících se managementu procesů z hlediska životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti;
- v kritériu 5c zvažujeme následky vlastních výrobků a služeb po jejich dodání;
- a nakonec v kritériu 8 se hledají měřítka spokojenosti společnosti jako celku s organizačními a interními ukazateli firmy. viz. příloha III., tabulka č. 1, Podstatné změny vazby mezi základními koncepcemi a vazby modelu excelence EFQM, str.87

2.6 Modely excelence EFQM

Model excelence EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou „Předpoklady“ a čtyři jsou „Výsledky“. Kritéria „Předpoklady“ pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria „Výsledky“ pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „Předpoklady“ a „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „Výsledků“ viz. příloha III, schéma č.1, Model excelence EFQM, str. 88

Model, který připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti, vychází z předpokladu, že:

Excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, lidi a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství a zdrojů a také procesů.

Model EFQM se uvádí v grafické podobě viz. příloha III, schéma č.1, Model excelence EFQM, str. 88.

Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu. Znázorňují inovace a vzdělávání, které napomáhají zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům⁷⁾.

Obsah a struktura Modelu

Devět políček Modelu představuje kritéria, podle nichž se hodnotí pokrok organizace směrem k excelenci.

Každé z devíti kritérií má definici, která vysvětluje široký význam příslušného kritéria. Aby se široký význam mohl dále rozšířit, je každé kritérium doplněno řadou subkritérií. Subkritéria vyvolávají řadu otázek, které by se měly v průběhu hodnocení vzít v úvahu. A za poslední, pod každým subkritériem jsou uvedeny pomocné body. Použití těchto pomocných bodů není povinné, ani jejich seznam není vyčerpávající, nýbrž jsou určeny k dalšímu objasnění významu subkritéria.

2.6.1 KRITÉRIA MODELU – I.

1. VEDENÍ

Definice

Excelentní vedoucí rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňují to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů/cílů. Tito vedoucí, je-li to požadováno, jsou schopni změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.

- 1a. Vedoucí rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence
- 1b. Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován
- 1c. Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníky, partnery a představiteli společnosti
- 1d. Vedoucí spolu s lidmi posilují kulturu excelence v organizaci
- 1e. Vedoucí identifikují a podporují organizační změny

2.6.2 KRITÉRIA MODELU – II.

2. POLITIKA A STRATEGIE

Definice

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu bezpečnostní situaci teritoria (prostředí), ve kterém působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány politika, plány, cíle a procesy.

- 2a. Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran
- 2b. Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností
- 2c. Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány
 - 2d. Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů

2.6.3 KRITÉRIA MODELU – III.

3. LIDÉ

Definice

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých lidí na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Propagují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své lidi. Pečují o ně, komunikují s nimi a odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje personál a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

- 3a. Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány
- 3b. Znalosti lidí a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány
- 3c. Lidé jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci (zmocňování)
- 3d. Lidé a organizace spolu vedou dialog
- 3e. Lidé jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně

2.6.4 KRITÉRIA MODELU – IV.

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení organizace vyvažují své současné a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.

- 4a. Externí partnerství jsou řízena

- 4b. Finanční prostředky jsou řízeny
- 4c. Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny
- 4d. Technologie jsou řízeny
- 4e. Informace a poznatky jsou řízeny

2.6.5 KRITÉRIA MODELU – V.

5. PROCESY

Definice

Excelentní organizace navrhuje, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.

- 5a. Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny
- 5b. Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu
- 5c. Služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků
- 5d. Služby jsou poskytovány
- 5e. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány

2.6.6 KRITÉRIA MODELU – VI.

6. ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY

Definice

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky.

Příklady skupin externích zákazníků:

1. Poškození, oběti protiprávních jednání, ostatní osoby, které se na policii obracejí v jiných otázkách (kontaktní osoby)
2. Všichni občané, kteří posuzují policii na základě vlastního názoru, zprostředkovaných zkušeností a mediální prezentace policie (veřejné mínění)
3. Osoby, které musí ze zákona strpět zásah do své osobní svobody jako svědci, nebo protože byly na místě činu (pasivní kontaktní osoby)

4. Osoby, které se dopustily protiprávního jednání a osoby, proti nimž je vedeno řízení
5. Orgány státní správy a samosprávy → krit. 8
6. Ostatní organizace, instituce a subjekty (např. pojišťovny, média, ochránci životního prostředí, zahraniční instituce, znalci, tlumočníci apod.) → krit. 8.

6a. Měřítko vnímání

6b. Ukazatele výkonnosti

2.6.7 KRITÉRIA MODELU – VII.

7. LIDÉ VÝSLEDKY

Definice

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své lidi.

7a. Měřítko vnímání

7b. Ukazatele výkonnosti

2.6.8 KRITÉRIA MODELU – VIII.

8. SPOLEČNOST VÝSLEDKY

Definice

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na společnost

8a. Měřítko vnímání

8b. Ukazatele výkonnosti

2.6.9 KRITÉRIA MODELU – IX.

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Definice

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

9a. Klíčové výstupy výkonnosti

9b. Klíčové ukazatele výkonnosti

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce s názvem EFQM – model excelence je analýza procesů zavádění do Policie ČR Správy Jihočeského kraje a celkové posouzení teoretických znalostí z procesu zavádění a aplikace EFQM – modelu Excelence do policejní praxe a vybraného útvaru Policie ČR. Vyhodnocení procesu zavádění a jeho přínosu ve zlepšení výkonnosti, kvality a image.

Diplomová práce je zaměřena na oblast managementu kvality. Zavádění a aplikace modelu Evropské nadace pro řízení kvality EFQM do Policie České republiky, jejímž cílem je zlepšení výkonnosti a současnost policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky (občany, starosty, státní zástupce atd.), dosažení a udržování vysoké úrovně spokojenosti občanů a „zákazníků“ s prací policie, zvýšení pocitu bezpečí občanů a zlepšení image Policie ČR. Změna filosofie policejní práce Policie ČR od „tradiční“ služby státu ke službě občanům-community policing.

V literárním přehledu byly použity teoretické poznatky z dostupné české a zahraniční odborné literatury. Přehled této literatury je uveden na konci diplomové práce v seznamu literatury. Získané informace se týkají oblasti managementu kvality.

V této práci byla analýza procesů zavádění do Policie Správy Jihočeského kraje provedena charakteristika a představení Modelu excelence EFQM. Ten představuje soubor doporučení organizaci, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a jejichž výsledkem jsou zlepšení, která se projeví jak v ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společnostmi. Model je rámcem pro stanovení přístupů a metod, jak naplnit jednotlivé jeho prvky a charakteristiky v jihočeském kraji. Analýza postupu zavádění aplikace modelu Evropské nadace pro řízení kvality EFQM. Na základě této analýzy a poskytnutých údajů bylo provedeno vyhodnocení výsledků vzhledem k zákazníkům a zaměstnancům, vzhledem ke společnosti a jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení procesu zavádění a aplikaci EFQM do Policie ČR Správy Jihočeského kraje.

Šetření vybraného útvaru Policie ČR Správy Jihočeského kraje, vycházelo z podnikových dokumentů, strategického plánu, vnitřních směrnic a jejich příloh, organizačního řádu. Při zjišťování praktických informací v oblasti zavedení Modelu excelence EFQM byly poskytnuty informace koordinátorem kvality Policie ČR Správy Jihočeského kraje a Evropským hodnotitelem dle EFQM, pracující pro Národní cenu za jakost ČR a pro Sdružení pro cenu za jakost.

Při technickém zpracování byly používány především programy Microsoft Windows. Pro zpracování textu Word, pro zpracování tabulek a grafů Excel. Součástí diplomové práce jsou přiložené přílohy.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

4.1 Policie a management kvality

Každá organizace dospěje v určité fázi svého vývoje tak daleko, že se přiblíží až k hranici svých možností. Chce-li tuto hranici překročit, nezbyvá nic jiného, než provést zásadní změny v dosavadních způsobech práce, reagovat na okolí, na společnost.

Orgány státní správy zůstávaly, až na sporadické projekty, stranou. Zásadní politické, sociální, ekonomické a právní změny v České republice po roce 1989 se však přeci jen odrazily i v mnoha změnách na MV ČR a v PČR. Nově stanovenými prioritami v bezpečnostních otázkách byl zahájen proces rozsáhlých organizačních změn trvajících do současné doby.

V roce 1990 byla zahájena reforma veřejné správy, která představuje komplexní změnu celého systému veřejné správy. Cílem reformy veřejné správy je v maximální míře odstranit dosavadní nedostatky ve výkonu veřejné správy a přiblížit veřejnou správu občanům. Obecně lze rozdělit veřejnou správu na státní správu a územní samosprávu. Státní správa je řízena a zřízena zákony (zákonné normy) schválenými Parlamentem, ale také vyhláškami (podzákonné normy) jednotlivých resortů, z těchto vyplývají pravomoci, činnost a opodstatnění. Financování činností orgánů státní správy a jejich provoz je realizován přímo ze státního rozpočtu. Policie patří samozřejmě do státní správy. Tím, že je v podstatě řízena Parlamentem ČR je v podstatě řízena občany. Z toho vyplývá, jednoduše řečeno, že by měla dělat to, co si občan přeje. Měla by analyzovat potřeby občana a těm se přizpůsobovat⁸⁾.

Přes vynikající výkony Policie ČR ve výkonnostních oblastech ukazují pravidelné zprávy Evropské komise na absenci určitých opatření ke zlepšení kvality policejní práce. Zejména v oblasti vzdělávání a vzájemné komunikace uvnitř policie, ale i mimo ni. S postupujícím procesem budování společného prostoru bezpečnosti, který prosazuje EU, roste i potřeba sjednotit požadavky na vystupování a jednání policistů. Povědomí o poskytování služby policie ve smyslu ochrany moderní komunity je velmi málo

rozvinuto a pro mnoho příslušníků a občanů zůstává policie pouze ztělesněním státní moci.

Zavedení managementu kvality do Policie ČR není podmínkou vyžadovanou ze strany EU od kandidátských zemí. Tímto počinem se Policie ČR naopak dostává do určitého předstihu nejen před řadou policejních sborů z členských států EU, ale i dalších orgánů státní správy. Je jedním z dokladů snahy současné vlády České republiky pokročit z úrovně pouhého plnění přijatých závazků k jejich iniciativnímu rozvíjení směrem k rozšiřování demokracie, spravedlnosti a lidských práv.

4.2 Model EFQM

Model slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky. Důkazů o funkčnosti Modelu je celá řada, ale tím nejpřesvědčivějším je skutečnost, že jej užívají ti nejlepší.

Model má 9 kritérií. Pět z nich jsou předpoklady a pokrývají činnosti organizace – co, jak a proč to dělá a čtyři jsou dosažené výsledky. Existuje vazba - výsledky jsou způsobeny předpoklady (přístupy které organizace dělá proto, aby dosáhla výsledků, kterých chce, které si žádají zákazníci a partneři a na které má samozřejmě prostředky). Tyto přístupy - předpoklady jsou následně zlepšovány pomocí zpětné vazby z provedeného sebehodnocení. Excelentních výsledků dosahuje organizace s ohledem na zákazníky, lidi a společnost, prostřednictvím vedení pohánějící politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství a zdrojů s procesy.

Model EFQM představuje komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Model EFQM umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Model EFQM je osvědčeným nástrojem managementu a úspěšnosti, ale musí se s ním pracovat trvale a nejde o kampaňovitou záležitost⁹⁾.

4.3 Důvody pro zavedení EFQM Modelu excellence do Policie ČR

S iniciativou na zavedení modelu do české policie přišel personální odbor Ministerstva vnitra. Od zavedení modelu do všech útvarů Policie České republiky je mimo jiné očekáváno, že Policie České republiky získá určitý předstih před řadou jiných policejních sborů z členských států Evropské unie.

Po konzultaci s policejním prezidentem a řediteli správ krajů přijalo Ministerstvo vnitra nabídku partnerské spolupráce ze strany nizozemské policie, která EFQM Model Excellence zavedla pro všechny policejní složky již v roce 1996 a je zatím dle mých informací jedinou policií, která model plně aplikuje.

Proto byl v měsíci listopadu 2002 zahájen twinningový projekt mezi českou a nizozemskou policií. Phare CZ 01/IB/JH/04 „Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do policie České republiky“¹⁰⁾.

V projektu byly stanoveny následující hlavní cíle:

1. naplnit Usnesení vlády ČR č. 458 ze dne 10. května 2000, které definuje Národní politiku podpory jakosti²⁾
2. zavést model řízení EFQM do všech útvarů Policie České republiky
3. posílit specifickou roli policie v moderním demokratickém státě, který je založen na právním řádu a rovnocenném výkonu státní moci a služby občanům
4. podporovat společný přístup více organizací v České republice v boji se všemi formami trestné činnosti jak je uvedeno ve společné pozici Evropské unie k otázkám spravedlnosti a vnitra.

Účelem projektu je zlepšit výkonnost a součinnost policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky (občany, starosty, státní zástupce atd.) a založit systém řízení kvality, který je slučitelný s filozofií Evropské nadace pro řízení kvality.

Projekt garantuje tyto výsledky:

1. v Policii České republiky budou pracovat vyškolení odborníci („Tým podpory kvality“), kteří budou garantem dalšího rozvíjení modelu v České republice
2. formou hodnocení, které budou probíhat na všech útvarech, budou zpracovány „akční plány pro zlepšení kvality“
3. bude zavedena cena kvality Policie České republiky

4. Policie České republiky získá členství v Evropské nadaci pro řízení kvality (EFQM)
5. dostane se podpory další integraci bývalé Služby kriminální policie a Úřadu vyšetřování do Služby kriminální policie a vyšetřování.

CHARAKTERISTIKA REGIONU

Jihočeský kraj se sídlem v Českých Budějovicích je vymezený územím okresů České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Písek, Prachatice, Strakonice a Tábor.



Na teritoriu města České Budějovice je umístěno sídlo Policie České republiky Správy Jihočeského kraje (dále jen PČR SJčk). V Jihočeském regionu je rozmístěno 8 okresních ředitelství PČR, je zde dislokováno 52 obvodních oddělení PČR, 1 OHS (oddělení hlídkové služby) České Budějovice, 1 OŽP (oddělení železniční policie) České Budějovice a 1 policejní stanice Katovice při OŘP Strakonice. Na území PČR SJčk nepůsobí žádná poříční policie, ale na přehradních nádržích Lipno a Orlický provádí dozor místně příslušné obvodní oddělení pomocí policejních člunů. Z celkového počtu 53 útvarů služby pořádkové policie PČR jsou oddělení I. typu 3, II. typu 6, III. typu 33 a IV. typu 11.

V rámci teritoria PČR SJčk také působí Oblastní ředitelství služby cizinecké a pohraniční policie (dále jen ObŘ SCPP), které je v přímé podřízenosti Ředitelství služby cizinecké a pohraniční policie Praha (ŘS CPP). Územní působnost ObŘ SCPP České Budějovice je totožná s teritoriální působností Policie ČR Správy Jihočeského kraje České Budějovice.

Na území kraje mají své expozitury další útvary s celorepublikovou působností, a to například Útvar pro odhalování organizovaného zločinu (dále jen ÚOOZ), Útvar pro

odhalování korupce a závažné hospodářské kriminality (dále jen ÚOKFK) a expozitura Národní protidrogové centrály (dále jen NPC).

5 Analýza postupu zavádění EFQM

5.1 Vedení

1a. Vedoucí rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excellence.

Poslání Policie České republiky a potažmo PČR Správy Jihočeského kraje je učeno zejména zákonem číslo 283/1991 Sb. ¹¹⁾, o Policii České republiky v úplném znění – „Zajišťovat bezpečnost osob, majetku, udržovat veřejný pořádek, odhalovat trestnou činnost a zjišťovat její pachatele.“ Nedílnou součástí poslání Policie ČR Správy Jihočeského kraje je činit taková opatření a zajistit takové podmínky svým podřízeným organizačním celkům, aby tyto byly schopny zajisti plnění poslání a úkolů Policie ČR. Vize Policie ČR nebyly po dlouhou řadu let stanovovány a základním směrem činností Policie ČR se stalo naplňování úkolů Policie ČR (viz. § 2, zákona č. 283/1991 Sb.), reakce na bezpečnostní rizika a priority každoročně stanovované Policejním prezidiem PČR. (viz. Bezpečnostní rizika a priority pro rok 2005). Teprve v loňském roce byla na konferenci k ukončení projektu Phare 2001 v Praze v září 2004 stanovena Policejním prezidiem vize pro Policii ČR:

„Být uznávanou a respektovanou službou společnosti.“

Ředitel Policie ČR Správy Jihočeského kraje v souvislosti s touto stanovenou vizí napsal osobní dopis všem pracovníkům Policie ČR Správy Jihočeského kraje, kde vysvětluje, co pro pracovníky tato vize znamená a prostřednictvím čeho je možné ji dosáhnout. Zejména v dopise zmiňuje priority dlouhodobějšího charakteru, jako komunikaci, manažerské vzdělávání, motivační systém, kulturu organizace a přezkoumání vlastníků procesů, a to vše za využívání Modelu excellence EFQM. Součástí dopisu byl i informační bulletin, vysvětlující problematiku excellence, jejího dosahování a popsání funkce Modelu excellence EFQM v Policii České republiky.

Další vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání a dané úkoly organizace na základě povinností vycházejících zejména ze zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky a

ze zákona č. 186/1992 Sb.¹²⁾, o služebním poměru příslušníků Policie České republiky a z nich vycházejících interních aktů řízení. Vedoucí rozvíjejí poslání organizace svou každodenní činností, plynoucí z jejich funkce, kterou vykonávají na základě zákona a v souladu s interními předpisy.

Základním dokumentem vyjadřujícím hodnoty policie je zákon č. 283/1991 Sb.¹¹⁾, o Policii České republiky a zejména zákon č. 186/1992 Sb.¹²⁾, o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, kde je mimo jiné stanovena služební přísaha policisty:

"Slibuji, že budu čestným, statečným a ukázněným příslušníkem Policie České republiky. Své síly a schopnosti vynaložím ve prospěch společnosti tak, abych chránil práva občanů, veřejný pořádek a bezpečnost a ústavní zřízení České republiky, a to i s nasazením vlastního života. Při plnění svých služebních povinností se budu vždy řídit ústavou a zákony a v souladu s nimi i rozkazy a pokyny svých nadřízených. Tak přísahám."

Dodržování služební přísahy je vedením striktně vyžadováno a její případné porušení je řešeno v mezích personální pravomoci (porušení přísahy – kritérium 7b, viz. příloha III., tabulka č.11, Uvolnění policistů ze služebního poměru, str. 96).

Dalším důležitým dokumentem, vyjadřující hodnoty Policie České republiky, je Rozkaz policejního prezidenta č. 1 ze dne 21. ledna 2005 – Etický kodex Policie České republiky¹³⁾. Vedení zajistilo, aby s tímto dokumentem byli seznámeni všichni policisté Policie ČR Správy Jihočeského kraje (SIAŘ PP částka 1/2005)¹⁴⁾.

Kultura organizace je zejména prohlubována vzorem vystupování vedoucích pracovníků, jejich asertivním jednáním založeném na empativním přístupu vůči pracovníkům a svým kolegům (viz. kritérium 7b). Vedoucí pracovníci jsou také vzorem v oblasti ústrojové kázně, neboť vždy dodržují předepsanou ústroj služebního stejnokroje nařízenou Závazným pokynem policejního prezidenta (NMV č. 38/1996¹⁵⁾ a NMV č. 36/1999¹⁶⁾). Důležitým prvkem práce vedoucích je pravidelné roční a průběžné hodnocení pracovníků, prováděné dle Závazný pokyn policejního prezidenta č. 96/2002¹⁷⁾ a č. 97/2002¹⁸⁾, které objektivně posuzuje jejich profesionální kvalitu a je podkladem pro jejich případný kariérní postup. Služební hodnocení zároveň také slouží k zjištění objektivních podkladů pro zlepšování práce vedoucích pracovníků.

Vedoucí jsou odpovědni za etiku a kulturu jednání a to jak vůči organizaci, tak vůči okolnímu společenskému prostředí, kde vedoucí rozvíjejí poslání, vizi a kulturu

organizace svým zodpovědným jednáním. Vedoucí kladou důraz na chování pracovníků k vnějšímu společenskému prostředí, z čehož se odráží počet stížností na chování pracovníků. Počet oprávněných a neoprávněných stížností na chování a vystupování policistů ukazuje jejich úspěšnost (viz. kritérium 6).

Vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje si plně uvědomuje potřebu změn a inovací a proto v této souvislosti byl rozhodnutím ředitele PČR SJčk v prosinci 2004 vyčleněn pracovník pro problematiku kvality řízení. Dále byl vytvořen pracovní tým (RŘ PČR SJčk č. 4/2005¹⁹⁾) tzv. Tým kvality, který má za úkol shromáždit data a sepsat sebehodnotící zprávu za Policie ČR Správy Jihočeského kraje v souvislosti se zavedením Modelu excelence EFQM. Správa v budoucnu poslouží pro tvorbu akčních plánů, stanovování oblastí pro zlepšení a k následnému přezkoumávání pokroku organizace.

1b. Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.

Organizační struktura Policie České republiky je stanovena zákonem č. 283/1991 Sb.¹¹⁾, o Policii České republiky, dále systemizací pracovních míst NMV č. 71/2001²⁰⁾, která je schválena Ministerstvem vnitra ČR. Organizační struktura Policie ČR Správy Jihočeského kraje je upravena Organizačním řádem (RŘ PČR SJčk č. 45/2002²¹⁾), který je v souladu s výše uvedenými normami a který vymezuje působnost PČR SJčk, její základní úkoly, organizační řízení Policie ČR Správy Jihočeského kraje a působnost organizačních celků. Organizační řád dále přesně stanovuje organizaci řízení Policie ČR Správy Jihočeského kraje, stupně řízení, působnosti jednotlivých stupňů řízení, působnost organizačních článků PČR SJčk a vztahy součinnosti a spolupráce. Organizační řád byl již několikrát novelizován a to v závislosti na změnách v organizaci a v souladu se zaváděním nových činností do policejní praxe (viz. příloha III., schéma č.2, Organigram, str.90). S organigramu vyplývá, že vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje musí přehodnotit organizační strukturu a současně přehodnotit pracovní náplně. A to tak, aby došlo k zefektivnění prací vedoucích pracovníků a rychlejšímu organizačnímu toku.

Ředitel organizace, jakož i další vedoucí pracovníci mají jen omezenou možnost, s přihlédnutím k aktuální situaci, k potřebám zefektivnění výkonu služby a k zajištění

plnění svěřených úkolů, navrhopvat změny systemizovaných pracovních míst (dále jen SPM). Návrh lze realizovat dle aktuální potřeby, ale pouze v souladu se stanovenou a schválenou vzorovou SPM. Ředitel správy nemá možnost skutečně tento problém řešit. Neumožňují to vstupy konkrétních služeb Policejního prezidia PČR, které hájí liniové zájmy bez ohledu na skutečnou bezpečnostní situaci v regionu. Nehledě k tomu, že konečné rozhodnutí, je na příslušném odboru MV ČR.

Osobní zainteresovanost vedoucích pracovníků je dána přesným sledováním výslednosti jednotlivých organizačních celků. Na pravidelných poradách jsou vyhodnocovány splněné úkoly po liniích jednotlivých organizačních celků. V případě nedostatků je okamžitě na tuto situaci reagováno. Celý tento proces je také efektivně podporován systémem kontrol, které vykonávají jak metodicky-řídící pracovníci tak i Skupina kontrol a stížností. Na těchto poradách je také dán prostor pro zdůvodnění příčin a pro následné navržení řešení pomocí nových postupů, metod či inovací.

Struktura organizace je přehodnocována na základě systémového sledování vývoje a dynamiky kriminality a protiprávního jednání v různých časových úsecích a na různých teritoriích s ohledem na úspěšnost daného organizačního celku.

1c. Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníky, partnery a představiteli společnosti.

V roce 2004 proběhl rozsáhlý průzkum Spokojenosti občanů s prací Policie ČR 05/2004, který přinesl zásadní poznatky o očekávání veřejnosti vůči Policii České republiky. Prakticky lze konstatovat, že očekávání občanů jsou v souladu s posláním, úkoly a cíly Policie České republiky. Průzkum potřeb a očekávání partnerů, subjektů podílejících se na přidané hodnotě našeho výkonu a specifických zákazníků prozatím neproběhl, avšak lze odhadovat, vzhledem k společnému zájmu všech zúčastněných na ochraně osob, majetku a vytváření bezpečného prostoru, že potřeby a očekávání zainteresovaných stran nebudou diametrálně odlišná od potřeb a očekávání získaných dlouholetou spoluprací a vzájemným ovlivňováním.

Přehled partnerů Policie ČR Správy Jihočeského kraje:

- Orgány činné v trestním řízení
 - Policejní prezidium ČR
 - Oblastní ředitelství cizinecké a pohraniční policie

- Okresní ředitelství Policie ČR – v rámci kraje
- Krajské státní zastupitelství
- Krajský soud
- Armáda ČR
- Probační a mediační služba
- Orgány státní správy
 - Dislokovaná pracoviště ministerstev ČR
 - Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
 - Krajský úřad
 - Finanční úřady v kraji
- Služby integrovaného záchranného systému
 - Hasičský záchranný sbor
 - Zdravotní záchranná služba
- Média – např.- TV, rozhlas, tisk
- Neziskové organizace – např.- Bílý kruh bezpečí, Jihočeská univerzita atd..
- Privátní organizace – např. – Bezpečnostní agentury, Pojišťovací ústavy, Finanční instituce, Subjekty podnikající se zabezpečovací technikou atd.
- Veřejnost

Policie České republiky Správa Jihočeského kraje dle § 2 zákona č. 283/1991 Sb.¹¹⁾, o Policii České republiky plní stanovené úkoly na svém teritoriu. Za bezpečnostní situaci v tomto prostoru je odpovědný ředitel Policie ČR Správy Jihočeského kraje, který pravidelně na měsíčních poradách policejního prezidenta tuto situaci dokládá a vysvětluje. Za stav bezpečnostní situace je ředitel Policie ČR Správy Jihočeského kraje zodpovědný také hejtmanovi příslušného kraje. Odpovědnost ředitele správy na území regionu je dána, vzhledem k působnosti liniových služeb (SCPP) a služeb s celostátní působností, je velmi diskutabilní. Nejde o princip podřízenosti, i když by byl ideální, z pohledu odpovědnosti Policejního prezidia PČR a mezinárodních jednání. Další vedoucí pracovníci jsou také odpovědní, dle teritoria na kterém působí, např. starostům, primátorům atd.. Ředitel PČR Správy Jihočeského kraje je na základě rozkazu policejního prezidenta č. 140/2003²²⁾ členem Bezpečnostní rady Jihočeského kraje. Na bezpečnostních radách, které se konají nejméně dvakrát ročně (dále dle potřeby), jsou řešeny otázky související s bezpečností prostoru a veřejným pořádkem na území celého

kraje. Dále jsou zde řešeny otázky spolupráce a součinnosti složek Integrovaného záchranného systému (dle zákona č. 293/2000 Sb.²³⁾, o Integrovaném záchranném systému).

Další důležité partnerství je vytvářeno zejména s představiteli orgánů činných v trestním řízení, zejména s představiteli Krajského státního zastupitelství a Krajského soudu. Vzájemná výměna informací, poznatků a požadavků přináší zvýšení přidané hodnoty naší práce.

Významné partnerství udržuje Policie ČR Správy Jihočeského kraje s médii. Představitelé tisku se, nejen prostřednictvím Preventivně informační skupiny, dozvídají aktuální informace, které lze sdělovat, ale také představitelé nejvyššího managementu Policie ČR Správy Jihočeského kraje, se prostřednictvím vstupů do zpravodajství, či prostřednictvím tiskových konferencí vyjadřují k nejaktuálnějším záležitostem, které se týkají úkolů Policie a bezpečnosti obecně. Preventivně informační skupina poskytuje značné množství informací pro veškerá media o práci naší organizace. Jedná se jak o data statistická, tak i o komentáře událostí. Zejména jde o informace preventivního charakteru. Na Polici České republiky Správy Jihočeského kraje se denně provádí monitoring tisku a následně se vyhodnocuje účinnost poskytnutých dat, případně vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje zaujímá stanovisko k novým informacím.

Nedílnou součástí partnerství Policie ČR Správy Jihočeského kraje jsou pravidelné porady se zástupci peněžních ústavů a pošt se sídlem v Jihočeském kraji. Na těchto schůzkách se vyhodnocuje splnění úkolů z minulých jednání, uzavírají se dohody na ochranu objektů atd..

Vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje již tradičně každý rok organizuje ve spolupráci s Hasičským záchranným sborem, Zdravotní záchrannou službou a Městskou policií tvorbu expozice činnosti složek Integrovaného záchranného systému na Výstavišti České Budějovice při příležitosti výstavy Mobil salon.

Partnerství a spolupráce se zainteresovanými stranami je rozvíjeno při mnoha neformálních příležitostech, zejména při vánočních koncertech Policie ČR Správy Jihočeského kraje, při plesu PČR SJčk, dále při mnoha sportovních událostech jako jsou turnaje ve fotbalu, nohejbalu, squashi, volejbalu, tenisu či bowlingu. Těchto událostí se zúčastňují představitelé partnerských organizací, zejména představitelé měst a obcí, Hasičského záchranného sboru, Celní správy, Vojenské policie, Služby cizinecká a pohraniční policie, Městské policie, představitelé soudů a státních zastupitelství, ale

také zástupci společností a firem. Tato setkání často vedou k dohodnutí formálních schůzek k řešení konkrétních problémů.

Policie ČR Správy Jihočeského kraje je rovněž velmi aktivní na poli mezinárodní spolupráce. Například v říjnu loňského roku se díky příkladné a dlouholeté spolupráci jihočeské a německé policie podařilo zajistit účast chlapců z Dětského domova se školou ze Šindlových Dvorů na Mezinárodním půlnočním fotbalovém turnaji.

1d. Vedoucí spolu s lidmi v organizaci posilují kulturu excellence.

Vedení Policie ČR komunikuje a sděluje vize, poslání, plány a cíle pomocí porad s řediteli krajů či po jednotlivých odborných liniích, zejména pak formou interních aktů řízení, které jsou vydávány v tištěné i elektronické podobě. Příležitostně vystupují vedoucí představitelé Policejního prezidia ČR na nejrůznějších shromážděních, kterých se účastní i policisté (Závěrečná konference projektu Phare 2001).

Vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje pro šíření poslání, vizí, hodnot, politik a strategií, plánů, cílů a úkolů organizace zvolila několik forem. První a nejzásadnější je osobní dopis ředitele Policie ČR Správy Jihočeského kraje všem policistům (březen 2005) tohoto organizačního celku. Zde ředitel jednoznačně uvádí co je našim posláním, jaké je vize Policie České republiky, plány, priority a zejména cíle. Zároveň je v tomto dopisu vyjádřeno určité očekávání vzhledem k chování a jednání policistů a občanských zaměstnanců. Přílohou dopisu byl informační bulletin, vysvětlující strategii, vedoucí k úspěšnému naplnění stanovených cílů. Tento materiál je potřeba chápat zejména jako motivační prostředek, neboť naléhavě nabádá pracovníky PČR SJčk k práci na sobě samých, na zvyšování kvality práce a na uvědomění si sounáležitosti s celkem organizace, tedy nabádá k identifikaci pracovníků s organizací.

Další formou sdělování zásadních informací je osobní projev na poradách organizačních celků. Zde představitelé nejvyššího managementu osobně vysvětlují a připomínají poslání policejního sboru, jeho cíle a zejména úkoly (např. vystoupení zástupce ředitele na výročním shromáždění policistů a občanských zaměstnanců na PČR Okresním ředitelství Č. Krumlov v lednu 2005, vystoupení zástupce ředitele pro uniformovanou policii na poradě vedoucích obvodních oddělení v Lišově v únoru 2005).

Sdělování informací se uskutečňuje i prostřednictvím školicích kurzů, a to zejména směrem mimo řídicí pracovníky. Pravidelně, každý týden, seznamuje pracovník Policie

ČR Správy Jihočeského kraje odpovědný za problematiku kvality řízení, policisty, kteří se účastní tohoto kurzu (cca 25 policistů týdně), s informacemi vztahujícími se právě k vývoji policie, jejímu poslání, úkolům a k roli každého policisty v tomto procesu vývoje.

Při PČR SJčk je pracovníky nejvyššího managementu plně uplatňován tzv. „Systém otevřených dveří“. Tento systém, ač není stanoven předpisem či prohlášením, je obecně znám většině pracovníků policie v rámci celého Jihočeského kraje a je dle situace uplatňován. Každý pracovník může v případě potřeby, zejména nabude-li dojmu, že situaci nelze jinak řešit (především služebním postupem, tedy oslovit přímo nadřízeného vedoucího pracovníka), může svůj problém, návrh či cokoli jiného, přednést přímo vedoucímu pracovníkovi i o několik úrovní výše postavenému, než je jeho přímý nadřízený a to až k řediteli daného organizačního celku. Toto může provést bez jakéhokoli následku za nedodržení služebního postupu. Tento princip a osobní setkávání s pracovníky není nijak dokladován, avšak jeho funkčnost je vyjádřena v dotazníkovém šetření spokojenosti pracovníků s přístupem nadřízených, který je hodnocen vysoce pozitivně (viz kritérium 7).

Největší prostor pro vyjádření pracovníků, mimo každodenní setkávání při řešení úkolů, je ponechán zejména na poradách organizačních celků a na instruktážně metodických zaměstnáních, kde je vždy ponechán prostor pro diskusi spojenou s návrhy, dotazy atd. Vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje uplatňuje včasné a vhodné odměňování za úsilí pracovníků, výborně splněné úkoly, vynikající výkony, a to na všech úrovních organizačních celků (viz. počet udělených odměn – kritérium 7). Vedení se dále podílí na motivaci pracovníků v oblasti zlepšování a to osobní účastí při řešení konkrétních problémů, na pracovních jednáních Týmu kvality. Dále osobní účast zástupce ředitele Policie ČR Správy Jihočeského kraje pro ekonomiku na Seminárii k užívání Modelu excelence EFQM.

Rovnocenné příležitosti jsou zajišťovány v oblasti personální (viz. kritérium 7, poměr mužů a žen ve služebním poměru). Dále jsou vypisována při obsazování významných pozic výběrová a nabídková řízení (viz. RŘ PČR SJčk č. 27/2005²⁴). Vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje si plně uvědomuje nutnost rozvoje pracovníků, a to jak při dosahování jejich cílů a plánů při řešení úkolů, tak i při jejich zvyšování si kvalifikace. Pracovníkům je umožňováno studium na vysokých školách, v

odborných kurzech, jazykových kurzech i pobyty na zahraničních stážích (viz. kritérium 7).

1e. Vedoucí identifikují a podporují organizační změny.

Policie České republiky Správa Jihočeského kraje jako organizační celek Policie České republiky, potažmo její vedení, je povinna řídit se zákony České republiky a interními akty řízení. Organizační změny spojené s usnadněním dosažení stanovených cílů, vizí a poslání Policie ČR lze identifikovat například zřízením Kanceláří kvality (RPP č. 100/2004²⁵). Avšak externí podněty ke změnám organizační struktury nejsou vždy v tomto duchu. Například navrhované restrikce početního stavu pracovníků Policie ČR k roku 2006. Má-li Policie ČR jasně stanovené úkoly zákonem o Policii ČR a k tomuto potřebný počet policistů a občanských zaměstnanců, není možné, aby Policie ČR, po provedení restrikce stavu až o 5 %, nadále plnila veškeré úkoly vyplývající z jejího poslání. Tento rozpor podporují i další argumenty. Například Národní strategie pro bezpečnost silničního provozu Ministerstva dopravy České republiky (2004) na základě Bílé knihy dopravní politiky Evropské unie uvádí, že je nutné, aby pro splnění závazku České republiky o snižování následků v silniční dopravě došlo ke zvýšení dohledu na pozemních komunikacích prostřednictvím dopravních policistů. Restrikce početního stavu Policie ČR je pak naprosto v rozporu s těmito požadavky.

Na základě RŘ PČR SJčk č. 6/2005²⁶) byl vyčleněn pracovník na problematiku národnostních menšin, a to i přesto, že v rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje nejsou dlouhodobě zaznamenávány negativní reakce v komunikaci při řešení problémů týkajících se národnostních menšin. Možnosti organizačních změn na základě interních podnětů jsou velmi zdoluhavé a v mnoha případech nepřípustné. Například návrh na změnu SPM předkládá ředitel organizace nadřízeným složkám organizace a v případě požadavků na navýšení mzdových prostředků, jsou tyto návrhy předkládány náměstkům ministra vnitra prostřednictvím Policejního prezidia. Toto je prováděno v souladu s nařízením vlády ČR č. 469/2002 Sb.²⁷), kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády ČR č. 331/2003 Sb.²⁸).

Zásadním nástrojem pro možnost identifikování a výběru změn lze považovat proces sebehodnocení a následné stanovení akčního plánu, plně v duchu metodiky práce s Modelem EFQM.

Změny a důvody změn jsou sdělovány pracovníkům prostřednictvím vedoucích při pravidelných poradách a na stránkách interní počítačové sítě Intranet (<http://www.ks.jc>).

Přezkoumávání a měření efektivnosti změn není řešeno systémově a je založeno zejména na osobní iniciativě zainteresovaných stran. Například po zavedení Systému Lotus Notes - digitální zpracování dopravních nehod, nebylo nikterak systémově nařízeno přezkoumání efektivnosti tohoto kroku, avšak po roce fungování systému, byl proveden průzkum spokojenosti pracovníků Skupin dopravních nehod v rámci celého kraje, zaměřený na problematiku změny jejich výkonu, usnadnění činností, dostatečnosti metodického vedení atd. Informace vyplývající z tohoto průzkumu byly poskytnuty Policejnímu prezidiu PČR. Dále byl proveden průzkum zaměřený na organizaci a účinnost práce nové služby (SKPV) a plnění úkolů Policie ČR v trestním řízení, včetně dopadu novely na tuto činnost.

5.2 Politika a strategie

2a. Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran.

Základní interpretace očekávání společnosti směrem k Policii ČR je vyjádřena zákonem č. 283/1991 Sb.¹¹⁾, o Policii České republiky, který byl schválen zástupci společnosti, tedy Parlamentem České republiky. Očekávání společnosti se odráží v uložených úkolech Policii ČR v § 2 (viz - úkoly policie), oprávněními, která zákon policistům umožňuje a povinnostmi, jež jim ukládá.

Úkoly policie:

- a) chrání bezpečnost osob a majetku;
- b) spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení;
- c) vede boj proti terorismu;
- d) odhaluje trestné činy a zjišťuje jejich pachatele;
- e) koná vyšetřování o trestných činech;
- f) zajišťuje ochranu státních hranic ve vymezeném rozsahu;

- g) zajišťuje ochranu ústavních činitelů České republiky a bezpečnost chráněných osob, kterým je při jejich pobytu na území České republiky poskytována osobní ochrana podle mezinárodních dohod;
- h) zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů, ochranu sídelních objektů Parlamentu, pokud zákon nestanoví jinak, prezidenta republiky, Ústavního soudu, ministerstva zahraničních věcí, ministerstva vnitra a dalších objektů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost, které určí vláda na návrh ministra vnitra; rovněž zajišťuje ochranu objektů, pro které taková ochrana vyplývá z mezinárodní dohody, kterou je Česká republika vázána;
- i) dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení;
- j) odhaluje přestupky;
- k) projednává přestupky, pokud tak stanoví zvláštní zákon;
- l) vede evidence a statistiky potřebné pro plnění svých úkolů;
- m) vyhledává celostátní pátrání; přitom je oprávněna zveřejňovat údaje nezbytné k identifikaci hledaných osob;
- n) na základě vyznamenání orgány Vězeňské služby České republiky provádí úkony související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody;
- o) zadržuje svěřence s nařízenou ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku, a spolupůsobí při jejich vyhledávání,
- p) zajišťuje pohotovostní ochranu jaderných zařízení, která určí vláda České republiky, a podílí se na fyzické ochraně jaderného materiálu při jeho přepravě podle zvláštního zákona,
- q) kontroluje doklady o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla podle zvláštního právního předpisu.

Ve své podstatě Policie ČR zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů a dalších, které v současné době spolu nekorespondují.

Policie plní též úkoly státní správy, pokud tak stanoví zvláštní zákon.

- 1) Policie plní rovněž úkoly při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku, které jí ukládají příslušné orgány obcí za podmínek stanovených zvláštními předpisy.
- 2) Úkol odhalovat a prověřovat skutečnosti nasvědčující tomu, že byl spáchán trestný čin, jehož pachatelem je policista, a zjišťovat pachatele plní postupem podle trestního řádu útvar ministerstva pro inspekční činnost (dále jen "útvar inspekce"), přímo řízený ministrem vnitra (dále jen "ministr").

Cíle Policie ČR jsou stanovovány Policejním prezidiem PČR, zejména prostřednictvím priorit a bezpečnostních rizik pro daný rok. Policejní prezidium PČR dále na základě těchto cílů již nestanovuje navazující strategie, ale jejich plnění je zajišťováno prostřednictvím ukládání úkolů z porad policejního prezidenta s řediteli služeb a krajskými řediteli a dále interními akty řízení. Policie ČR Správy Jihočeského kraje zajišťuje plnění úkolů rovněž pomocí úkolů z porad ředitele správy s řediteli PČR Okresních ředitelství.

Stanovování strategií v nejrůznějších oblastech bezpečnostní politiky zajišťuje zejména Ministerstvo vnitra ČR, Odbor bezpečnostní politiky státu. Tyto strategie zahrnují i úkoly pro Policii ČR. Povědomí o těchto úkolech v řadách Policie ČR se neprovádí žádným měřitelným způsobem.

Strategie vypracované Ministerstvem vnitra ČR:

- Resortní akční plán bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na období 2004-2005,
- Aktualizace koncepce Ministerstva vnitra v oblasti vnitřního pořádku a bezpečnosti a doktríny Policie ČR 1996,
- Akční plán MV a Policie ČR k realizaci národní strategie protidrogové politiky,
- Národní akční plán boje proti terorismu - každoroční aktualizace,
- Koncepce boje proti kriminalitě v oblasti duševního vlastnictví,
- Koncepce boje proti kriminalitě v oblasti informačních technologií,
- Koncepce boje proti kriminalitě v oblasti životního prostředí,
- Střednědobá koncepce resortní politiky Ministerstva vnitra ČR v letech 2003-2006,
- Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2006 s výhledem do roku 2015.

Policie ČR Správa Jihočeského kraje se nepodílí na tvorbě uvedených strategií a ani pravidelně neprovádí připomínkovací řízení.

2b. Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činnostech.

Policie ČR Správa Jihočeského kraje má nastavený systém měření interní výkonnosti, a to se zaměřením na oblast nápadu trestné činnosti, objasněnosti trestné činnosti a dohledu nad bezpečností silničního provozu. Skupina statistiky prakticky okamžitě po zaznamenání protiprávního jednání, např. - trestného činu či dopravní nehody, zaeviduje velice přesný statistický záznam o zjištěném protiprávním jednání. Jedná se o údaje typu: místo spáchání, čas, způsob, údaje k osobě pachatele, druh deliktu, způsobená škoda a mnoho doplňujících položek. Tyto statistické údaje je možné vyhodnocovat z mnoha hledisek a také s teritoriálním zaměřením. Hodnoty je možné srovnávat z hlediska vývoje a porovnávat je.

Vyhodnocování statistických údajů je konáno pravidelně každoročně, měsíčně (roční uzávěrky statistiky, statistické ročenky, měsíční uzávěrky statistiky, ale i týdně přehled dopravních nehod v regionu s ohledem na počet usmrčených, těžce a lehce zraněných a škodu na majetku – týdenní dokladace pro vedoucího Dopravního inspektorátu PČR SJčk) a prakticky je možné tyto statistické údaje vyhodnocovat k jakémukoliv datu.

Shromážděvaná statistická data jsou předkládána na poradách krajských ředitelů s policejním prezidentem, včetně zaznamenaného vývoje (trendu) v dané problematice či položce. Předkládající pracovník pak vyhodnocuje příčiny zjištěného trendu a informuje o přijatých opatřeních, v rámci své působnosti, v souvislosti se zjištěnými daty. Tato činnost je konána na poradě krajského ředitele s řediteli okresních ředitelství, kde krajský ředitel informuje o postojích Policejního prezidia PČR k daným problematikám a okresní ředitelé předkládají a zdůvodňují stav ve sledovaných oblastech.

Za zásadní výstup analytické činnosti Policie ČR Správy Jihočeského kraje je možné považovat „Zprávu o situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území Jihočeského kraje“ v daném roce.

Zpráva obsahuje:

I. Přehled o zjištěné trestné činnosti za daný rok ve srovnání s rokem předešlým

II. Situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území Jihočeského kraje

- 1) Kriminogenní faktory v kraji
- 2) Pachatelé trestné činnosti
- 3) Oběti trestné činnosti
- 4) Pátrání po osobách a věcech
- 5) Přestupky
- 6) Majetková kriminalita
- 7) Hospodářská kriminalita
- 8) Násilná kriminalita
- 9) Mravnostní kriminalita
- 10) Kriminalita s extremistickým podtextem
- 11) Korupce
- 12) Bezpečnost silničního provozu
- 13) Kriminalita páchaná v oblasti železniční dopravy
- 14) Oblast veřejného pořádku
- 15) Oblast integrovaného záchranného systému, ochrany obyvatelstva, krizového řízení a civilního nouzového plánování
- 16) Oblast organizační, personální práce a vzdělávání a ostatní činnosti
- 17) Prevence

Výše uvedená témata jsou ve zprávě popsána z hlediska statistických a relevantních údajů. Dále jsou zde porovnána data v oblastech protiprávního jednání, a to vždy údaje uvedeného roku s rokem předešlým. Připojeno je i hodnocení předpokládaného vývoje sledované položky. Další položky jsou hodnoceny dle jejich zaměření.

Výstupy z činností vzdělávání jsou analyzovány zejména dotazníky po provedeném školení či semináři. Po kursu „Řešení konfliktů pomocí metody transakcí“ je předložen účastníkům dotazník k vyjádření, umožňující zpětnou vazbu lektorům kurzu. Dále po semináři k problematice Modelu excelence EFQM květen 2005 bylo provedeno zhodnocení kurzu účastníky. Dále policisté, kteří se účastní pravidelného týdenního školení v Školícím policejním středisku Červená nad Vltavou, jsou vždy po ukončení kurzu, prověření testem se zaměřením na jejich odbornost a znalosti získané v průběhu kurzu.

Oddělení personální práce a vzdělávání eviduje počty policistů vyslaných do nejrůznějších vzdělávacích kurzů (jazykových, zaměřených na odborný rozvoj, komunikaci atd. viz. kritérium 7).

Stálou pozornost věnuje vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje analyzování image organizace. Pracovníci preventivně informační skupiny denně shromažďují a vyhodnocují informace z denního tisku a z monitoringu tisku na policejním Intranetu. Tyto informace jsou neprodleně předávány nejvyššímu managementu PČR SJčk, kde jsou vyhodnoceny a popřípadě jsou přijata patřičná opatření.

Na poradách ředitele Policie ČR Správy Jihočeského kraje se vedení správy také věnuje analyzování sociální oblasti policistů a zaměstnanců, a to zejména v důsledku navržených restrikcí systemizovaných pracovních míst navržených Ministerstvem vnitra ČR. Otázky tohoto charakteru jsou řešeny velice citlivě, neboť rozhodnutí služebních funkcionářů s personální pravomocí zásadně zasahují do osobního života policistů a občanských zaměstnanců. Právní otázky jsou řešeny pomocí sestavování poradních orgánů, popřípadě konzultací s právní skupinou Policie České republiky Správy Jihočeského kraje. Tato skupina je dostupná pro každého policistu Policie ČR Správy Jihočeského kraje a může ji využít pro poradu např. v pracovně právních vztazích atd.. Bezpečnost práce je v policejní práci naprostou prioritou. Policisté jsou při svém výkonu služby vystaveni denně riziku újmy na zdraví či životě, zejména v důsledku napadení osobou, proti níž je ze zákonných důvodů zakročováno. Taktika služebních zákroků je policistům vštěpována od základní policejní školy a je součástí vzdělávacích kurzů pro policisty v průběhu jejich služebního života. Situace vedoucí ke zranění či úmrtí policisty v důsledku nesprávného postupu jsou vyhodnocovány na poradách vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje a výstup je sdělován na ostatní organizační celky.

PČR SJčk rovněž vyhodnocuje údaje o účincích poskytovaných služeb, a to na základě provedeného průzkumu „Spokojenosti občanů s prací Policie ČR“ – zajišťovala agentura STEM/MARK (viz. kritérium 6). Dále je PČR SJčk připravován „Průzkum spokojenosti kontaktu s veřejností“. Tento průzkum proběhne v rámci teritoria Policie ČR Správy Jihočeského kraje v průběhu roku 2005. Objednáno bylo za tímto účelem 2000 dotazníků pro občany. Průzkum je zaměřen na spokojenost s dostupností služeb Policie ČR.

2c. Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

Politika a strategie Policie ČR Správy Jihočeského kraje je průběžně přezkoumávána a aktualizována a odvíjí se od citovaných úkolů (viz. kritérium 2a) Policie České republiky a úkolů stanovených Prioritami a bezpečnostními riziky pro stanovené období Policejním prezidiem PČR. Aktualizace strategií se nejčastěji uskutečňuje v průběhu roku, a to vzhledem ke změnám, které jsou sdělovány Ministerstvem vnitra ČR, Policejním prezidiem PČR. V neposlední řadě probíhá aktualizace na základě zjištěných výstupů z prováděných analýz (viz. kritérium 2b).

Zejména omezování finančních prostředků v ekonomické oblasti v průběhu roku vede k velmi častému přehodnocování strategií. Toto se uskutečňuje na pravidelných denních poradách vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Přímý výkon služby se pak musí přizpůsobovat změnám v ekonomické oblasti a tím jsou dotčeny dlouhodobé, ale i krátkodobé potřeby zainteresovaných stran pro plnění jejich poslání (RŘ PČR SJčč č. 29/2005²⁹).

2d. Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů.

Struktura klíčových procesů byla vytvořena pracovním týmem Policie ČR Správy Jihočeského kraje za účasti nejvyššího managementu. Členové týmu byli proškoleni v oblasti práce s Modelem excelence EFQM a jsou držiteli certifikátu pro tuto oblast činnosti.

Klíčové procesy PČR Policie ČR Správy Jihočeského kraje:

- tvorba rozhodnutí, pokynů a norem;
- komunikace;
- personální oblast;
- plánování, přerozdělování a čerpání finančních prostředků a materiálu;
- realizace procesů protiprávního jednání;
- příprava a reakce na bezpečnostní hrozby;
- metodická a kontrolní činnost;
- prevence.

Před tímto krokem Policie ČR Správy Jihočeského kraje postupovala standardně a sdělovala, prostřednictvím porad a interních aktů řízení, úkoly stanovené Policejním prezidiem PČR a Bezpečnostní rizika a priority Police České republiky na veškeré organizační celky Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Pravidelně ročně je předkládána Zpráva o situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území Jihočeského kraje v daném roce (Zpráva za rok 2004). Povědomí o těchto úkolech bylo vyhodnoceno na základě „Průzkumu spokojenosti pracovníků PČR“ (viz. kritérium 7).

Nově byl vytvořen mechanismus pro předkládání sebehodnotících zpráv, vytvořených na základě metodiky dle práce s Modelem excellence EFQM. Pro přesné sledování pokroku je součástí uvedeného závazného pokynu policejního prezidenta i stanovení „Harmonogramu činností pro jednotnou implementaci a používání modelu excellence EFQM po jednotlivých organizačních celcích pro rok 2004 - 2007“. Harmonogram obsahuje jak termíny sepsání sebehodnotících zpráv, tak i termíny vyhodnocení vytvořených sebehodnotících zpráv, vypracování závěrečné analýzy, provedení vizitací na místech sepsání zpráv a zpracování analýzy zkušeností a poznatků z činností v letech 2004 – 2005.

5.3 Lidé

3a. Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.

Veškeré útvary Policie ČR mají strukturu a organizaci stanovenou ve smyslu NMV č. 71/2001²⁰⁾ ve znění pozdějších předpisů, kterým se stanoví organizace PČR a NMV č. 85/2001³⁰⁾, kterým se stanoví zásady systemizace pracovních míst Policie ČR a dále Rozkazem policejního prezidenta č. 95/2004³¹⁾ k systemizaci pracovních míst. Případnou změnu systemizace předkládá ředitel organizace nadřízeným složkám organizace a v případě požadavků na navýšení mzdových prostředků jsou tyto návrhy předkládány náměstkům ministra vnitra prostřednictvím Policejního prezidia. V souladu s nařízením vlády ČR č. 469/2002 Sb.²⁷⁾, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády ČR č. 331/2003 Sb.²⁸⁾.

Podmínky pro přijetí do služebního poměru řeší zákon č. 186/1992 Sb.¹²⁾ o služebním poměru příslušníků Policie ČR. V roce 2003 schválený zákon o služebním

poměru č. 361/2003 Sb.³²⁾ nově obsahuje institut kariérního řádu a každý policista tak bude mít možnost svoji kariéru a profesní růst ovlivnit na základě svého dosaženého vzdělání a proaktivního přístupu k plnění pracovních činností. Nabytí účinnosti zákona bylo Parlamentem ČR odloženo na rok 2006.

Úkolem z porady policejního prezidenta bylo uloženo snížit početní stavy policistů a občanských zaměstnanců na PČR na 95% SPM, a to na základě snížení finančních prostředků na mzdové náklady. Dne 13.4.2005 byl na poradě policejního prezidenta tento úkol upraven z 95 na 97% v důsledku snižování naplněnosti SPM v celé ČR.

Policie ČR Správy Jihočeského kraje udržuje naplněnost SPM, sleduje početní stav zaměstnanců a policistů a pružně na jeho případné negativní dopady reaguje. Tyto činnosti zabezpečuje oddělení personální práce a vzdělávání, které reaguje zejména na požadavky vrcholového managementu správy. Pracovníci provádějí výběr uchazečů, kteří jsou prověřováni z hlediska tělesné zdatnosti, psychické odolnosti, zdravotní způsobilosti a bezúhonnosti. Součástí přijímacího řízení je i pohovor s uchazečem, kde se poskytují informace o předpokládané pracovní náplni a zařazení.

Po úspěšném absolvování přijímacího řízení, přijetí do služebního poměru a složení služební přísahy, jsou pracovníci zařazeni na základní útvary a procházejí systémem vzdělávání.

Důležitým ukazatelem, který vrcholový management sleduje, jsou přehledy o policistech a o zaměstnancích, kteří nesplňují kvalifikační požadavky pro výkon funkcí i evidence organizačních nebo vzdělávacích změn u každého policisty nebo zaměstnance správy.

Předpokladem pro kvalitní obsazování volných tabulkových míst – řídicích funkcí – jsou výběrová řízení, jejichž postup a vyhlášení je upraveno ve vyhlášce MV č. 287/2002 Sb.³³⁾. K výběrovému řízení je určena komise, složená z odborných pracovníků, vždy doplněna zástupcem vrcholového vedení a schválena ředitelem správy. Doplnění a obsazení volných míst pro jiné funkce svých organizačních článků formou „výběru pracovníků“, které nejsou součástí vyhlášky MV č. 287/2002 Sb.³³⁾, si provádí jednotliví vedoucí organizačních článků. S požadavky na danou funkci jsou seznamováni všichni pracovníci Policie ČR Správy Jihočeského kraje prostřednictvím oznámení příslušného vedoucího, který požaduje doplnění. V požadavcích jsou uvedeny podmínky pro zařazení a náplň práce, kterou by měl policista vykonávat.

V souvislosti s přijetím zákona č. 361/2003 Sb.³²⁾, o služebním poměru byl proveden personální audit, ve kterém byli dotazníkovou metodou osloveni všichni policisté Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Tento byl zaměřen zejména na to, kolik pracovníků hodlá v souvislosti s nabytím účinnosti nového zákona ukončit služební poměr.

Při řešení závažných a komplikovaných kriminálních případů jsou ze zkušených policistů, zejména služby kriminální policie a vyšetřování, vytvářeny pracovní týmy. Jejich úkolem je komplexně řešit a analyzovat složitý problém, vyžadující konfrontaci znalostí a zkušeností všech členů týmu.

Dále byl např. zřízen Tým kvality pro sběr dat a vytvoření Sebehodnotící zprávy Policie ČR Správy Jihočeského kraje.

3b. Znalosti lidí a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány

Ke každé funkci je u PČR v systemizaci pracovních míst stanoven požadovaný stupeň vzdělání. Základní podmínkou k přijetí do PČR je úplné střední vzdělání. Další podmínkou výkonu základní policejní funkce, po nástupu k PČR, je absolvování základní odborné přípravy (dále jen ZOP) v trvání 12 měsíců. Devět měsíců probíhá výuka na střední policejní škole a 3 měsíce odborná praxe na školním policejním středisku PČR.

Dále jsou policisté vzděláváni pomocí instrukčně metodických zaměstnání (dále IMZ) na školicích zařízeních SPŠ Lišov a SPŠ Červená nad Vltavou. Všichni policisté, tedy i policejní manažeři, musí na základě ZPPP č. 141/2004³⁴⁾ ze dne 1.12.2004. K organizaci a zajištění služební přípravy a Rozkazu ředitele PČR SJčk č. 49/2004³⁵⁾ ze dne 16.12.2004 upravující zajištění služební přípravy, absolvovat roční fyzické prověrky, jejichž splnění je nezbytnou podmínkou pro výkon policejní funkce. Rovněž musejí absolvovat prověrky střelecké. Každý policista, který získá profesní osvědčení k řízení služebního motorového vozidla, je povinen každý rok se zúčastnit dvoudenního školení, které musí zakončit přezkoušením z pravidel silničního provozu.

Na specializovaných funkcích musí policisté splňovat specifické požadavky, zejména specialisté Služby kriminální policie a vyšetřování u operativní dokumentace, policisté na operačních střediscích, zásahové jednotky, dopravního inspektorátu, kriminalistické techniky a expertíz a ostatních činností, kde je stanoven přesný

harmonogram a plán povinných specializačních kurzů, na kterých získávají osvědčení o způsobilosti v dané činnosti, mající určitou platnost. Požadovaná kvalifikace je zajišťována školami MV a externími organizacemi jako jsou Česká společnost pro jakost, voj. útvary, zdravotnické ústavy apod. Tato povinnost je dána Metodickým pokynem vedoucího skupiny vzdělávání, služební přípravy a sportu Policejního prezidia ČR. Avšak u vzdělávání managementu chybí ucelený systém manažerského vzdělávání.

Policisté sloužící na základních útvarech Služby pořádkové policie jsou pravidelně vysíláni na týdenní školení v ŠPS Červená nad Vltavou, kde jsou jim formou přednášek sdělovány nové informace, týkající se jejich služební problematiky. Policisté služby dopravní policie jsou vysíláni na obdobné školení do SPŠ Jihlava a to včetně vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci základních útvarů jsou vysíláni na 5-ti týdenní školení do SPŠ Brno.

Střední policejní školy MV předkládají nabídku vzdělávacích kurzů, školení, seminářů a jazykových kursů, které zajišťuje Ministerstvo vnitra. Do těchto kurzů se může přihlásit každý pracovník a to na základě souhlasu služebního funkcionáře. Například Policejní akademie má ve svém plánu každý rok od 40 – do 60 seminářů zaměřených na nejrůznější problematiky policejních činností. Nabídka seminářů je předkládána na jednotlivé součásti policie a tedy i na Policii ČR Správy Jihočeského kraje prostřednictvím Věstníku MV.

Pracovníci mají možnost studia v resortních jazykových kurzech v Praze a Pardubicích. Zde je možnost studovat zejména anglický jazyk, německý, španělský, francouzský, ruský a další jazyky.

Policie ČR Správy Jihočeského kraje vytváří podmínky k doplňování vzdělání při zaměstnání uzavíráním dohod o zvýšení nebo rozšíření vzdělání. Organizace podporuje všechny aktivity zaměstnanců ve vztahu přihlášení se ke studiu jak na policejní akademii, tak na civilní vysoké školy. Upřednostňováni jsou zejména vedoucí pracovníci, pracovníci u kterých je předpoklad dalšího odborného růstu (personální rezervy) a pracovníci zařazení na funkcích, kde je požadováno vysokoškolské vzdělání. Výběr těchto škol je naprosto libovolný a plně záleží na policistech či občanských zaměstnancích jak se rozhodnou a jaký obor či specializaci si zvolí.

Pro obsazování míst, kde je nutná odborné specializace nebo v případě řídicích míst, jsou vyhlašována nabídková a výběrová řízení. Ustanovení pracovníci jsou po nezbytném seznámení se základními úkoly a povinnostmi vysíláni do zdokonalovacích

kurzů, výcviků apod.. V rámci organizace není zřízena pro případ potřeby obsazení míst vedoucích pracovníků tzv. „personální databanka“, do které by byli zařazeni kvalifikovaní, perspektivní policisté, kteří v případě potřeby budou po zaškolení schopni, bez větších problémů, působit ve vyšších služebních funkcích.

Na Intranetu PČR jsou vyvěšeny nabídky vzdělávání zahraničních organizací Europol, Cepol a dalších, kam se pracovník může po splnění předem stanovených kritérií (zejména jazykové znalosti, odborná znalost např. na úseku finanční kriminality atd.) přihlásit. Přihlášku může služební funkcionář doporučit či nikoliv ke schválení řediteli Policie ČR Správy Jihočeského kraje.

Je zaveden systém průběžného hodnocení policistů a hodnocení práce občanských zaměstnanců PČR (ZPPP č.96/2002¹⁷⁾ a 97/2002¹⁸⁾). Systém je založen na moderním hodnocení výkonu, jako je sebehodnocení a hodnotící rozhovor, dále hodnocení kvality a kvantity nebo významné události, a to jak ve smyslu pozitivním, tak negativním. Toto hodnocení probíhá v ročním intervalu a u policistů se stává podkladem pro služební hodnocení dle § 15 zákona č. 186/1992 Sb.¹²⁾. Hodnotitelé jsou pracovníci, kteří byli k tomuto řádně proškoleni a jsou držiteli příslušných certifikátů.

3c. Lidé jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci (zmocňování)

Zákonem č. 283/1991 Sb.¹¹⁾, o Policii České republiky jsou jasně stanovené úkoly PČR. Organizačním řádem Policie ČR Správy Jihočeského kraje (RŘ PČR SJčk č. 45/2002²¹⁾) je přesně stanoveno, který organizační celek zabezpečuje a je odpovědný za konkrétní úkoly. Náplň práce je pak přesně stanoveno, jaký pracovník je odpovědný za konkrétní činnost. Některé úkoly je možné delegovat k zabezpečení na nižší úroveň. Delegování úkolů je prováděno, avšak je většinou provedeno bez zmocnění, tedy bez převedení pravomocí a odpovědnosti.

Zapojení zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování je založeno na individuálním plnění konkrétních úkolů a na projevu vlastní iniciativy, zejména formou návrhů řešení konkrétních úkolů na poradách jednotlivých organizačních celků. Na poradách vedení se projednávají jak zkušenosti nejlepších pracovníků, tak i negativní poznatky z výkonu služby a zabezpečení činností. Systémově je trvalé zlepšování zakotveno vznikem tzv. Kanceláře podpory kvality, kde je pracovník (koordinátor kvality) pověřený touto problematikou, který podléhá přímo řediteli Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Pracovník je dále napojen na kontaktní osoby z jednotlivých

okresních ředitelství PČR v kraji. Koordinátor kvality svolává pracovní jednání s kontaktními osobami, kde je řešena otázka kvality a zlepšování práce PČR.

Zvláště je možné vyzvednout angažovanost pracovníků Odboru informačních a komunikačních technologií při tvorbě nejrůznějších podpůrných databázových programů nebo dokonce při tvorbě hlavních softwarových produktů (např. – databázový přehled Očista nebo Objekt atd.).

Největší význam týmové práce je prozatím patrný v činnostech Služby kriminální policie a vyšetřování, kde jsou na základě řešení složitějších úkolů sestavovány pracovní týmy pro jejich splnění. Dále byl např. zřízen Tým kvality (RŘ PČR SJčk č. 4/2005¹⁹⁾) určený k sběru dat a vypracování Sebehodnotící zprávy za PČR SJčk. Policisté jsou zařazováni do výjezdových skupin, kdy se jedná o vysoce profesionální činnost na místě trestného činu či místě dopravní nehody. Význam týmové činnosti je dále charakteristický především ve výkonných složkách Policie ČR Správy Jihočeského kraje při zajišťování bezpečnostních opatření u fotbalových, hokejových a jiných sportovních akcích, akcích v dopravě, preventivních opatření aj.

3d. Lidé a organizace spolu vedou dialog

Ke komunikaci v rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje, jako základního prostředku pro sdělování a sdílení informací, jsou využívány všechny dostupné prostředky. Komunikace je uskutečňována na mnoha úrovních a mnoha směry. Externí komunikaci zajišťuje zejména Preventivně informační skupina (dále jen PIS). Interní komunikace se odehrává několika hlavními kanály.

Hlavním komunikačním (zejména vertikálním) kanálem jsou zejména služební porady. Tento nástroj je využíván dle potřeby ročně, měsíčně, nejčastěji týdně, ale i denně (př. měsíční porada ředitele Policie ČR Správy Jihočeského kraje s řediteli okresních ředitelství, týdenní doklad činnosti a porada vedoucích organizačních celků a náměstků ředitele, porada s vedoucími OOP v kraji...). Sdělení na těchto poradách jsou více typu jednosměrného od vedení k pracovníkům. Tento princip vznikl zejména proto, že informace v opačném směru nejsou vždy důležité či potřebné pro všechny účastníky porady a je proto výhodnější řešit je mimo poradu individuálně. Tato podmínka však neplatí plošně, naslouchání a zájem o zpětnou vazbu je založen na individuálním přístupu vedoucích pracovníků. V případě tohoto kanálu je využíván tzv. služební postup, to znamená, že pracovník se vždy musí obracet na svého nejbližšího

nadřízeného pracovníka a sním řešit vzniklé problémy. Výjimečně lze využít tzv. princip otevřených dveří a jít přímo za vyšším nadřízeným pracovníkem a třeba i za ředitelem Policie ČR Správy Jihočeského kraje, zejména v případech různých pochybení, při osobních problémech, kdy má pracovník pocit, že tuto situaci nelze řešit jinak. Funkčnost a osvědčenost tohoto principu potvrzují i výsledky spokojenosti pracovníků Policie ČR Správy Jihočeského kraje, s komunikací s vedením, ve výzkumu spokojenosti zaměstnanců PČR (viz. kritérium 7), kde je tato položka hodnocena až 88% pozitivně.

Nejčastějším komunikačním kanálem jsou telefonické konference, pošta, a to jak písemná, tak e-mail. Touto formou probíhá mimo jiné sdělování informací, úkolů a naopak vyřízení připomínkových řízení, či zasílání požadovaných dat. E-mail schránky však nemají všichni zaměstnanci. Využívá se také několika různých druhů elektronické pošty (MS Exchange, Pegasus Mail, Lotus Notes).

Významným komunikačním kanálem je Intranet. Jedná se o uzavřenou počítačovou síť, kde má každý územní celek vlastní server. Policie ČR Správy Jihočeského kraje spravuje několik serverů. Na těchto je možné umístit HTML stránky jednotlivých organizačních celků (obsah a rozsah stránek je založen na kreativním přístupu pracovníků daného celku). Jedná se opět spíše o sdělování jednostranných informací, neboť možnost reakce na stránky je jen výjimečná, ale tato forma sdělování informací je nejširším komunikačním kanálem z hlediska komunikace horizontální.

Velmi vhodným komunikačním kanálem jsou diskusní fóra na Intranetu. Tato nejsou zřizována Policie ČR Správy Jihočeského kraje, ale v rámci sítě Intranet je mohou využívat všichni pracovníci PČR, zejména na serveru Policejního prezidia. V rámci kraje funguje pouze po linii dopravní služby možnost pro všechny pracovníky, kteří mají přístup do aplikace Lotus Notes, využívat diskusní fórum, kde je možné řešit jakékoliv téma týkající se služebních záležitostí.

Důležitým komunikačním kanálem jsou semináře, školení a instruktážně metodická zaměstnání, kde je ponechán vždy prostor k vyjádření pracovníků a jedná se prozatím o nejvhodnější kanál pro sdílení nejlepší praxe. Není však stanoveno, co a jak nejlepší praxi stanovuje, tedy její identifikace.

Velký podíl na komunikaci uvnitř organizace nesou prezentace informací v resortním tisku a v odborné literatuře (např. Naše POLICIE, Policista, Linka 158,

Odborná sdělení kriminalistického ústavu, BULLETIN kriminalistického ústavu Praha, apod.).

Pro zkvalitnění komunikace v přímé souvislosti s prioritami PČR v ŠPS Lišov probíhá celoročně třídní komunikační kurz „Metoda řešení konfliktů pomocí analýzy transakcí“. Jedná se o komunikační kurz, kde se účastníci pomocí modelových situací snaží naučit empativnímu vnímání komunikační protistrany a naučit se, jak si vytvořit návyky pro efektivní komunikaci.

Nezanedbatelný podíl na dialogu organizace a pracovníků má také Nezávislý odborový svaz, který má právo se účastnit jednání vedení o zásadních otázkách týkajících se pracovníků a personální politiky organizace.

3e. Lidé jsou odměňováni, uznáváni a pečuje se o ně

Dle ustanovení § 55 zákona č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR má policista nárok na tyto náležitosti :

- a) služební příjem podle zvláštních zákonů,
- b) zvláštní jednorázové peněžní náležitosti spojené se vznikem služebního poměru,
- c) naturální náležitosti potřebné pro výkon služby.

Pracovníci jsou v organizaci odměňováni za vykonanou práci podle platného právního předpisu o mzdě v rozpočtových organizacích. V současné době je platná 16-ti třídní platová soustava, v jejímž rámci jsou pracovníci dle katalogu práce uvedeném v právním předpisu, dle systemizace pracovních míst a náročnosti vykonávané práce zařazeni do stanovené platové třídy a platového stupně. Toto je prováděno ředitelem s personální pravomocí, na návrh pracovníka personálního oddělení PČR SJčk. K tomuto platovému tarifu pak pracovníkům náleží příplatky za služby konané v sobotu a neděli, příplatky za práci v noci, zvláštní, tzv. rizikový příplatek, hodnostní příplatek u policistů a u vedoucích pracovníků příplatek za vedení.

Pohyblivou částí mzdy je osobní příplatek, který by měl vyjadřovat, jak si který pracovník plní své úkoly a jak je iniciativní. Osobní příplatek přiznává ředitel organizace, jenž má personální pravomoc, na základě písemných návrhů bezprostředních vedoucích, kteří mu je postupují služebním postupem.

Dalším prostředkem odměny a motivace pracovníků je fond odměn ředitele, který je schvalován ředitelem nadřízené součásti. V případě splnění mimořádných úkolů (např. zadržení pachatele zvlášť závažné trestné činnosti, záchrana lidského života, atd.) jsou

řediteli navrhováni pracovníci na odměnění. Ředitel je těmto pracovníkům, v rámci své kázeňské pravomoci, oprávněn udělovat písemné pochvaly, peněžité nebo jiné dary. V odůvodněných případech může ředitel navrhnout mimořádné povýšení nebo jmenování do důstojnické hodnosti.

Všichni policisté mají nárok na bezplatné vyzbrojení a vyzbrojení a na náhradu výdajů spojených s výkonem služby. Nároky na výstrojní náležitosti jsou upraveny v NMV č. 78/2001³⁶⁾, o naturálních náležitostech příslušníků Policie České republiky. Nárok na naturální náležitosti se policistovi přiznává v rozsahu výstrojní normy, do které je zařazen. Toto platí zejména pro uniformované policisty. Policistům sloužícím v civilním oděvu je 2x ročně poukazován oděvní příspěvek, který je finanční náhradou za opotřebení jejich civilního oděvu v souvislosti s výkonem služby.

Každý pracovník má nárok na řádnou dovolenou, která u policistů činí 42 kalendářních dnů a u občanských zaměstnanců PČR 5 týdnů. Dále má policista nárok na služební volno v případech stanovených zákonem.

Pracovníkům může být dále, dle § 58 vyhlášky Ministerstva vnitra ČR č. 287/2002 Sb.³³⁾, na doporučení lékaře poskytnuta lázeňská preventivní rehabilitace. Při splnění daných podmínek je poskytnuta preventivní rehabilitace.

Pracovníci absolvují nejméně jedenkrát za dva roky preventivní lékařskou prohlídku. U některých pracovníků, kteří vykonávají zdraví škodlivou nebo zvláště obtížnou službu (technici OKTE, psovodi...) je tato preventivní lékařská prohlídka nařízena jednou ročně. Vyhovující zdravotní stav policisty je podmínkou setrvání ve služebním poměru.

V případě mimořádných traumatizujících událostí (ohrožení života svého, použití zbraně, smrt kolegy, braní rukojmí, partnera, dětí, aj.) jsou na základě rozkazu policejního prezidenta č. 162/2002 Sb.³⁷⁾ zřizovány týmy a telefonní linky pomoci v krizi. Na základě rozkazu ředitele PČR SJčk č. 6/2004³⁸⁾ jsou vytvářeny týmy k poskytování posttraumatické intervenční péče policistům správy. Pomoc psychologického pracoviště je dle potřeb pracovníků, nebo i dle potřeb organizace poskytována všem pracovníkům. Organizace vytváří z rozpočtových prostředků v objemu 2% veškerých přidělených mzdových prostředků fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Pracovníci na základě žádosti, po splnění určité předem stanovené podmínky (VMV č.114/2002³⁹⁾ a Organizační pokyn ředitele PČR SJčk č. 1/2004⁴⁰⁾), mohou z tohoto fondu čerpat finanční příspěvky na sociální a kulturní rozvoj (půjčky,

příspěvek na dovolenou, kulturní akce, koncerty, divadelní představení, sportovní akce, lyžařské zájezdy...). Fond je dále možné využít na výpomoc při nákladech na bydlení (koupě bytu, rekonstrukce, vybavení bytu atd.). Dále se prostředky FKSP využívají na sociální výpomoc, finanční dary a na rekreaci zaměstnanců organizace v resortních i mimo resortních zařízeních. V rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje je zřízeno rehabilitační centrum kde se nalézá sauna, posilovna, solárium, horské slunce, vířivé vany a možnost masáží. Toto centrum mohou využívat jak pracovníci Policie ČR Správy Jihočeského kraje tak i ostatní pracovníci PČR v kraji a jejich rodinní příslušníci. Organizace respektuje účast pracovníků v nejrůznějších zájmových sdružení, zejména ve Sportovním klubu PČR, kde jsou například oddíly střelby, bojových umění, fotbal, atletika, horolezectví, volejbal, squash, ale také ve sdružení typu IPA – International Police Association – (mezinárodní asociace sdružující policisty celého světa) atd.

V případě ukončení služebního poměru náleží policistovi, dle zákona č. 186/1992 Sb.¹²⁾, o služebním poměru příslušníků Policie ČR, odchodné a příspěvek za službu jako projev úcty za služby u Policie ČR.

5.4 Partnerství a zdroje

Policie ČR Správa Jihočeského kraje, je součástí organizační složky státu Ministerstva vnitra ČR. To znamená, že z hlediska ekonomického a právního je součástí jak Ministerstva vnitra ČR, tak i Policie ČR. PČR Správa Jihočeského kraje tedy nemá plnou právní subjektivitu.

4a. Externí partnerství jsou řízena

Partnerem pro Policii ČR Správy Jihočeského kraje je každý subjekt, který nám napomáhá nebo může napomoci při dosahování našich cílů a naplňování poslání organizace. Zejména pokud sdílí zájem na činnosti organizace, usiluje o společné naplňování strategických cílů, vytváří synergii, atd.

Přehled partnerů Policie ČR Správy Jihočeského kraje:

- Orgány činné v trestním řízení
 - Policejní prezidium ČR
 - Oblastní ředitelství cizinecké a pohraniční policie

- Okresní ředitelství Policie ČR – v rámci kraje
- Krajské státní zastupitelství
- Krajský soud
- Armáda ČR
- Probační a mediační služba
- Orgány státní správy
 - Dislokovaná pracoviště ministerstev ČR
 - Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
 - Krajský úřad
 - Finanční úřady v kraji
- Služby integrovaného záchranného systému
 - Hasičský záchranný sbor
 - Zdravotní záchranná služba
- Média – např.- TV, rozhlas, tisk
- Neziskové organizace – např.- Bílý kruh bezpečí, Jihočeská univerzita atd..
- Privátní organizace – např. – Bezpečností agentury, Pojišťovací ústavy, Finanční instituce, Subjekty podnikající se zabezpečovací technikou atd.
- Veřejnost

Společnost sama vytváří, pomocí zákonů a dalších norem, předpoklady pro vzájemné partnerství. Přes zákonem stanovený rámec jsou vztahy partnerů organizací upevňovány zejména vzájemným, pozitivním spolupůsobením. Jako nejdůležitější se zde jeví zejména osobní vztahy představitelů partnerských organizací a jejich častý kontakt.

Nákupy všech produktů (materiálu, služeb) jsou realizovány formou výběrových řízení, která připravují a organizují vedoucí ekonomických a dalších článků správy (uvedeno podrobně v kritériu 4b). Veškerá finanční zajištění (mimo drobných vyjímek), spojená s nákupy materiálu a služeb, jsou řízena centrálně a probíhají podle schváleného - Rozpisu rozpočtu na hospodářský rok, který zpracovává Odbor ekonomického plánování a analýz Policejního prezidia ČR (OEPA PP ČR). Nedílnou součástí tohoto rozpočtu jsou stanovené závazné limity pro správu na jednotlivé druhy výdajů (rovněž uvedeno v kritériu 4b). Na základě výsledku výběrového řízení je vybírán konkrétní dodavatel. Při stanovení kritérií pro výběrové řízení, tedy požadavků na výrobek,

službu, či technologii, vycházejí vedoucí zejména z nabídek firem, informací v odborné literatuře, médiích, katalogích a z odborných znalostí svých podřízených pracovníků. Výběrová řízení jsou plánována na základě potřeb útvarů správy.

4b. Externí prostředky jsou řízeny

Správy krajů Policie ČR nejsou organizační složkou státu ani rozpočtovou organizací ve smyslu zákona č. 218/2000 Sb.⁴¹⁾, o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů, prakticky však vykonávají veškeré činnosti tímto zákonem stanovené. Dále je Policie ČR Správy Jihočeského kraje vázána povinnostmi dle zákona č. 219/2000 Sb.⁴³⁾, o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích.

Policie ČR Správy Jihočeského kraje dle NMV č. 73/2001 Sb.⁴²⁾, o řízení, organizaci a výkonu ekonomické činnosti, jako disponent 3. stupně, plně uplatňuje veškeré závazné předpisy týkající se ekonomického a materiálně technického zabezpečení. Oprávnění při výkonu ekonomické činnosti jsou stanovena konkrétní pracovní náplní zaměstnanců. Policie ČR Správy Jihočeského kraje tedy plně respektuje centrální finanční politiku a strategii Ministerstva vnitra ČR, respektive Policejního prezidia PČR, jimi vydané Interní akty řízení, a to v rozsahu své kompetence. Odborné útvary MV ČR a PP PČR metodicky usměrňují odborné útvary pro správu majetku správy.

Odborné útvary Policie ČR Správy Jihočeského kraje pro správu majetku:

- Všeobecný odbor,
- Finančně plánovací oddělení ,
- Stavebně ubytovací odbor ,
- Odbor materiálně technického zabezpečení ,
- Automobilní odbor,
- Odbor informačních a komunikačních technologií,
- Zdravotnický ústav,
- Skupina technické ochrany SKPV.

Odborné útvary metodicky usměrňující odborné útvary PČR SJčk:

Ministerstvo vnitra ČR

- Náměstek Ministerstva vnitra ČR pro ekonomiku;
- Ekonomický odbor Ministerstva vnitra ČR;

- Odbor správy majetku Ministerstva vnitra ČR;
- Odbor účetnictví a statistiky Ministerstva vnitra ČR;
- Sekce informačních systémů a komunikací Ministerstva vnitra ČR.

Policejní prezidium PČR

- Náměstek policejního prezidenta ČR pro ekonomiku;
- Oddělení majetkové projekce a plánování;
- Oddělení ekonomického plánování a analýz;
- Odbor realizace centrálních nákupů;
- Odbor systémového řízení a informatiky Policejního prezidenta ČR.

Je tedy stanoveno, že Policie ČR Správa Jihočeského kraje je územním pracovištěm Policie ČR a provádí výkon ekonomické činnosti ve vymezeném rozsahu. Současně ekonomicky řídí a zabezpečuje činnosti pro 8 okresních ředitelství Policie ČR, které v tomto systému fungují jako zálohové jednotky. Rovněž zabezpečuje v ekonomické oblasti činnost ObŘ SCPP a jemu podřízených útvarů v rámci teritoria kraje.

Finanční plán je navrhován pravidelně každý rok. Nejprve vypracují jednotlivé organizační celky Policie ČR Správy Jihočeského kraje soubor svých požadavků, tyto jsou postoupeny na Policii ČR Správy Jihočeského kraje, zde je vypracován finanční plán na následující rok pro celý kraj a tento je následně zaslán na Policejní prezidium PČR (včetně detailního zdůvodnění jednotlivých položek). Finanční plán je navrhován v období 4.-5. měsíce v kalendářním roce.

Po schválení a provedení rozepsání státního rozpočtu na příslušný rok (cca 8 měsíců po podání finančního plánu) je, na základě výše přidělených finančních prostředků, Policie ČR Správy Jihočeského kraje provedeno rozepsání finančních prostředků, avšak dle požadované skladby náměstkem ministra vnitra pro ekonomiku. Zpravidla výše přidělených finančních prostředků Policie ČR Správy Jihočeského kraje je daleko nižší než předpokládal vypracovaný, precizně sestavený, finanční plán. Přidělené finanční prostředky, jsou dále rozčleněny na jednotlivé kapitoly. Využit finanční prostředky jedné kapitoly na zajištění jiné, je naprosto nepřijatelné. Rozčlenění prostředků:

- Finanční prostředky na reprodukci DHM (dlouhodobý hmotný majetek)
- Finanční prostředky neinvestiční:

- Finanční prostředky na mzdy
- Finanční prostředky na běžné výdaje
- Finanční prostředky na programové financování

Finanční prostředky pro Policie ČR Správy Jihočeského kraje jsou zajišťovány výhradně jako součást schváleného státního rozpočtu. Příjmy získané především odprodejem movitého majetku (dopravní prostředky, některá zařízení, nábytek, starý papír), nemovitého majetku a také příjmy ze správních poplatků, nejsou příjmy Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Tyto finanční prostředky Policie ČR Správy Jihočeského kraje nemůže zahrnout do vlastního finančního plánování, ale odvádí je do státního rozpočtu.

Ředitel Policie ČR Správy Jihočeského kraje vydává pokyn disponenta III. stupně, kterým jsou přiděleny finanční prostředky zálohovým jednotkám, tj. okresním ředitelstvím Policie ČR v kraji a schvaluje rozpočet Policie ČR Správy Jihočeského kraje. V průběhu čerpání rozpočtu je pravidelně prováděno prověřování výše čerpání rozpočtu a přijímány příslušné organizační a operativní změny. Čerpání rozpočtu je pravidelně projednáváno na poradě ředitele Policie ČR Správy Jihočeského kraje s řediteli Okresních ředitelství Policie ČR.

Při finančním zajištění hmotného investičního majetku (majetek převyšující hodnotu 40 tis. korun) je postupováno v souladu s vyhláškou Ministerstva financí č. 40 ze dne 6. února 2001 o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku. Při požadavku na zajištění stavební nebo strojní investice je nutné nejprve zpracovat Investiční záměr v systému ISPROFIN. Následuje schvalovací řízení. Od okamžiku předložení investičního záměru, do okamžiku možnosti podpisu např. kupní smlouvy, je třeba souhlasu příslušných útvarů Policejního prezidia ČR, Ministerstva vnitra ČR a Ministerstva financí, což je cca 15 schvalovacích doložek.

Dle zákona č. 219/2000 Sb.⁴³⁾, o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích je prováděn odprodej hmotného investičního majetku. Finanční prostředky získané z tohoto odprodeje jsou příjmem státního rozpočtu, nelze je použít pro činnosti Policie ČR. Policie ČR Správy Jihočeského kraje je součástí rozpočtové organizace, která neprovádí odpisy majetku. Odprodeje jsou zpravidla realizovány za finanční částky vycházející ze znaleckých posudků nebo odborných posouzení.

PČR Správa Jihočeského kraje nemá zákonnou možnost vytvářet vlastní rezervní zdroje pro svou činnost. Nevyčerpané prostředky se stávají příjmem státního rozpočtu a nelze je nárokovat na využití pro činnost Policie ČR.

Zákonem č. 320/2001 Sb.⁴⁴⁾, o finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) a interním aktem řízení Ředitele správy Jihočeského kraje je nastaven systém metod pro řízení rizik finančních zdrojů na všech úrovních v rámci kraje. Uvedené normy přesně stanovují konkrétní odpovědnost pracovníků. Pravomoci a odpovědnost příslušných služebních funkcionářů jak v oblasti výkonu ekonomické činnosti, tak v oblasti finanční kontroly jsou omezeny na nezbytně nutnou úroveň.

4c. Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny

Policie ČR Správa Jihočeského kraje v současné době zajišťuje provoz a údržbu 305 budov a areálů na celém území Jihočeského kraje. Z toho se jedná o 183 vlastních objektů (tj. ty, jež užívá organizace a jsou ve vlastnictví státu) a o 122 objektů, kde Policie ČR Správy Jihočeského kraje uzavřela smlouvu o nájemním vztahu k majiteli. Zajištění údržby a oprav vlastních nemovitostí je v kompetenci hospodářské skupiny na PČR SJčk a ekonomických oddělení na jednotlivých okresních ředitelství PČR. Tato pracoviště uplatňují každoročně své požadavky v této oblasti na stavebně ubytovací odbor Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Pracovníci odboru posuzují předložené požadavky, případně na konkrétním místě posuzují nutnost oprav nemovitostí a předkládají návrh priorit cestou zástupce ředitele pro ekonomiku řediteli Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Určování těchto priorit je naprostou nutností, neboť skutečná míra údržby a oprav nemovitostí by měla být 2 % z ceny nemovitostí, což v podmínkách Policie ČR Správy Jihočeského kraje činí přibližně 31 mil. Kč ročně. Nelze opomenout, že z této částky je nutné vytvořit určitou finanční rezervu pro případ havárií, poškození či jiných nepředvídaných událostí. Priority pořadí oprav a údržby, vycházejí z odborných posudků příslušných materiálových kompetentů jednotlivých útvarů, kteří se svými návrhy snaží zajistit potřebu co nejlepšího zabezpečení přímého výkonu služby. Vzhledem k uvedené výši finančních prostředků na tuto oblast jsou dalšími z hledisek určování priorit hospodárnost, efektivnost a účelnost využití majetku. Obdobná situace je u oprav věcí movitých (výpočetní technika, havarovaná vozidla), zde je však daleko více nepředvídatelných událostí.

Investiční záměry jsou zpracovávány se zaměřením k zajištění výkonu služby útvarů Policie ČR Správy Jihočeského kraje, jsou posuzovány z hlediska účelnosti a hospodárnosti. Jejich realizace je limitována výší přidělených finančních prostředků.

Správa vlastních nemovitostí, jejich údržba a provádění drobných oprav z rozpočtovaných prostředků je realizována pracovníky ekonomického oddělení organizace. Správa pronajatých budov (údržba a opravy) je zajišťována pronajímateli, neboť obecně závazný právní předpis neumožňuje využívat rozpočtované prostředky na opravy a údržbu cizích objektů.

Vybavenost budov a jejich kanceláří je typizována dle účelu a využití. Organizace provádí pečlivou evidenci (pomocí softwarových prostředků SAP, EKIS) a každoroční inventarizaci majetku.

Ochrana nemovitého i movitého majetku se provádí zejména přímou ostrahou objektů, instalováním elektronického zabezpečení, čidel, kamerových systémů a dále u vstupů užíváním magnetických karet. Systém ochrany je průběžně vyhodnocován a jeho účinnost je posuzována vedoucími a odbornými pracovníky, kteří za uvedenou problematiku odpovídají.

Významnou položkou movitého majetku je vozový park. V současné době zahrnuje 796 vozidel. Z toho 582 osobních automobilů, 93 motocykl, 108 nákladních a užitkových automobilů a 13 autobusů. Počet a struktura je dán systemizací služebních dopravních prostředků, která je platná v rámci celé ČR. Obnova vozového parku je velice obtížná, neboť vozidla jsou většinou vyměňována až po najetí 240.000 km, což je pro účely zajištění výkonu služby mnohdy nevyhovující. Nákup a přerozdělení vozidel je prováděno centrálně Policejním prezidiem PČR. Servis, údržba a technické kontroly (STK, emise) automobilní techniky jsou prováděny pracovištěm automobilních dílen, které je dislokováno v krajském městě a je využíváno všemi organizačními články PČR v rámci teritoria Policie ČR Správy Jihočeského kraje. Výjimku tvoří drobné opravy, které je možné provádět i v okresních dílnách po jednotlivých územích okresních ředitelství.

Další důležitou položkou movitých věcí je výpočetní technika a její příslušenství. Tato oblast není upravena systemizací. Technika je velmi často zastaralá a na obnovu není dostatek finančních prostředků. Analýza Odboru informačních a komunikačních technologií ze dne 1.4.2005 k vyhodnocení potřeby finančních prostředků na obměnu výpočetní techniky vzhledem k jejímu stáří zjistila, že celková hodnota využívaného

majetku je 111.057.000,-Kč, z toho cca 50% uvedené výpočetní techniky bylo dáno do provozu před rokem 2000 (jedná se tedy o zastaralou techniku). Za předpokladu nutné obměny po čtyřech letech, je nezbytně nutné mít ročně k dispozici cca 27 mil. Kč. Například na rok 2005 bylo na tuto oblast Policii ČR Správy Jihočeského kraje přiděleno pouze 1,35 mil. Kč, což činí asi 5% potřebného objemu finančních prostředků. Za těchto podmínek není možné udržet stávající výpočetní techniku v provozuschopném stavu.

Vybavení zaměstnanců, zejména pak policistů, výstrojí a výzbrojí je typizováno systemizací, schválenou Policejním prezidiem PČR. Organizace se na vybavování zaměstnanců uvedenými materiály podílí z hlediska zajištění vlastních skladových zásob, evidováním (SAP - EKIS) a vydáváním uvedených materiálů. Vybavení výstrojí a výzbrojí je dále popsáno v subkritériu 3e, vnímání zabezpečení výstrojí zaměstnanci pak v subkritériu 7b.

Problematika optimalizace skladových zásob přímo koresponduje s možností čerpat centrálně přidělované finanční prostředky současně v návaznosti na průběh a ukončení výběrových řízení, a to zejména Policejním prezidiem PČR. Zásoby se tedy pořizují jen v přímém vztahu na plánovanou potřebu pro hospodářský rok.

Odběr veřejných služeb je optimalizován systémem veřejných zakázek ve smyslu zákona č. 199/1991 Sb.⁴⁵⁾, o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

Zajišťování veřejných zakázek probíhá stanovením technických požadavků a kritérií na danou zakázku. Právní a obchodní skupina všeobecného odboru Policie ČR Správy Jihočeského kraje realizuje obchodní soutěž, kde za účasti odborníků z konkrétní problematiky jsou vyhodnocovány nabídky, tzn. posouzení technických parametrů, cena zakázky, dodací lhůty, doba záruky, servis atd. Pracovníci podílející se na výběru veřejných služeb při přípravě zakázky, jejím zadání a vyhodnocení nabídek nesmějí být ve styku s potencionálními dodavateli, což umožní optimální výběr. Konečné rozhodnutí náleží řediteli Policie ČR Správy Jihočeského kraje.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy (odběr elektrické energie, plynu, tepla, vody atd.) jsou ošetřeny smluvně a jsou zpracovávány ekonomickým oddělením organizace a ve většině případů předkládány ke schválení řediteli, a to cestou právní a obchodní skupiny.

4d. Technologie jsou řízeny

Veškeré technologie využívané Policie ČR Správy Jihočeského kraje, slouží k zabezpečení fungování správy, potažmo k naplňování jejího poslání.

Jsou to především veškeré technologie, které zajišťují provoz budov, areálů správy a zabezpečující výkon služby. Technologie zajišťující výkon služby policistů, a to jak při Policii ČR Správy Jihočeského kraje, tak na PČR okresních ředitelstvích, jsou využívány zejména u služby dopravní, pořádkové, kriminální policie a u zásahové jednotky. Obecně řečeno, všechny služby využívají zbraně, a to jak pistole, tak samopaly a další speciální zbraně. Nákup a přezbrojování zbraněmi je řízeno centrálně a ne vždy v souladu s posláním jednotlivých útvarů (centrální nákup brokových pušek nad rámec systemizace zbraní v roce 2004). Dále jsou u Policie ČR Správy Jihočeského kraje využívána tato zařízení: měřiče rychlosti Ramer (několika druhů), kamery (zejména digitální), fotoaparáty, alkotestry (přístroje na měření alkoholu v dechu) Dräger, Lion a například váhy na měření hmotnosti vozidel (zejména nákladních). Pořádková policie, společně se zásahovou jednotkou, popř. i další služby, využívají mnoha dalších technologií, např. neprůstřelné vesty, zařízení pro noční vidění, termovizi a nebo speciálně dálkově řízeného robota na prohlížení neznámých prostor. Mnoho technologií je využíváno u odboru operativní dokumentace a skupiny technické ochrany, zejména se jedná o záznamová zařízení audiovizuální techniky.

V oblasti zajištění provozu budov a areálů se jedná zejména o zabezpečení dodávek energií a funkčnosti veškerých inženýrských sítí. Převážnou část těchto komodit a služeb zajišťují externí dodavatelé v rámci plnění smluvních závazků. Vztahy s těmito dodavateli jsou obchodního charakteru. Funkčnost provozů a technologií PČR Správa Jihočeského kraje průběžně sleduje a kontroluje za využití svých odborných pracovníků a pracovníků údržby, kteří provádí údržbu a zajištění odborného dohledu nad opravárenským a případným dodavatelským servisem.

Nejvýznamnějšími útvary, z hlediska využívání technologií, jsou: automobilní odbor, odbor kriminalistických a technických expertíz a odbor informačních a komunikačních technologií.

Automobilní odbor:

Automobilní odbor (dále jen AO) je odborný útvar, který provádí veškeré procesy spojené s provozem dopravních prostředků. Převážná část technologických procesů

probíhá v oblasti: organizace a realizace opravárenských činností, evidence a pojištění vozidel, rozdělení a distribuce PHM a školení řidičů. Technologické procesy, které AO řídí jsou spojeny se servisními prohlídkami vozidel, údržbou, zajišťováním běžných oprav, opravami po dopravních nehodách, s renovacemi náhradních dílů, s prováděním kontrol emisí i prováděním STK a přestavbou vozidel. Pořizování nových vozidel je řešeno centrálně a typová skladba je dána systemizací.

AO má vybudovanou moderní servisní technologickou základnu na automobily značky VW-Škoda včetně měření emisí a STK, protože tato značka tvoří 90% počtu osobních automobilů. Uvedená servisní základna je podporována také centrálně v návaznosti na výrobu nových vozidel značky VW-Škoda. Technologické vybavení dílen je kvalitní, svojí úrovní odpovídající současným technickým možnostem včetně diagnostiky. Kapacita dílen je úměrná počtu servisovaných vozidel. Škála autoopravárenských řemesel je téměř kompletní. Servisní prohlídky jsou předem individuálně ujednávány s uživateli motorových vozidel, což značně zkracuje dobu, po kterou je motorové vozidlo v dílně AO. V případě jiných značek, pokud to vyžaduje situace, spolupracuje AO s mimo resortními opravárenskými zařízeními.

Odbor kriminalistické techniky a expertiz (OKTE) :

Tento útvar se zabývá znaleckou a kriminalisticko-expertizní činností pro potřeby útvarů PČR působících na území PČR Správy Jihočeského kraje. Při plnění úkolů OKTE (zejména výjezdová činnost, expertizní činnost, zajišťování nalezených výbušnin a munice) je využívána řada technologií, na které musí být odborní pracovníci speciálně vyškoleni. Rozsah expertizních činností (kriminalistická balistika, biologie – genetik (DNA) – antropologie, daktyloskopie, fotografie, mechanoskopie, pyrotechnika, chemie, elektrotechnika, trasologie, internet atd.) tedy klade velké nároky na pracovníky OKTE a to zejména ve smyslu rozsahu znalostí jednotlivých technologií. Jednou z nejdůležitějších problematik fungování technologií je likvidace nebezpečného odpadu, která podléhá přísným pravidlům a kterou v plném rozsahu nemůže zabezpečit pouze OKTE.

Odbor informačních a komunikačních technologií:

Odpovídající úroveň komunikačních technologií tvoří jeden ze základních strategických předpokladů pro kvalitně fungující společnost. Provoz komunikačních

technologií zajišťuje na teritoriu Policie ČR Správy Jihočeského kraje, Odbor informačních a komunikačních technologií (dále jen OIKT). Činnost OIKT je směřována především k zabezpečení komunikačních a informačních potřeb vnitřních zákazníků, tj. všem policistům a občanským zaměstnancům Policie ČR Správy Jihočeského kraje a ObŘ SCPP, složkám Policejního prezidia a Ministerstva vnitra ČR dislokovaným na teritoriu Policie ČR Správy Jihočeského kraje a částečně také veřejnosti (tísňová linka 158, přístup z veřejných sítí). Část provozní kapacity je využívána útvary Hasičského záchranného sboru a pověřenými obcemi spravující správní evidence. Systém Pegas užívají všechny složky Integrovaného záchranného systému (PČR, ZZS, HZS) a některé bezpečnostní složky státu.

Prioritním úkolem je zajištění nepřetržité funkčnosti všech prvků, které tvoří Integrovanou telekomunikační síť Ministerstva vnitra .

Hospodaření s energiemi, spotřeba a úspory:

V oblasti úspor energie a zdrojů jsou průběžně na všechny objekty v majetku Policie ČR Správy Jihočeského kraje prováděny tzv. „Energetické audity“, na jejichž základě jsou tyto budovy modernizovány. Spotřeba energií je soustavně sledována v rámci zálohovaných jednotek a je pravidelně projednávána na poradách vedení.

4e. Informace a poznatky jsou řízeny

Rozvoj strategie řízení informací, které podporují politiku a strategii organizace, je uskutečňován zejména systémem interních aktů řízení, jejichž plný soubor je dostupný na stránkách policejní sítě Intranet. S obsahem závazných pokynů a nařízení musí být každý pracovník, jehož se daná oblast týká, prokazatelně seznámen.

Organizace usiluje o úplnost a vyváženost předkládaných informací. Například nově vytvářené interní akty řízení jsou postupovány k připomínkovému řízení zainteresovaných stranám. Po připomínkovém řízení a případném zapracování připomínek je návrh Interních aktů řízení (dále viz. IAŘ) předkládán řediteli organizace ke schválení a následné distribuci, pro zajištění shodného postupu zainteresovaných stran. Samo připomínkové řízení však velice často probíhá v krátkém časovém termínu, takže není možné zpracovat jej kvalitně. Tvůrce IAŘ dále nemá povinnost odůvodnit předkladateli připomínek, proč určité připomínky nezapracoval do tvořeného aktu.

Všechny schválené předpisy jsou pro zaměstnance závazné. Seznámení je obvykle potvrzeno podpisem na dokumentu, jedná se o tzv. prokazatelné seznámení pracovníka s předpisem či normou. Platné předpisy jsou v listinné podobě uloženy na Kanceláři ředitele a v této nebo elektronické podobě, jsou distribuovány. Pro snadnou a rychlou dostupnost informací využívá organizace a potažmo i Policie ČR Správy Jihočeského kraje prezentace IAŘ v interní počítačové síti Intranet.

Přístup k informacím upravují nařízení či omezení, která jsou stanovena vedením Policie ČR Správy Jihočeského kraje ve spolupráci s vedoucími odborných útvarů (hesla, identifikační soubory, kódy, pověření) a která respektují zákonné normy (zákon č. 101/2000 Sb.⁴⁶⁾, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, zákon č. 148/1998 Sb.⁴⁷⁾, o ochraně utajovaných skutečností). Každý pracovník, dle svého pracovního zařazení, je oprávněn čerpat relevantní informace obsažené v policejní síti Intranet. Oprávněný zaměstnanec, užívající informační systém, je povinen před přístupem prokázat důvod k seznámení s informacemi, a to jak v informačním systému, tak i v některých případech duplicitně v listinných služebních pomůckách.

Za účelem řízení informací a poznatků vyvíjí organizace aktivity k rozvoji nutných technologií. Tato aktivita je v současné době zcela závislá na přidělených finančních prostředcích. Vzhledem k tomu, že prostředků je nedostatek (viz. kritérium 4d – analýza finančních prostředků na obměnu výpočetní techniky), je pozornost věnována vlastní tvůrčí činnosti, omezené personálními kapacitami a alternativními technologiemi, které se jeví jako levnější řešení. Toto řešení však není výhodné z hlediska celé organizace (funkce pošty Pegasus Mail v rámci PČR SJčk). Dochází k využívání zastaralých i stávajících technologií, které ne vždy podporují zlepšení efektivní činnosti organizace, čímž dochází i k roztržitosti různých kvalit technologií.

Za jeden z nejvýznamnějších zdrojů informací v rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje lze považovat Ekonomický informační systém MV ČR – EKIS. Systém EKIS zavedený v r. 1999, umožňuje přístup k datům a informacím, které jsou v rámci celého resortu (MV ČR) k dispozici v centrálním registru, a to jak pro oblast personální (organizace a systemizace plánovaných míst, odměňování a sociální zabezpečení, oděvní výdejny) tak pro oblast ekonomickou. Prakticky je zajištěn stálý přehled o „současném stavu“, např. o veškerých finančních operacích, které byly či jsou uskutečňovány. Přístup k informacím a práci s nimi (v rámci EKIS) regulují „Bezpečnostní pravidla pro administraci a obsluhu centrální části EKIS“, která jsou

aplikována do uživatelských procesů. Za oblast ochrany a bezpečnosti odpovídá bezpečnostní správce EKIS, který má v pracovní náplni upravené pravomoci a zodpovědnost, potřebné pro příslušná rozhodnutí, která se týkají ochrany EKIS jako celku.

5.5 Procesy

5a. Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

Policie České republiky Správa Jihočeského kraje vykonává veškeré procesy uvnitř i vně organizace na základě zákonů a interních aktů řízení. Počet konaných procesů není znám z důvodů absence mapy procesů, avšak rozsah policejní práce a úkonů konaných v souvislosti se zajištěním chodu Policie ČR Správy Jihočeského kraje a podřízených organizačních celků, je tak rozsáhlý, že z hlediska systematickosti, se jeví jako ideální sledovat a vyhodnocovat pouze procesy klíčové a nikoliv procesy podpůrné. Týmem proškolených pracovníků a nejvyššího managementu Policie ČR Správy Jihočeského kraje byly, na základě definovaného poslání Policie ČR Správy Jihočeského kraje (viz. kritérium 1) stanoveny klíčové procesy.

Klíčové procesy Správy Jihočeského kraje:

- tvorba rozhodnutí, pokynů a norem;
- komunikace;
- personální oblast;
- plánování, přerozdělování a čerpání finančních prostředků a materiálu;
- realizace procesů protiprávního jednání;
- příprava a reakce na bezpečnostní hrozby;
- metodická a kontrolní činnost;
- prevence.

Popis, vlastnictví a případné stanovení odpovědnosti za uskutečňování procesů je, s výjimkou obecného uvedení, určeno podrobně v organizačním řádu organizace. Vlastníci řeší i problémy vnitřních vztahů na rozhraní procesů, pokud vztah není již

řešen v příslušném předpise. Nedojde-li k dohodě vlastníků procesů, rozhodne na jejich návrh jejich nejbližší nadřízený.

Naprostá většina procesů, které se u policie uskutečňují, je přesně popsána v právních normách, tedy zákonech a nebo v interních aktech řízení. Zejména v interních předpisech jsou procesy mnohdy rozpracovány až do nejmenších detailů a dávají koncovému uživateli jen velmi malý prostor pro vlastní tvůrčí činnost. Koncový uživatel tedy nemůže proces upravovat či optimalizovat dle místních podmínek či konkrétní situace. To vede k potlačování žádoucí kreativity pracovníků v oblasti samostatného tvůrčího myšlení. V tomto je zobrazena i nedůvěra ve schopnosti pracovníků organizace. Tato situace má samozřejmě přímý vliv na spokojenost zainteresovaných stran (viz. kritérium 6 a 7) a na výslednost v oblastech jednotlivých procesů (viz. kritérium 9b).

Naprostá většina procesů je popsána v různých předpisech, a to zejména interních aktech řízení. Samotnému uskutečňování pak předchází proces tvorby příslušného předpisu. Proces tvorby a změny předpisů jsou popsány v ZPPP č. 67/2001⁴⁸⁾, kterým se stanoví pravidla pro přípravu a vyhlášení interních aktů řízení a dohod vydávaných v působnosti Policie ČR. Vytvoření nového procesu je obvykle iniciováno změnou legislativy nebo dojde k jeho vynucení praxí. Dojde-li k potřebě vytvoření nového procesu (či změně již stávajícího), může se iniciátor s příslušným návrhem obrátit na nadřízené složky a tyto pak o změně procesu rozhodnou. Vytváří-li nový proces nadřízená složka, zašle jeho návrh k připomínkovému řízení. V některých případech je však na kvalitní zpracování připomínek je málo času. Tvůrce normy či přepisu nemá povinnost sdělovat, jak se vypořádal s připomínkami vzešlými z předešlého připomínkovacího řízení. Sama tvorba procesů je převážně zaměřena jen na soulad s právními normami a k uspokojování potřeb zákazníka je přihlíženo jen sporadicky. Vztahy s externími partnery jsou v kompetenci vlastníků procesů, kteří jsou nejbližší procesům partnera. Tyto vztahy a jejich kvalita jsou často založeny na osobních kontaktech konkrétních pracovníků.

Přezkoumávání efektivity struktury procesu je prováděno nahodile a ojediněle. Například Policie ČR Správy Jihočeského kraje provedla v roce 2002 průzkum zaměřený na organizaci a účinnost práce nové služby (SKPV) a plnění úkolů Policie ČR v trestním řízení, včetně dopadu novely Trestního řádu na tuto činnost. Průzkum byl proveden schválenou kontrolní skupinou a zaměřil se na dopady a důsledky novelizace.

5b. Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.

Procesy jsou zlepšovány a inovovány obvykle na základě legislativní změny, nebo na základě poznatků z praxe, a to jak z vlastních zkušeností, tak dle poznatků získaných od partnerů či zainteresovaných stran. Poznatky od partnerů jsou získávány jednak při obvyklých společných činnostech, popř. na cílených setkáních. Poznatky o vhodnosti procesů jsou dále získávány z tematických kontrol, které provádí např. pracovníci Policejního prezidia PČR, pracovníci Skupiny kontroly a stížností a samozřejmě vedoucí pracovníci při své kontrolní činnosti. Většina procesů je zakotvena v předpisech a interních aktech řízení, pro případnou změnu či inovaci je tedy potřebné tyto normy nejprve změnit (viz. kritérium 5a). V ostatních případech o změně procesu rozhodne jeho vlastník v rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje.

V současné době je zajištěn přístup systematického přezkoumávání procesů u PČR Správy Jihočeského kraje a v celé organizaci Policie ČR. Přístup zajišťuje ZPPP č. 100/2004, kterým se stanovuje postup při implementaci Modelu excelence EFQM v Policii ČR. Závazný pokyn obsahuje Harmonogram činností jednotlivých organizačních celků Policie ČR v dané problematice. Zde je zahrnuto i sepsání sebehodnotící zprávy organizačních celků a provedení jejího vyhodnocení, zejména se zaměřením na silné stránky organizace a oblasti pro zlepšení. Následně je stanoven i úkol sestavení a realizace akčního plánu, kde je možné navrhovat inovace a změny procesů v organizaci.

Změny v procesech jsou obvykle sdělovány písemnou formou a pracovníci jsou s nimi seznamováni na pracovních poradách (viz. zápisy z porad). V některých případech je nutné provést výcvik v nových dovednostech formou různých kurzů či seminářů (např. využívání Modelu excelence EFQM – seminář 1.-2.6.2005 v SPŠ Lišov, dále zavedení systému Dopravní nehoda v prostředí Lotus notes – digitální zpracování dopravních nehod – jednodenní proškolení policistů skupin dopravních nehod, zavádění systému EKIS), ne vždy je měřena efektivita provedeného školení a změny procesu. V ostatních případech je obvykle na vlastníkově procesu, v rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje, jak vykomunikuje provedenou změnu či úpravu procesu. Zda proces, či jeho změna vede k předpokládanému cíli sledují vlastníci procesu v rámci Policie ČR Správy Jihočeského kraje a dále nadřízený uživatel či zainteresovaná strana, pro níž proces představuje přidanou hodnotu její činnosti.

5c . Služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.

Potřeby a očekávání zákazníka nebyly v minulosti systematicky zjišťovány. Spíše se reagovalo, a stále z větší části se reaguje, na konkrétní požadavky a připomínky státních zástupců, starostů obcí i jednotlivých občanů. Potřeby a očekávání zákazníků byly dále zjišťovány nahodile při každodenní policejní činnosti. V současné době se začínají využívat průzkumy mezi zákazníky, což by mělo přinést mnohem přesnější a ucelenější informace o jejich potřebách a očekáváních. První průzkum velkého rozsahu, zaměřený na tuto problematiku, byl proveden v roce 2004 a na zakázku Policejního prezidia PČR jej provedla agentura STEM/MARK. Průzkum byl proveden na celém teritoriu České republiky. Výsledky průzkumu za Jihočeský kraj jsou umístěny v kritériu 6 a 8.

Výsledky tohoto průzkumu byly vyhodnocovány na poradě krajského ředitele společně s řediteli okresních ředitelství (viz. Zápis z porady ředitele PČR SJČk). Výsledků bude využito při tvorbě priorit a akčního plánu Policie ČR Správy Jihočeského kraje na podzim roku 2005 (viz. ZPPP č. 100/2004⁴⁹⁾).

5d. Služby jsou poskytovány.

Obecně platí, že Policie ČR nenabízí své služby zákazníkům systémově. Je však možné nalézt mnoho důkazů o tomto procesu. Za nejvýznamnější medium, kde je prováděna nabídka služeb Policie České republiky, je možné považovat zejména celosvětovou síť Internet. Na stránkách Ministerstva vnitra ČR (www.mvcr.cz) jsou umístěny stránky i Policie ČR. Stránky obsahují kontakty, rady, prezentace, normy, archivní materiály, preventivní materiály, regionální stránky, pátrání po osobách, věcech atd.. Na těchto stránkách je možné nalézt až několik stovek odkazů na nejrůznější policejní problematiku, oblasti zabývající se kriminalitou, sociálně-patologickými jevy atd. Jednotlivé servery však nemají jednotný portál a úpravu. Dále jsou nabízeny veřejnosti služby PČR Správy Jihočeského kraje prostřednictvím preventivně-informačních akcí (viz. uvedený server). Například se jedná o Dny otevřených dveří, program Bezpečný cyklista ve spolupráci s Jihočeskou univerzitou, Mobil salon a mnoho dalších akcí.

Nejčastějším prostředkem pro nabízení služeb je denní komunikace s médii, komunikace s občanem při běžném denním výkonu služby a prostřednictvím informačních materiálů umístěných v prostorách služeben Policie ČR a v prostorách obecních a městských úřadů.

5e. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány

Vztahy se zákazníky jsou pro Policii ČR Správy Jihočeského kraje a potažmo pro celou Policii ČR velice pestré a mnohotvárné. V zásadě je možné tyto vztahy rozdělit na tři základní skupiny:

- zákazník ve smyslu občan nebo organizace, jehož ochranu a bezpečnost PČR zajišťuje (pracovní označení **Z1**)
- zákazník, proti kterému jsou konány úkony v důsledku jeho protiprávního jednání – **Z2**
- zákazník uvnitř organizace (např. policista pro policejní autodílny) – **Z3**

Každá z uvedených zákaznických skupin je pro pracovníky PČR Správy Jihočeského kraje významnou. Při každodenní činnosti je k zákazníkům přistupováno s ohledem na jejich zákaznické postavení.

Styk s tímto zákazníkem je zajišťován mnoha způsoby. Nejčastějším způsobem je výkon služby, zejména policistů služby pořádkové, kriminální a dopravní policie. Policisté jsou interními akty řízení instruováni k rozšiřování si místní a osobní znalosti a ke kontaktu s občanem. Vedoucí pracovníci mají přesně stanoveny, jak často se mají setkávat se zástupci obcí a nejvyšší představitelé Policie ČR Správy Jihočeského kraje se pravidelně setkávají se zástupci kraje na Bezpečnostních radách Jihočeského kraje. Dále jsou prováděna jednání směřující k zabezpečení vyšší ochrany, například se zástupci finančních ústavů (pošt, bank) viz. kritérium 1c.

PČR Správa Jihočeského kraje rovněž zajišťuje 24 h denně provoz linky tísňového volání a jakýkoliv občan se může dostavit do budovy Policie ČR Správy Jihočeského kraje s žádostí o pomoc. Každý policista má povinnost přijmout oznámení od občana (toto ukládá zákon č. 283/1991 Sb.¹¹⁾, o Policii České republiky).

Pracovníci PČR Správy Jihočeského kraje si plně uvědomují, že činnost Policie ČR je založena na úzké spolupráci s občany a organizacemi. Policie by bez důvěry občanů a organizací nemohla vykonávat některé jí svěřené úkoly. Pečlivě jsou vyhodnocovány a přezkoumávány veškerá podání a stížnosti na práci Policie ČR Správy Jihočeského kraje a jejich pracovníků, a to skupinou stížností a kontroly (viz. kritérium 6b). Zároveň byl proveden průzkum spokojenosti s prací Policie ČR (viz. kritérium 6 a 8).

Z pohledu zákazníka Z2 je především zákony České republiky přesně stanoven postup a postoj policisty vůči této skupině osob. Trestní řád, přestupkový zákon, zákon o Policii ČR a další normy stanovují, že policista je povinen při provádění služebních zákroků a služebních úkonů dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní a nepřipustit, aby osobám v souvislosti s touto činností vznikla bezdůvodná újma a případný zásah do jejich práv a svobod překročil míru nezbytnou k dosažení účelu sledovaného služebním zákrokem nebo služebním úkonem. Zejména osoby poučit o jejich právech.

Z pohledu Z3 jsou stanoveny kompetence organizačních celků na základě organizačního řádu, avšak není zde zásadně zdůrazněno, že veškeré úkony konané v tomto vztahu, slouží ke kvalitnímu zajišťování výkonu služby. Tedy pokud platí u Z1 a Z2, že občan je na prvním místě, u Z3 platí striktně, že policista a umožnění mu kvalitně vykonávat jeho činnost pro občana, je nejdůležitějším smyslem práce ostatních pracovníků Policie ČR Správy Jihočeského kraje.

Specializovaným pracovištěm pro styk s občany a médii je Preventivně informační skupina PČR Správy Jihočeského kraje. Veškeré poznatky, zjištěné jejími pracovníky, jsou neprodleně postupovány managementu Policie ČR Správy Jihočeského kraje na denních poradách vedení. Preventivní činnost skupiny je popsána v kritériích 5d a 6b.

5f. Kvantitativní výzkum s prací Policie ČR - Výsledky za Jihočeský kraj

Kvantitativní výzkum byl realizován metodologií CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Respondenti byli kontaktováni na mobilních telefonech a pevných telefonních linkách. Telefonní čísla mobilních telefonů byla náhodně generována a telefonní čísla pevných linek byla vybrána z veřejně dostupných databází (Bílé stránky apod.). Malá část rozhovorů s obtížně zastihnutelnými skupinami populace (např. muži, 18 – 25 let, ZŠ a vyučen) byla realizována jako face to face rozhovory.

Cílovou skupinu tvořili obyvatelé ČR starší 15 let. Výběr respondentů byl reprezentativní podle velikosti místa bydliště, pohlaví, věku a vzdělání v každém ze 79 okresů definovaných zadavatelem (viz následující slide). Celkem bylo realizováno 13 800 rozhovorů. V Jihočeském kraji bylo realizováno 1393 rozhovorů. Výzkum byl realizován v období od 28.2. do 17.5.2007. Telefonické rozhovory byly provedeny v

prostorách call centra společnosti Ipsos Tambor. Doplňkové face to face rozhovory proběhly ve všech okresech.

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že celková obecná spokojenost s Policií ČR v Jihočeském kraji je na vysoké úrovni a to bez významného rozdílu mezi jednotlivými okresy. Celkově dosahuje 73%. 90% občanů Jihočeského kraje se v místě svého bydliště cítí bezpečně, ale i přesto panují u 63% obavy z vandalství / poškození cizí věci a z vloupání do bytu/domu/chaty/chalupy a to v 61% případů. Pro zvýšení pocitu bezpečnosti by 51% obyvatel Jihočeského kraje uvítalo posílení počtu pěších hlídek Policie ČR. Důvěru v Policii ČR Jihočeského kraje deklaruje 85% obyvatel. 68% občanů Jihočeského kraje považuje zaměstnání u Policie ČR za prestižní. Policie ČR je v Jihočeském kraji vnímána jako dostupná; 72% občanů věří, že jim Policie ČR v případě potřeby poskytne rychlou a účinnou pomoc. Číslo 158 je již vžitě jako záchrana v případě nebezpečí. Většina obyvatel (67%) Jihočeského kraje by v případě potřeby nahlášení trestné činnosti vytočila právě toto číslo.

Celková image Policie ČR je založena na dvou hlavních pilířích a její vnímání je ovlivněno osobou konkrétního policisty/ky:

- formálním – respekt jednotlivých policistů, oblečení policisty, technické zázemí, apod.
- procesním – včasnost, kvalita a rychlost řešení případu, míra vyřešení případu, apod.

Vnímání na krajské úrovni se neliší od celostátního průměru. Za handicap je z pohledu občanů Jihočeského kraje považováno technické zázemí Policie ČR; 38% občanů se domnívá, že Policie ČR v Jihočeském kraji nemá pro svoji práci dostatečné technické vybavení. V porovnání s ostatními kraji si však jihočeský kraj stojí nejlépe. 4% obyvatel Jihočeského kraje přiznává, že se osobně někdy díky úplatku vyhnuli nějakému problému s policií. 38% těch, kteří dali Policii ČR úplatek, aby se vyhnuli problémům, uvádí, že jim policisté naznačili, že by se jejich provinění dalo vyřešit úplatkem. Míra informovanosti o činnosti policie je vnímána jako nízká, pouze 45% obyvatel se domnívá, že Policie ČR dostatečně informuje o své činnosti. V rámci prevence by se podle občanů Policie ČR měla v Jihočeském kraji zaměřit především na

kriminalitu mládeže (48%) a oblast užívání drog (32%) i přesto, že potřeba prevence kriminality mládeže je ze všech porovnávaných krajů nejnižší. V celkovém porovnání krajů patří hodnocení Policie ČR v Jihočeském kraji k těm lepším, především pak v deklarované důvěře v Policii ČR a deklarovanému pocitu bezpečí obyvatel tohoto kraje. Taktéž v porovnání s ostatními kraji byly ve větší míře zaznamenány preventivní akce v oblasti dopravy.

Výsledky výzkumu ukazují lepší výchozí pozici Policie ČR ve společnosti, než je obvykle prezentována. Většina porovnatelných parametrů ukazuje ve srovnání s rokem 2004 mírný pokrok. Policie ČR by měla pokračovat v tomto trendu a pravidelně sledovat a vyhodnocovat posun svých klíčových parametrů.

Policie ČR by neměla podléhat mediálnímu tlaku, způsobenému ať již profesními selháními, nátlakovými skupinami nebo politickým bojem. Doporučuji větší obeznamenost společnosti s činností Policie ČR formou cílených komunikačních aktivit zaměřených na seznámení s vyřešenými případy a nastavení jasných funkčních a emočních atributů, které by se měly posilovat a následně vyhodnocovat v opakovaných časových intervalech. Pouze 45% obyvatel se domnívá, že Policie ČR Jihočeského kraje dostatečně informuje o své činnosti. To svědčí o výrazném deficitu v komunikaci Policie ČR s občany. Policie ČR by se měla v dalších letech výrazně zaměřit na lepší komunikaci s občany i médii, na prezentaci svojí práce i preventivních akcí. Veřejnost se dožaduje více vizuální přítomnosti (pěších hlídek). Policie ČR by měla vypracovat a vhodně prezentovat veřejnosti projekt, který tuto složitou problematiku vysvětlí a který posílí pocit bezpečnosti v této oblasti. Policie ČR má taktéž dle občanů rezervy v technickém vybavení, které může bránit ve vnímání kvalitního výkonu aktivního ochránce zákona a bez nápravy (faktické i informovanosti vůči veřejnosti) není posun image z hlediska prestiže Policie ČR možný.

SWOT analýza

Silné stránky

- Vysoká spokojenost
- Vysoká míra důvěry
- Vysoká prestiž
- Důvěra v poskytnutí rychlé a účinné pomoci

- Kladné hodnocení policistů
 - Potřebnost
 - Profesionalita
 - Vstřícnost
 - Důvěryhodnost
 - Osobní přístup

Slabé stránky

- Nedostatečnost technického vybavení
- Nízká míra informovanosti o činnosti
- Nízká míra vnímání preventivních akcí
- Negativní hodnocení policistů
 - Zkorumpovatelní
 - Nízká míra respektu
 - Nízká míra spravedlnosti
 - Diskriminace menšin

Příležitosti

- Zvýšení viditelných opatření pro zvýšení pocitu bezpečnosti (pěší hlídky)
- Efektivní komunikace o činnosti
- Zvýšení vybavení technického zázemí a následná komunikace vůči veřejnosti
- Eliminovat jevy související s korupcí
- Efektivní komunikace funkčních a emočních image atributů
- Využít vnímání prestiže zaměstnání u Policie ČR k náboru nových zaměstnanců

Hrozby

- Mediální a politické tlaky

5.6 Výsledky vzhledem k zákazníkům

Pocit bezpečí

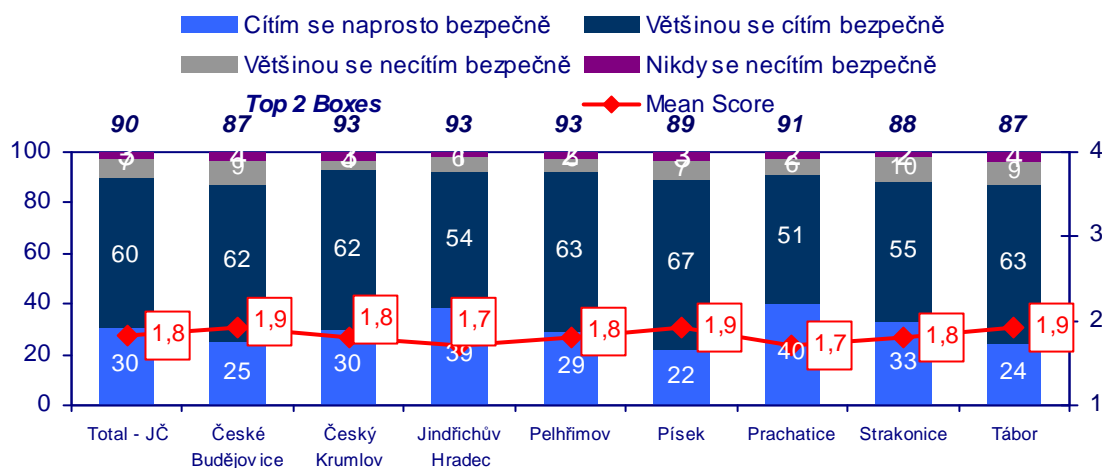
Naprostá většina obyvatel (90%) Jihočeského kraje se v místě svého bydliště cítí bezpečně. Nejbezpečněji se cítí lidé v Jindřichově Hradci (39 % se cítí naprosto

bezpečně), Českém Krumlově a Pelhřimově. Naopak nejméně bezpečně se cítí obyvatelé Tábora a Českých Budějovic. Pro posílení pocitu bezpečí by obyvatelé Jihočeského kraje nejvíce uvítali posílení pěších hlídek (51%). Výjimkou je Jindřichův Hradec, kde je nejpreferovanější možností posílení kamerového systému (45%). Obyvatelé většiny okresů Jihočeského kraje se nejvíce obávají vandalství a poškozování cizí věci. Obyvatelé okresů Pelhřimov, Písek a Prachatice mají největší obavy z vloupání do bytu, domu či chalupy, což je druhý obecně nejobávanější trestný čin. Více než polovina Jihočechů se také obává dopravní nehody zaviněné někým jiným. Ženy se obecně trestných činů obávají více než muži, významné rozdíly jsou zejména u trestných činů, kde hrozí užití násilí. Většina obyvatel Jihočeského kraje (72%) je přesvědčena, že v případě nutnosti jim bude poskytnuta rychlá a účinná pomoc Policie ČR. V tomto směru mají vůči Policii největší důvěru v Jindřichově Hradci, naopak nejmenší důvěru mají v Českém Krumlově. 82% Jihočechů sdílí názor, že na zajištění bezpečnosti občanů v následujících oblastech - veřejný pořádek, doprava, krádeže, vloupání, přepadení atd. by se měla podílet především Policie ČR. Názor, že za zajištění bezpečnosti spoluzodpovídají také sami občané, zastává 62 % obyvatel. 58% respondentů dává spoludopovědnost místním a obecním úřadům.

Pocit bezpečnosti v místě bydliště

Naprostá většina obyvatel Jihočeského kraje se v místě svého bydliště cítí bezpečně. Porovnáme – li jednotlivé okresy, nejbezpečněji se cítí lidé v Jindřichově Hradci (39 % se cítí naprosto bezpečně), Českém Krumlově a Pelhřimově. Naopak nejméně bezpečně se cítí obyvatelé Tábora a Českých Budějovic.

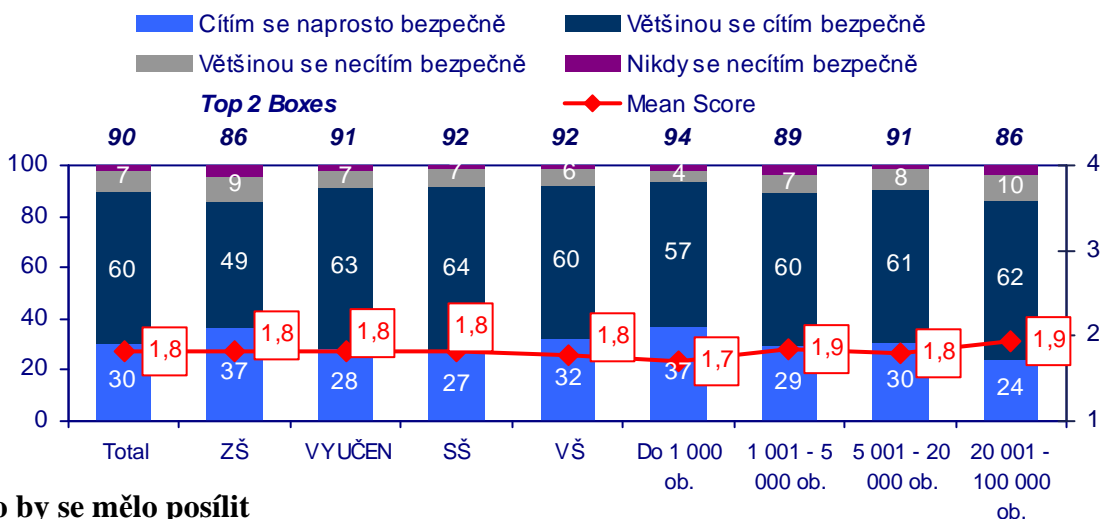
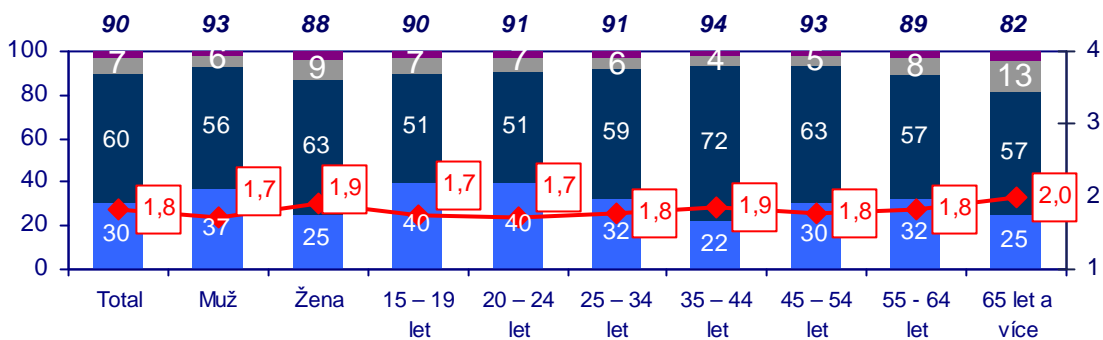
Q1. Cítíte se bezpečně v místě Vašeho bydliště?



Pocit bezpečnosti v místě bydliště Sociodemografické detaily kraje

Méně bezpečně se v místě svého bydliště cítí ženy než muži a také lidé z nejstarší věkové skupiny. Z hlediska ostatních sociodemografických charakteristik nebyly zjištěny významné rozdíly.

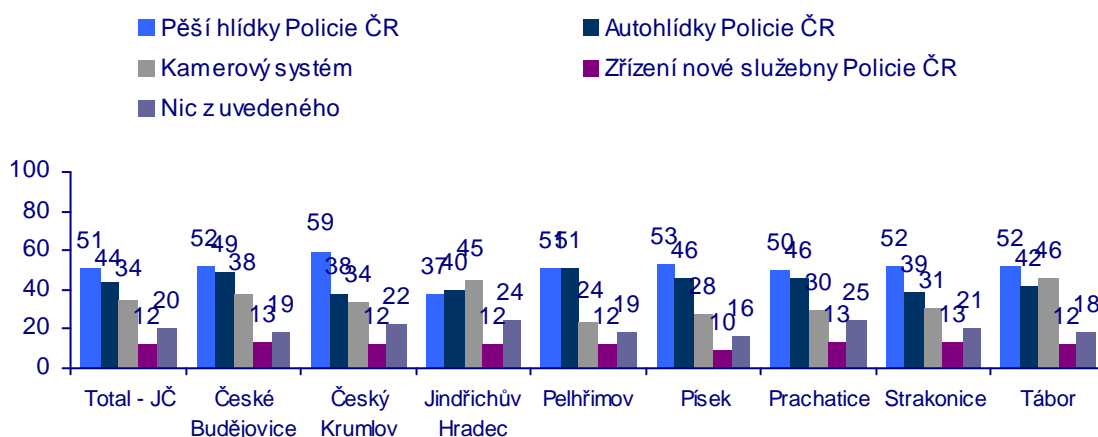
Q1. Cítíte se bezpečně v místě Vašeho bydliště?



Co by se mělo posílit

Pro posílení pocitu bezpečí by obyvatelé Jihočeského kraje nejvíce uvítali posílení pěších hlídek, dále pak posílení autohlídek a zavedení či rozšíření kamerového systému. Výjimkou je Jindřichův Hradec, kde je nejpreferovanější možností posílení kamerového systému.

Q2. Měly by se podle Vás pro Váš větší pocit bezpečí v místě Vašeho bydliště posílit...?



Obavy z trestných činů

Obyvatelé většiny okresů Jihočeského kraje se nejvíce obávají vandalství a poškození cizí věci. Pouze lidé z Pelhřimova, Písku a Prachatic mají největší obavy z vloupání do bytu, domu či chalupy, což je druhý obecně nejobávanější trestný čin. Více než polovina Jihočechů se také obává dopravní nehody zaviněné někým jiným. Ženy se obecně trestných činů obávají více než muži, významné rozdíly jsou zejména u trestných činů, kde hrozí užití násilí.

Obavy z trestných činů - Srovnání s rokem 2004

Zatímco v roce 2004 měli obyvatelé Jihočeského kraje největší obavy z dopravní nehody zaviněné někým jiným, v roce 2007 se nejvíce obávají vandalství a poškození cizí věci. Oproti roku 2004 došlo k významnému poklesu obavy z kapesních krádeží, mírně došlo k poklesu obavy z krádeže jízdního kola.

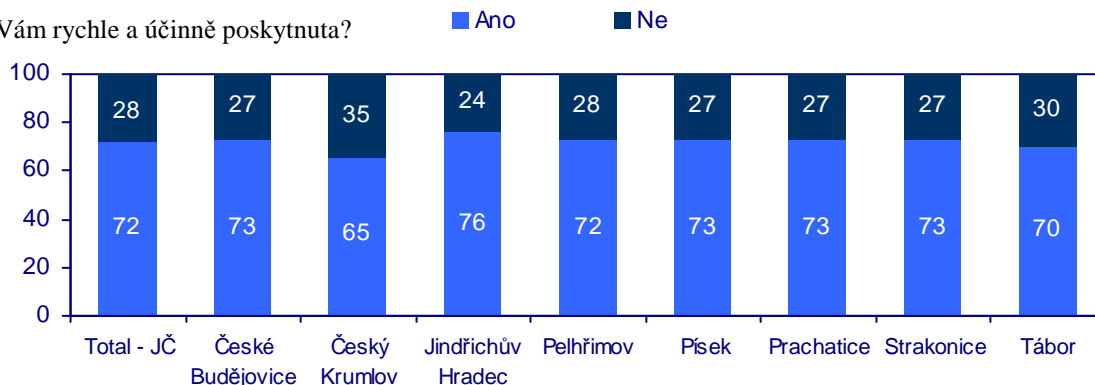
Q3. Kterých z následujících trestných činů se Vy osobně obáváte v místě Vašeho bydliště?

| % | JČ – 2007 (n=1 393) | JČ - 2004 (n=753 - 801) |
|--|-------------------------|----------------------------|
| Vandalství, poškození cizí věci | 63,2 | 70,6 |
| Vloupání do bytu/domu/chaty/chalupy | 61,0 | 61,4 |
| Dopravní nehody zaviněné někým jiným | 57,0 | 78,4 |
| Vloupání do auta | 50,2 | 61,0 |
| Krádeže auta / motocyklu | 49,1 | 79,1** |
| Krádeže za použití násilí | 45,5 | 42,1 |
| Krádeže jízdního kola | 40,7 | 61,5 |
| Fyzického napadení, ublížení na zdraví, znásilnění | 38,3 | 35,3 |
| Kapesních krádeží | 29,3 | 64,9 |
| Žádného se neobávám | 5,2 | - |
| Jiné | 2,5 | 9,9 |

Snadná dosažitelnost pomoci

Většina obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčena, že v případě nutnosti jim bude poskytnuta rychlá a účinná pomoc Policie ČR. V tomto směru mají vůči Policii největší důvěru v Jindřichově Hradci, naopak nejmenší důvěru mají v Českém Krumlově. V poskytnutí rychlé a účinné pomoci Policie věří spíše ženy než muži a lidé starší 65 let.

Q4. Myslíte si, že pokud budete v místě Vašeho bydliště potřebovat naléhavě pomoc Policie ČR, bude Vám rychle a účinně poskytnuta?



Odpovědnost za zajištění bezpečnosti

Většina Jihočechů je přesvědčena, že odpovědnost za bezpečí občanů má zejména Policie ČR. Tento názor je nejsilněji zastoupen v Táboře. Zastávají jej také lidé s vysokoškolským vzděláním. Názor, že za zajištění bezpečnosti spoluzodpovídají také sami občané, zastává 62 % obyvatel. Důraz na spoluodpovědnost občanů kladou zejména ženy, lidé s vyšším vzděláním a lidé ze starších věkových kategorií.

Vztah občanů k Policii ČR

Pokud by byli obyvatelé Jihočeského kraje svědky nějakého trestného činu, 94% z nich deklaruje, že by byli ochotni o tomto informovat Policii ČR. Většina (67%) by v případě, že by se stali svědky nějakého trestného činu, volala linku 158. Pouze 8% respondentů by volalo na linku 112. Za poslední rok se s trestnou činností většina lidí (78%) nesetkala. 9% respondentů bylo trestnou činností postiženo, 9% byli svědkem nějakého trestného činu. Většina z postižených a svědků tuto trestnou činnost nahlásila. Ti, kteří trestnou činnost nenahlásili, tak většinou nečinili proto, že ji nahlásil někdo jiný. Pokud byla nahlášena trestná činnost, ve všech okresech s výjimkou Jindřichova Hradce byli nejvíce spokojeni s ochotou policistů. Obyvatelé Jindřichova Hradce nejčastěji uváděli spokojenost s rychlostí reakce Policie ČR na ohlášenou událost. S

ochotou policistů byli nejspokojenější v Prachaticích, naopak za nejméně ochotné byli označeni policisté v Písku. S rychlostí reakce policie a s profesionálním přístupem byla spokojena přibližně polovina těch, kteří nějakou událost nahlásili. 98% lidí deklaruje, že ví, kde se nachází nejbližší služebna Policie ČR v místě bydliště. 22% obyvatel Jihočeského kraje navštívilo v posledním roce místní oddělení Policie ČR. Ti, kteří během loňského roku navštívili místní oddělení Policie ČR, byli nejvíce spokojeni s chováním policistů, dále pak s upraveností policistů. Více než polovina těch, kteří navštívili oddělení Policie ČR, byla také spokojena s čistotou a upraveností vnitřních prostorů a dobou čekání na příchod policisty. Hodnocení jednotlivých faktorů se liší podle okresů. Zatímco ve většině okresů panuje největší spokojenost s chováním policistů, v Prachaticích a Českém Krumlově byli nejvíce spokojeni s upraveností policistů. Obecně nejnižší spokojenost panuje v Písku, kde žádný z hodnocených faktorů nezískal ani polovinu kladných hodnocení⁵⁰⁾.

5.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům

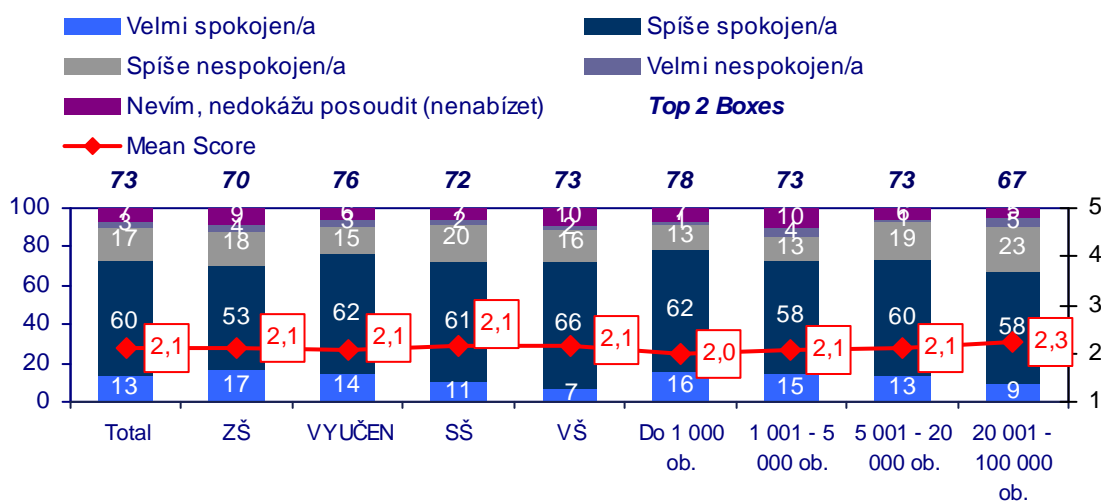
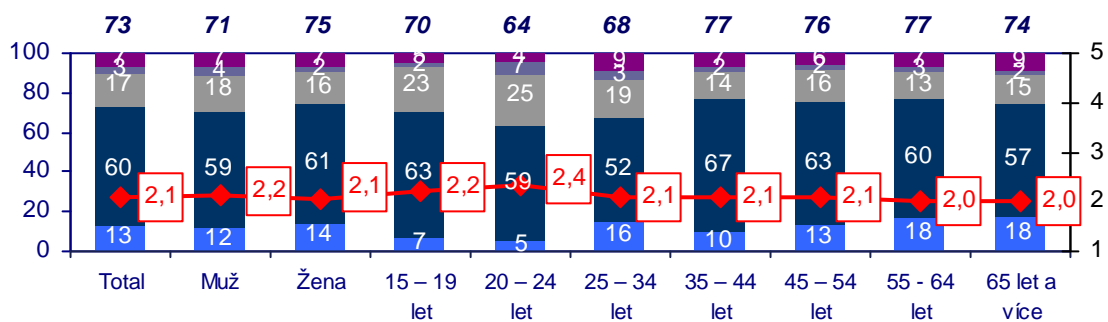
Hodnocení práce Policie ČR

S prací Policie ČR v Jihočeském kraji je spokojeno 73% obyvatel, přičemž 13% z nich uvedlo, že je velmi spokojeno. V porovnání s rokem 2004 byl zaznamenán mírný nárůst spokojenosti. Nejspokojenější s prací Policie ČR jsou obyvatelé Prachatic, naopak nejméně spokojeni jsou obyvatelé Tábora a Písku. Podle 72% obyvatel Jihočeského kraje se činnost Policie ČR v místě bydliště za poslední rok nezměnila. Podle 13% se práce Policie ČR zlepšila, naopak 3 % uvádí její zhoršení. V porovnání okresů si Policie ČR nejvíce polepšila ve Strakonících a Jindřichově Hradci a Prachaticích. Podle 62% obyvatel Jihočeského kraje Policie ČR není dostatečně vybavena (auta, služebny, zbraně, technika apod.). Nejvíce skeptičtí jsou v tomto směru obyvatelé Tábora a Českých Budějovic. Naopak názor, že je Policie ČR dostatečně vybavena, sdílí nejsilněji obyvatelé Českého Krumlova a Strakoníc.

Spokojenost s prací Policie ČR Sociodemografické detaily

S prací Policie ČR jsou spokojenější ženy než muži. Lidé ve věku 20 až 24 let jsou ve srovnání s ostatními věkovými skupinami významně méně spokojeni. Ostatní charakteristiky nemají na spokojenost vliv⁵⁰⁾.

Q5. Jak jste celkově spokojen/a s prací Policie ČR v okolí Vašeho bydliště?

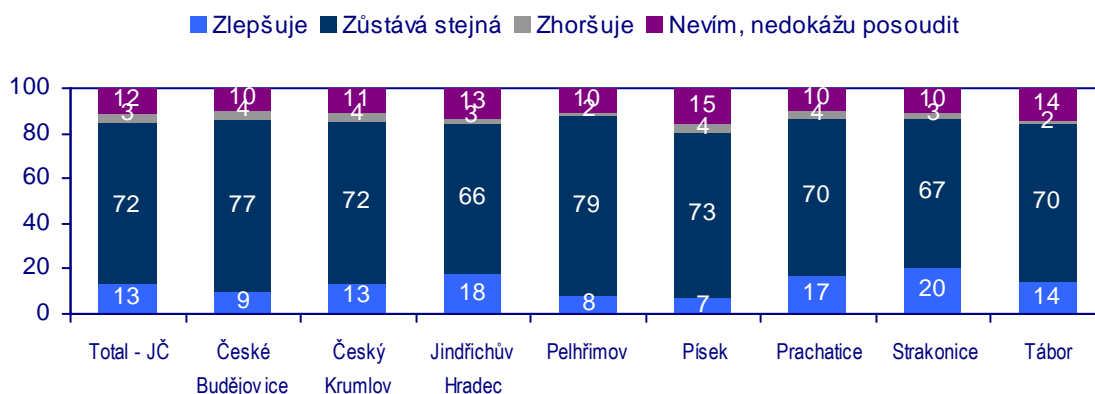


5.8 Výsledky vzhledem ke společnosti

Názor na činnost Policie ČR

Většina obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčena, že se činnost Policie ČR v posledním roce nezměnila. 13% deklarovalo zlepšení policejní činnosti, naopak 3 % uvádí její zhoršení. V porovnání okresů si Policie ČR nejvíce polepšila ve Strakonících a Jindřichově Hradci a Prachaticích.

Q6. Podle Vás se činnost Policie ČR v místě Vašeho bydliště v posledních 12 měsících:

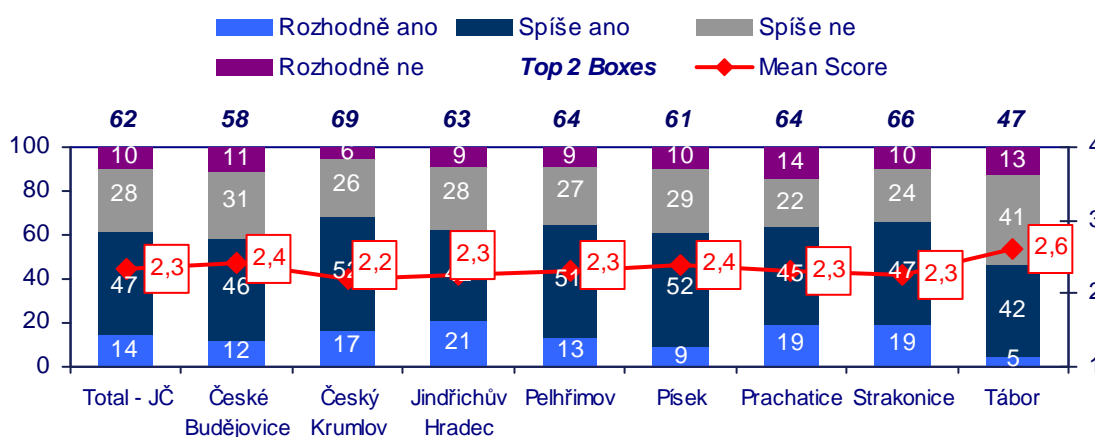


Jako stále stejnou hodnotí činnost Policie ČR zejména lidé z věkové kategorie 15 až 19 let, zhoršení policejní činnosti zdůrazňují zejména lidé mezi 20 a 24 rokem. Z hlediska ostatních charakteristik nebyly zjištěny významné rozdíly.

Technická vybavenost

62% obyvatel Jihočeského kraje se domnívá, že Policie ČR není dostatečně vybavena. Nejvíce skeptičtí jsou v tomto směru obyvatelé Tábora a Českých Budějovic. Naopak názor, že je Policie ČR dostatečně vybavena, sdílí nejsilněji obyvatelé Českého Krumlova a Strakonice.

Q7. Je podle Vás Policie ČR dostatečně vybavena (auta, služebny, zbraně, technika atp.)?



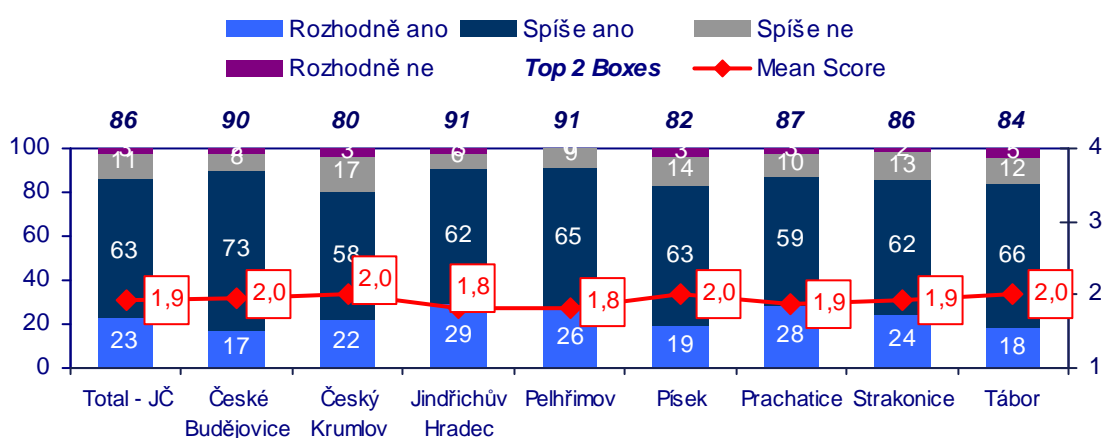
O dostatečném vybavení Policie ČR jsou spíše přesvědčeni muži než ženy. Podíl těch, kteří si myslí, že je Policie ČR dostatečně vybavena, klesá s rostoucím věkem

(výjimkou je nejstarší věková kategorie) a rostoucím vzděláním. Velikost obce nemá v tomto případě na odpovědi vliv.

Důvěra v Policii ČR

Policie ČR v Jihočeském kraji se těší vysoké důvěře. 63 % obyvatel uvádí, že Policii spíše důvěřuje, 23 % jí rozhodně důvěřuje. Největší důvěře se těší Policie ČR v Jindřichově Hradci a Pelhřimově, nejmenší naopak v Českém Krumlově.

Q19. Do jaké míry důvěřujete Policii ČR v místě Vašeho bydliště?

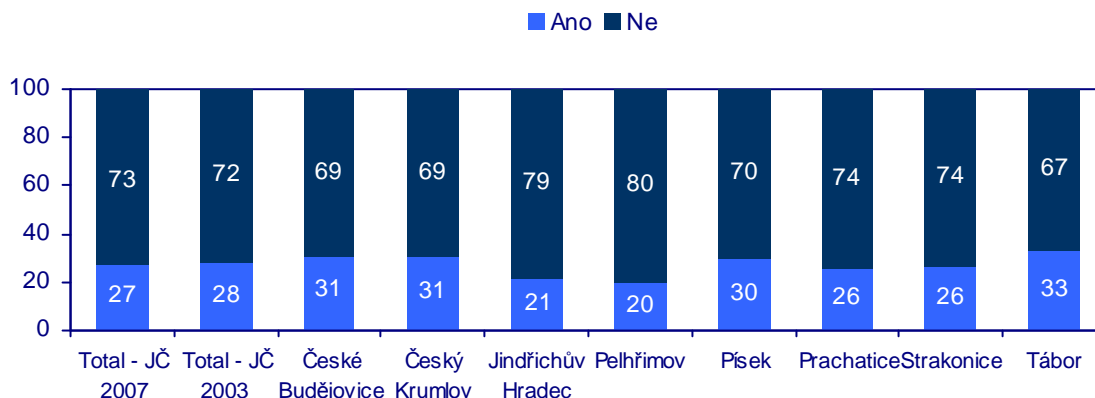


Policii důvěřují spíše ženy, lidé z vyšší věkové kategorie a lidé z menších obcí. Z hlediska vzdělání nebyly zjištěny významné rozdíly.

Nevhodné chování policistů

S nesprávným či nevhodným chováním policistů se někdy setkalo 27 % obyvatel Jihočeského kraje. Oproti roku 2004 nedošlo k žádné změně. S nevhodným chováním policistů se nejvíce setkávali obyvatelé Tábora, Českého Krumlova a Českých Budějovic, nejméně naopak obyvatelé Pelhřimova a Jindřichova Hradce.

Q23. Dostal/a jste se Vy osobně někdy do situace, kdy jste měl/a pocit, že policisté jednají nesprávně nebo se nevhodně chovají?



S nevhodným chováním policistů se častěji setkávali muži než ženy. Procento těch, kteří se s nevhodným chováním policistů setkali, klesá s rostoucím věkem. Z hlediska ostatních charakteristik nebyly zjištěny významné rozdíly. Přestože 70 % obyvatel Jihočeského kraje uvádí, že by v případě nevhodného chování policistů oficiální stížnost podali, ve skutečnosti tak učinilo pouze 13 % těch, kteří se s nevhodným chováním policistů setkali. Podíl těch, kteří podali stížnost, je oproti roku 2004 vyšší⁵⁰⁾.

5.9 Klíčové výsledky výkonnosti

Návrhy na zlepšení práce Policie ČR

Když měli obyvatelé Jihočeského kraje spontánně uvést, co by se na práci Policie ČR mělo zlepšit, nejvíce se jich shodlo, že by uvítali více policejních hlídek v ulicích. Obyvatelé Jindřichova Hradce pak nejčastěji uváděli, že by Policie ČR měla zlepšit slušné jednání a celkový přístup k občanům⁵⁰⁾.

Q30. Co by se mělo na práci Policie podle Vás nejvíce zlepšit – Všechny odpovědi

| | Jihočeský Kraj n=1 393 | České Budějovice n=172 | Český Krumlov n=175 | Jindřichův Hradec n=174 | Pelhřimov n=174 | Písek n=175 | Prachatice n=175 | Strakonice n=174 | Tábor n=174 |
|---|------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------------|----------------|
| Dopravní kontroly | 5,0 | 4,7 | 1,1 | 8,0 | 5,7 | 5,1 | 4,6 | 4,0 | 6,9 |
| Chování/ slušné jednání/ morálka | 3,8 | 2,3 | 0,6 | 4,6 | 6,3 | 5,1 | 4,0 | 5,7 | 1,7 |
| Korupce u Policie | 4,5 | 3,5 | 4,6 | 5,7 | 3,4 | 6,3 | 4,6 | 2,9 | 4,6 |
| Přístup k občanům / Zvýšit zájem o občany | 12,2 | 11,0 | 15,4 | 17,2 | 11,5 | 6,9 | 13,1 | 10,9 | 11,5 |
| Rychlost / kvalita / efektivita práce / větší objasněnost | 5,5 | 2,9 | 6,9 | 5,2 | 5,7 | 5,1 | 3,4 | 5,7 | 9,2 |
| Spravedlivější při trestech/ objektivita/ tolerance | 3,5 | 4,7 | 4,0 | 4,0 | 5,2 | 1,7 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| Více hlídek v ulicích/ aby byli více vidět | 20,0 | 22,1 | 19,4 | 17,2 | 17,2 | 23,4 | 20,6 | 17,8 | 22,4 |
| Zvýšit pravomoci Policie | 2,9 | 2,9 | 3,4 | 2,9 | 2,3 | 5,1 | 3,4 | 2,3 | 1,1 |
| Zvýšit profesionalitu a odpovědnost Policie | 4,2 | 4,1 | 2,3 | 4,0 | 4,0 | 5,7 | 5,1 | 2,3 | 6,3 |
| Neví / Nic nevedl / Respondent je spokojen s prací Policie | 13,6 | 14,0 | 12,0 | 16,7 | 13,8 | 16,0 | 14,9 | 10,3 | 10,9 |
| Jiné | 37,0 | 39,6 | 38,6 | 26,8 | 38,9 | 30,5 | 38,5 | 45,6 | 38,9 |

Při zahrnutí všech odpovědí zůstává stále nejpreferovanější zavedení více policejních hlídek v ulicích. Po něm následuje samotný přístup k občanům a zvýšení zájmu o občany. Rychlost při vyřízení práce její kvalita a efektivita, větší objasněnost. Častější dopravní kontroly na pozemních komunikacích. Snížení korupce ze strany Policie ČR. Zvýšení profesionality a odpovědnosti u Policie ČR. Zlepšit samotné chování a slušné jednání při přímém kontaktu s občany a nastolení morálky.

Model EFQM Excellence je postaven na měření spokojenosti zákazníků. Výzkumy jsou o pocitech lidí. Při výzkumu každý občan vypráví o svých pocitech. Policie ČR Správy Jihočeského kraje se v rámci jmenovaného modelu EFQM, snaží zaměřit výzkum na konkrétní cílovou skupinu a ptát se konkrétních osob, jak byly kdy spokojeny se službou, kterou jim policie poskytla, zda jim byla poskytnuta včas a v odpovídající kvalitě. Tak získá daleko reálnější pohled občanů na policii a kvalitní

informace o tom, co musí a v jakém pořadí v práci u jednotlivých útvarů změnit. Jde samozřejmě o zjednodušený náhled na celou věc.

Hlavním cílem projektu je zavést model řízení kvality EFQM do všech útvarů Policie ČR, posílit specifickou roli policie v moderním demokratickém státě, který je založen na právním řádu a rovnocenném výkonu státní moci a služby občanům a podporovat společný přístup více organizací v České republice v boji se všemi formami trestné činnosti, jak je uvedeno ve společné pozici EU k otázkám spravedlnosti a vnitra.

Účelem projektu je zlepšit výkonnost a součinnost služby policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky - občany, starosty, státní zástupce, soudy a další instituce - a založit systém řízení kvality, který je slučitelný s filozofií Evropské nadace řízení kvality. V Policii ČR budou pracovat vyškolení odborníci, policisté a policistky zodpovědní za řízení kvality, proškolení nových pracovníků a budou garantem dalšího rozvíjení modelu kvality u české policie. Sebehodnocení bude probíhat na všech útvarech, budou zpracovány "akční plány pro zlepšení kvality", bude zavedena Cena kvality PČR a policie získá členství v Evropské nadaci pro řízení kvality (EFQM).

6 DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN

Model kvality řízení je projekt vhodný pro jakoukoli firmu, která chce nejen svým zákazníkům, ale i svým zaměstnancům, poskytnout co nejlepší služby i zázemí. Je tedy vhodným modelem také pro policii, jejímž hlavním úkolem je zajistit bezpečnost občanů na odpovídající úrovni. Začít by se přitom dalo již od policejních služeben, které na oznamovatele velmi často působí stísnujícím až stresujícím dojmem. Tady není například výjimkou, že se zde lidé, kteří jdou oznámit nějaký trestný čin, či podat vysvětlení, setkávají se zadrženými osobami ve stejné místnosti, a podobně. Proto je cílem projektu zkulturnění služeben, to znamená, vytvořit zde například oddělené vstupy pro oznamovatele a pro osoby zadržené, dále zajistit příznivější podmínky pro osoby podávající vysvětlení k choulostivějším případům, a další a další věci. Nejsou tu ale pouze služebny. Cílem projektu je i podpora policistů samotných, jejich vzdělávání, osobní růst, spokojenost.

Nyní bych si ve své diplomové práci uvést několik poznatků z metod řízení a práce, které by stálo zato aplikovat do práce příslušníků Policie České republiky Správy Jihočeského kraje. Návrh změn se týká kritériích hodnocení jakosti modelu EFQM.

Při analýze vedení a činností k řízení kvality bylo zjištěno:

- VEDENÍ - posuzování chování a činností vedoucích pracovníků zejména s ohledem na to, jak prosazují a podporují systém řízení kvality.

Průměrně na jednoho policejního velitele připadá osm podřízených policistů. Nadbytek vedoucích vede k tomu, že v některých případech má jeden velitel v hierarchii pod sebou dalšího velitele a ten je teprve faktickým velitelem řídícím větší skupinu osob. Takovýto systém je zbytečně drahý, znemožňuje efektivní rozhodování a velení, podporuje tendenci rozměšňovat odpovědnost na více osob a tím brání i jejímu vymáhání. Lidé, kteří tzv. velí, poté chybí především ve výkonu a odčerpávají finanční prostředky za práci, kterou je schopen zvládnout jeden člověk.

- Současná struktura systemizovaných pracovních míst ne zcela neodpovídá reálným potřebám každodenní policejní práce. Zejména neumožňuje pružné reagování na situace vyžadující na jedné straně jednoduchou velící strukturu a na druhé straně dostatečnou koordinaci, metodické vedení a kontrolu práce jednotlivých podřízených článků ze strany nadřízených článků struktury.

- A proto navrhuji, vedení Policie ČR Správy Jihočeského kraje přehodnotit organizační strukturu stávající organizace a současně přehodnotit pracovní náplň. A to tak, aby došlo k zefektivnění prací vedoucích pracovníků a rychlejšímu organizačnímu toku.

Dále při analýze současného stavu bylo zjištěno:

- STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ - schopnost formulovat cíle, strategie a plány organizace, jejich prezentace a postupy pro jejich realizaci.

Vytvořením 14 krajských policejních správ, se stejnou územní působností jakou mají samosprávné kraje, budou jasně definováni partneři na straně PČR i na straně územních samospráv sdílejících stejnou oblast teritoriální odpovědnosti.

V jihočeském kraji je 1 krajská správa Policie ČR, která řídí 8 okresních ředitelství. Každý okresní ředitel vykonává všechny činnosti týkající se provozu a řízení jednotky a řízení kvality.

- Navrhuji, aby shodné činnosti byly centralizovány na krajské správy např. ekonomické činnosti, dále byly centralizovány jednotky výpočetní techniky a centralizována oblast kriminality. Pak by mohl ředitel krajské správy lépe koordinovat činnosti v rámci celého kraje. Tím by došlo k redukci pracovníků na okresních ředitelství, kteří vykonávají stejnou práci. Krajské ředitelství, kam by se tyto činnosti přesunuli, mohli lépe řídit tyto oblasti. Ušetřením pracovních míst na okresních ředitelství by mohla vést do přímého výkonu Policie ČR. Tím posílit nedostatek policistů.

Bude možné jednoznačně určit priority týkající se bezpečnosti v kraji, zintenzívnit komunikaci a spolupráci těchto subjektů. Samosprávě se umožní pozitivně ovlivňovat stav bezpečnosti na území, za které nese odpovědnost.

Navrhují:

Nové krajské správy budou vytvářeny delimitací stávajících krajských správ a okresních ředitelství, tedy bez nároku na zvýšení mzdových prostředků. V systému 14 nových krajských správ však samozřejmě nemohou nižší organizační struktury zůstat ve stejné podobě, v jaké jsou v současném systému 8 krajských správ. Servisní a podpůrné činnosti budou proto nově soustředěny na úrovni kraje, na okresní úrovni tak bude ponechán, avšak oproti současnosti posílen, přímý policejní výkon.

- **ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ** - využívání celkového potenciálu lidských zdrojů organizace (výběr, plánování osob, rozvoje, hodnocení výsledků práce, odměňování, vzdělávání ...).

Vzhledem k novému uspořádání policejních krajů budou krajské odbory kriminalistické techniky a expertíz, útvary operativní dokumentace a krajské zásahové jednotky podřízeny centrálnímu řízení, resp. budou pokrývat podle potřeby oblast zasahující do území více policejních krajů. Na nově vytvořených policejních krajích se tak nebudou zřizovat.

- **ŘÍZENÍ ZDROJŮ** - efektivnost a účinnost řízení zdrojů organizace (finanční zdroje, informační zdroje, MTZ...).

Změnami bude systém tzv. programového financování. Tento druh financování se již nebude vztahovat na neinvestiční akce. Oproti stávajícímu stavu nově nebude v systému programového financování plánován krátkodobý majetek a drobný dlouhodobý majetek. Nový systém umožní rozumné zacházení s rozpočtem policie.

- **SYSTÉMY ŘÍZENÍ A PROCESY** - způsob poskytování služeb zákazníkům (občanům a institucím a zjišťování jejich potřeb).

Záměrem je naopak dostat do přímého výkonu co nejvíce policistů. Policisté nezmizí odnikud, kde jsou již dnes. Policejní útvary budou i nadále působit v místech dnešních okresních ředitelství. Servisní, podpůrné a logistické činnosti zajišťující vnitřní chod policejní organizace budou nově s menším počtem pracovníků zajišťovány z kraje (např. ekonomika, personalistika). Také zmizí některá zbytná patra policejního managementu. Bude zde dostatečný počet výkonných policistů a vedoucích, odpovědných za stav bezpečnosti v území.

- SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ - postoj zákazníků k poskytovaným službám, ochota ke spolupráci, důvěra zákazníků.

Policie se samozřejmě věnuje preventivním aktivitám i dnes, nicméně je prevence brána stále mnoha policisty pouze jako činnost Preventivních informačních skupin, tedy jako činnost doplňující, okrajová.

Touto prevencí je míněn obecný přístup k ochraně bezpečnosti osob a majetku a veřejného pořádku. Jde o to, že je v zájmu policie problémům spíše předcházet, než je muset zpětně řešit. Právě proto má takový význam co nejsilnější přítomnost uniformovaných policistů v ulicích, co největší proaktivní vyhledávání trestné činnosti oproti pouhému řešení nápadu trestných činů. Je to také otázka hospodárnosti – pokud budou policisté předcházet trestným činům, méně tzv. „člověkohodin“ vynaloží na sepisování úředních záznamů, vyplňování výkazů, statistik a samozřejmě na vyšetřování trestné činnosti.

Prevence jde ruku v ruce se zaváděním principu Community Policing - stylu policejní práce založené na místní znalosti prostředí a komunikaci s lidmi. Právě intenzivní komunikace a spolupráce s lidmi v místě a se samosprávou policii pomáhá v plnění jejich úkolů: dává přístup k informacím od místních lidí, umožňuje rozumět lokálním bezpečnostním problémům a razantně zvyšuje míru pomoci, kterou jsou lidé ochotni policii poskytnout.

- SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ (policistů a zaměstnanců) - potřeby a očekávání, komunikace, vzdělávání, sociální zabezpečení

Podle mého názoru totiž není důvod, aby činnosti, zejména servisní, administrativní a technické, vykonával draze vyškolený a vycvičený příslušník ve služebním poměru. Navrhují revizi systemizace tabulkových míst s cílem posoudit, které činnosti by mohly být vykonávány občanskými zaměstnanci. Tato tabulková místa budou zcivilněna a policisté na těchto místech zařazení budou buď převedeni na jiná „policejní místa“, nebo budou i nadále pracovat na tom samém místě jako civilní zaměstnanci policie.

Tato navrhovaná reorganizace by přispěla k reorganizaci v Policii ČR Správy Jihočeského kraje.

Zavádění modelu kvality řízení je vidět, že Policie České republiky Správy Jihočeského kraje hledá cesty a možnosti, jak zlepšit svoji práci, jak zlepšit servis a službu občanům. Dobré, aby si všichni policisté uvědomili, že zavedením projektu EFQM do jejich každodenní praxe nemůžeme nic zhoršit, ale pouze zlepšit.

Do budoucna nemůže Policie České republiky Správy Jihočeského kraje počítat s tím, že půjdeme cestou extenzivního navyšování zdrojů, ale naopak pouze cestou intenzivního rozvoje, tj. zvyšování účinnosti práce a řízení. A o tom je řízení kvality.

7 ZÁVĚR

Ve všech oborech lidské činnosti a zejména v průmyslové a komerční sféře se v poslední době neustále skloňuje slovo kvalita, kontrola kvality, zlepšování kvality, zajištění kvality, hodnocení kvality atd. Model EFQM je přizpůsoben specifickým potřebám Policie ČR s cílem trvale zlepšovat výkonnost a součinnost služby policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky (občany, starosty, státní zástupce, soudy a další instituce) a založit systém řízení kvality, který je slučitelný s filozofií Evropské nadace pro řízení kvality.

V souladu s cíli zavedení modelu EFQM do Policie České republiky chápeme kvalitu chápat jako proces trvalého zlepšování prostředí, činnosti a výkonnosti policie směřující k dosažení předem stanovených cílů a přijímáme skutečnost, že produktem policie není ekonomický zisk, ale úspěšně fungující komplexní systém vnitřní bezpečnosti (excelentní služba zákazníkům). A o kvalitě tohoto produktu rozhoduje kvalita všech činností probíhajících v policii.

Manažerská praxe stojí a vždy bude stát před nelehkým úkolem rozpoznat, zda, kde, jak a proč má aplikovat určité metody, přístupy, znalosti, které jí v bohatém výběru nabízí moderní management. Některá doporučení budou mít třeba nádech již tradičních. Jiná budou dílčí inovací a další třeba zbrusu nová. Aplikovat nové poznatky vždy však předpokládá umět je integrovat do celistvého chápání a fungování organizace. Za rozhodující se v současném pojetí managementu pokládá umění řídit v podmínkách neustálých změn. Ukazuje se, že neexistuje prakticky žádná organizace, ať už z podnikatelské sféry, či neziskových organizací, která by nemusela neustále reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí. Proces změn se odráží i v nových požadavcích na kompetence manažerů.

Protože improvizované snahy o úspěšné řízení mají malou naději na dlouhodobý úspěch, je životně důležité, aby si manažeři na všech úrovních řízení osvojili současné manažerské myšlení a jednání.

Realizace praktického managementu se v současnosti neobejde bez potřebných nástrojů, technik, přístupů, filozofie a doporučení, jež lze čerpat z teorie a metodologie managementu. A management kvality patří mezi ty poznatky, které již prokázaly svoji životaschopnost.

Všechny evropské policejní sbory se ubírají obdobnou cestou. Jde také o to, aby občan, ať už se ocitne v kterékoliv členské zemi, dostal od policie podobné služby, aby se setkal se standardním přístupem ze strany policistů, se standardním vyřízením svého problému na kterékoliv služebně v Evropské Unii. Na straně druhé jde o nastavení standardních podmínek pro efektivní spolupráci při společném postupu proti mezinárodní kriminalitě. A tyto standardy musí poskytovat i Policie ČR.

Nezáleží na velikosti organizaci, ani na sektoru, ve kterém organizace působí, každá organizace se snaží nalézt správné kroky, které by ji iniciovaly ke zlepšení svých výsledků, k zakotvení principů excelence do firemní kultury a k osvojení těchto principů mezi zaměstnanci organizace.

8 SUMMARY

EFQM Excellence Model

Companies to be successful need, no matter what branch they are in, how big they are, their structure or their maturity they need to create a suitable management structure.

EFQM Excellence Model is a practical tool used by organizations in many different ways:

- as a tool of self-evaluation, which show where they are on the way to perfection, a tool which helps to understand the empty spaces and further on stimulates their solutions;
- as a base for common dictionary and the way of thinking about the organisation (structure) which is collectively used in all sections (functions);
- as a handbook for identifying the possibilities of improvement;
- for arranging of existing initiatives, removing of duplicities and identifying of the empty spaces;
- as a structure for the management system of a company

EFQM Excellence Model represents a collection of recommendations to a company and their applications influences the management style and the results of this are improvements, which will surface in the economical parameters, as well as in relations to customers, employees and the company. The model represents a framework for specifying the approaches and the methods how to fulfil the individual items and the characteristics.

EFQM Excellence Model is a voluntary system based on nine criteria. Five of them are condition, four of them are results. The conditions criteria cover what the company does. The results criteria cover what the company accomplishes. The results are caused by conditions and the conditions are further on improved by the feedback from the results.

KEY WORDS: EFQM Excellence Model, self-evaluation, management, organisations, results, police.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- 1) Zásady Národní politiky podpory jakosti. Dostupný z WWW: <http://www.npj.cz/dokumenty/s08.pdf>
- 2) Usnesení vlády č. 458/2000 Sb. ze dne 10. května 2000, které definuje Národní politiku podpory jakosti
- 3) Národní politiky podpory jakosti. Dostupný z WWW: http://www.npj.cz/menu_nppj_1/zakladni_info.asp
- 4) Zásady Národní politiky podpory jakosti. Dostupný z WWW: <http://www.npj.cz/dokumenty/s09.pdf>
- 5) Model excelence EFQM vs. ISO 9000. (25.02.2008). Dostupný z WWW: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>
- 6) Model sebehodnocení - Model excelence EFQM. (25.02.2008). Dostupný z WWW: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/proc-pouzit-model-excelence-efqm.html>
- 7) Kritéria Modelu excelence EFQM. Dostupný z WWW: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/kriteria-modelu-excelence-efqm.html>
- 8) Management kvality v Policii - Dostupný z WWW: http://www.mvcr.cz/rs_atlantic/project/article.php?id=75447
- 9) Proč EFQM?, Dostupný z WWW: http://www.mvcr.cz/rs_atlantic/project/article.php?id=84546
- 10) Referenční číslo CZ 01/IB/JH/04 projekt Národního programu Phare pro Českou republiku 2001 "Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do Policie ČR"
- 11) Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky
- 12) Zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky
- 13) Etický kodex Policie České republiky
- 14) Sbírka interních aktů řízení policejního prezidenta částka 1/2005
- 15) Nařízením Ministerstva vnitra č. 38/1996
- 16) Nařízením Ministerstva vnitra č. 36/1999
- 17) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 96/2002

- 18) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 97/2002
- 19) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 4/2005
- 20) Nařízením Ministerstva vnitra č. 71/2001, kterým se stanoví organizace PČR
- 21) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 45/2002
- 22) Rozkaz policejního prezidenta č. 140/2003 členem Bezpečnostní rady Jihočeského kraje
- 23) Zákona č. 293/2000 Sb., o Integrovaném záchranném systému
- 24) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 27/2005
- 25) Rozkaz policejního prezidenta č. 100/2004
- 26) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 6/2005
- 27) Nařízením vlády České republiky č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady
- 28) Nařízením vlády České republiky č. 331/2003 Sb.
- 29) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 29/2005
- 30) Nařízením Ministerstva vnitra č. 85/2001, kterým se stanoví zásady systemizace pracovních míst Policie ČR
- 31) Rozkaz policejního prezidenta č. 95/2004 k systemizaci pracovních míst
- 32) Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru
- 33) Ministerstva vnitra č. 287/2002 Sb.
- 34) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 141/2004
- 35) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 49/2004
- 36) Nařízením Ministerstva vnitra č. 78/2001, o naturálních náležitostech příslušníků Policie České republiky
- 37) Rozkaz policejního prezidenta č. 162/2002
- 38) Rozkaz ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 6/2004
- 39) Vyhláška Ministerstva vnitra č. 114/2002
- 40) Organizační pokyn ředitele Policie České republiky Správy Jihočeského kraje č. 1/2004
- 41) Zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů
- 42) Nařízením Ministerstva vnitra č. 73/2001 Sb., o řízení, organizaci a výkonu ekonomické činnosti

- 43) Zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích
- 44) Zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a změně některých zákonů
- 45) Zákona č. 199/1991 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- 46) Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- 47) Zákon č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností
- 48) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 67/2001
- 49) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2004
- 50) Ipsos Tambor pro Policejní prezidium ČR - Spokojenost občanů s prací Policie ČR, Výsledky za Jihočeský kraj, Červen 2007

10 PŘÍLOHY

Příloha I. LEGISLATIVNÍ DOKUMENTY (ZÁKONY A VYHLÁŠKY)

Příloha II. TERMINOLOGIE MODELU EXCELENCE EFQM

Příloha III. SHÉMATA A TABULKY, GRAFY

PŘÍLOHA I.

ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Policisté České republiky, vědomi si svého poslání, založeného na úctě a respektu k lidským právům a spočívajícího ve službě veřejnosti, v souladu s Evropským kodexem policejní etiky, vyjadřují tyto principy, jež chtějí sdílet a dodržovat:

Cíle Policie České republiky

- *usilovat o získání důvěry veřejnosti;*
- *chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti;*
- *prosazovat zákonnost;*
- *chránit práva a svobody osob;*
- *potírat trestnou činnost;*

Základní hodnoty Policie České republiky

- *neustrannost;*
- *bezúhonnost;*
- *profesionalita;*
- *ohleduplnost;*
- *zodpovědnost;*

Závazek vůči společnosti

Policisté

- *prosazují zákon přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi;*
- *se chovají důstojně a důvěryhodně, jednají se všemi lidmi slušně, zdvořile a korektně, s porozuměním a respektují jejich důstojnost;*
- *při výkonu služby jednají rozvážně a taktně, vhodně uplatňují princip volného uvážení;*
- *používají donucovacích prostředků pouze v krajním případě a míře nezbytně nutné k dosažení stavu určeného zákonem; jsou přitom povinni vyvarovat se toho, aby způsobili zbytečnou bolest či utrpení; nikdy nesmějí s žádnou osobou zacházet krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem;*
- *jsou odpovědní za každou zadržanou osobu, jsou zároveň povinni ji chránit;*
- *zachovávají mlčenlivost o informacích, které se při služební činnosti dozvědí;*

- *jsou povinni se zdržet korupčního jednání, nesmí tyto protizákonné činy tolerovat u jiných policistů; musí odmítnout jakékoliv dary nebo jiné výhody, jejichž přijetí by mohlo být vykládáno tak, že má za cíl ovlivnit výkon služební činnosti.*

Závazek vůči policistům

Policisté

- *usilují o otevřenou a partnerskou spolupráci;*
- *dbají, aby jejich vztahy byly založeny na bázi kolegiality, vzájemné úcty, respektování slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny;*
- *nikdy nebudou tolerovat ani krýt trestnou činnost jiných policistů; tuto činnost neprodleně oznámí; stejně tak nebudou tolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání.*

Osobní a profesionální přístup policistů

Policisté

- *jsou osobně odpovědní za úroveň svého profesionálního výkonu, odborného a morálního růstu;*
- *se chovají bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby neohrozili dobrou pověst Policie České republiky.*

Každý policista, který jedná v souladu se zákonem a tímto kodexem, si plně zaslouží úctu a respekt veřejnosti a má právo na aktivní materiální a morální podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

PŘÍLOHA II.

TERMINOLOGIE MODELU EXCELENCE EFQM

Doporučení k jednotnému překladu některých základních anglických termínů v oblasti Modelu excelence EFQM do českého jazyka a k používání příslušných českých termínů.

Na pracovní schůzce dne 16.1.2004, kterou iniciovala a organizovala ČSJ (národní partnerská organizace EFQM) a již se na pozvání zúčastnilo celkem 14 zainteresovaných osob z různých organizací, dospěli přítomní ke konsensu v otázce některých nejdůležitějších termínů v dané oblasti.

Výsledné doporučení pro překlad je následující:

PEOPLE - pracovníci

LEADERSHIP - vedení

LEADER - vůdčí osobnost

LEARNING - učení se

PERFORMANCE - výkonnost

Pozn.: nebránit se jinému překladu s ohledem na kontext, např. plnění úkolů, fungování...

KNOWLEDGE - znalosti

Pozn.: v případě kontextu - vědomosti

LEADING INDICATORS - provozní ukazatele

LAGGING INDICATORS - výsledkové ukazatele

CORE COMPETENCIES - klíčové způsobilosti

CSR - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - společenská odpovědnost organizace

Dosud docházelo k různému překladu/používání jednotlivých termínů různými překladateli/autory, v různých dokumentech apod., což má za následek nežádoucí

nejednotnost odpovídajících si textů, schémat atd. Přijaté doporučení, resp. jeho respektování má přispět k potřebnému sjednocení a tím i k lepší srozumitelnosti českých textů týkajících se Modelu excelence EFQM pro čtenáře - uživatele.

SLOVNÍK POJMŮ EFQM

Agilnost (flexibilita) organizace (organisational agility) - schopnost organizace reagovat pozitivně na požadované změny v rychlosti, zaměření, záměrech, opatřeních a časových harmonogramech, které ovlivňují její schopnost konat.

Benchmark (benchmark) - naměřená hodnota "nejlepšího ve své třídě"; referenční nebo měřicí standard pro srovnání; tato úroveň výkonnosti se uznává jako standard excelence pro specifický podnikatelský proces.

Benchmarking (benchmarking) - systematický a průběžný proces měření; proces neustále porovnávající a měřicí podnikatelské procesy organizace s podnikatelskými vůdčími osobnostmi kdekoli na světě, aby se získaly informace, které pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení její výkonnosti.

Dodavatelský řetězec (supply chain) - integrovaná struktura činností, kterými se zajišťují, vyrábějí a dodávají produkty a služby pro zákazníky. Lze říci, že řetězec začíná dodavateli vašich dodavatelů a končí zákazníky vašich zákazníků.

Duševní kapitál (intellectual capital) - hodnota organizace, která není podchycena v jejích tradičních finančních účtech. Představuje nehmotná aktiva organizace a je rozdílem mezi tržní a účetní hodnotou. Obecně definovanými složkami jsou lidský kapitál, strukturální kapitál a kapitál zákazníka.

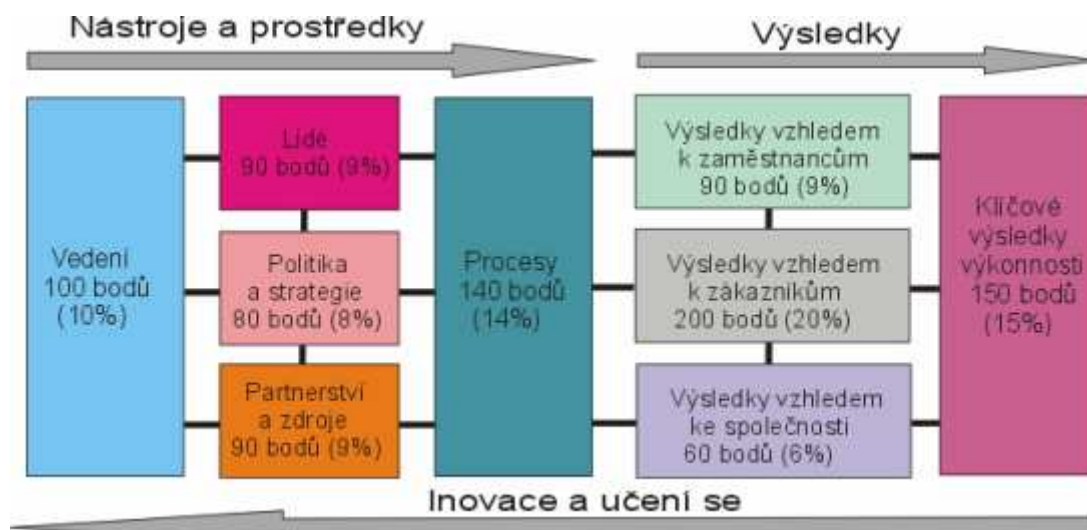
Etika (ethics) - obecné mravní zásady, které organizace uznává a kterými se řídí.

PŘÍLOHA III.

SCHÉMA A TABULKY, GRAFY

Schéma č.1

Model excellence EFQM



Zdroj: Pracovní materiál Policie ČR, 2005

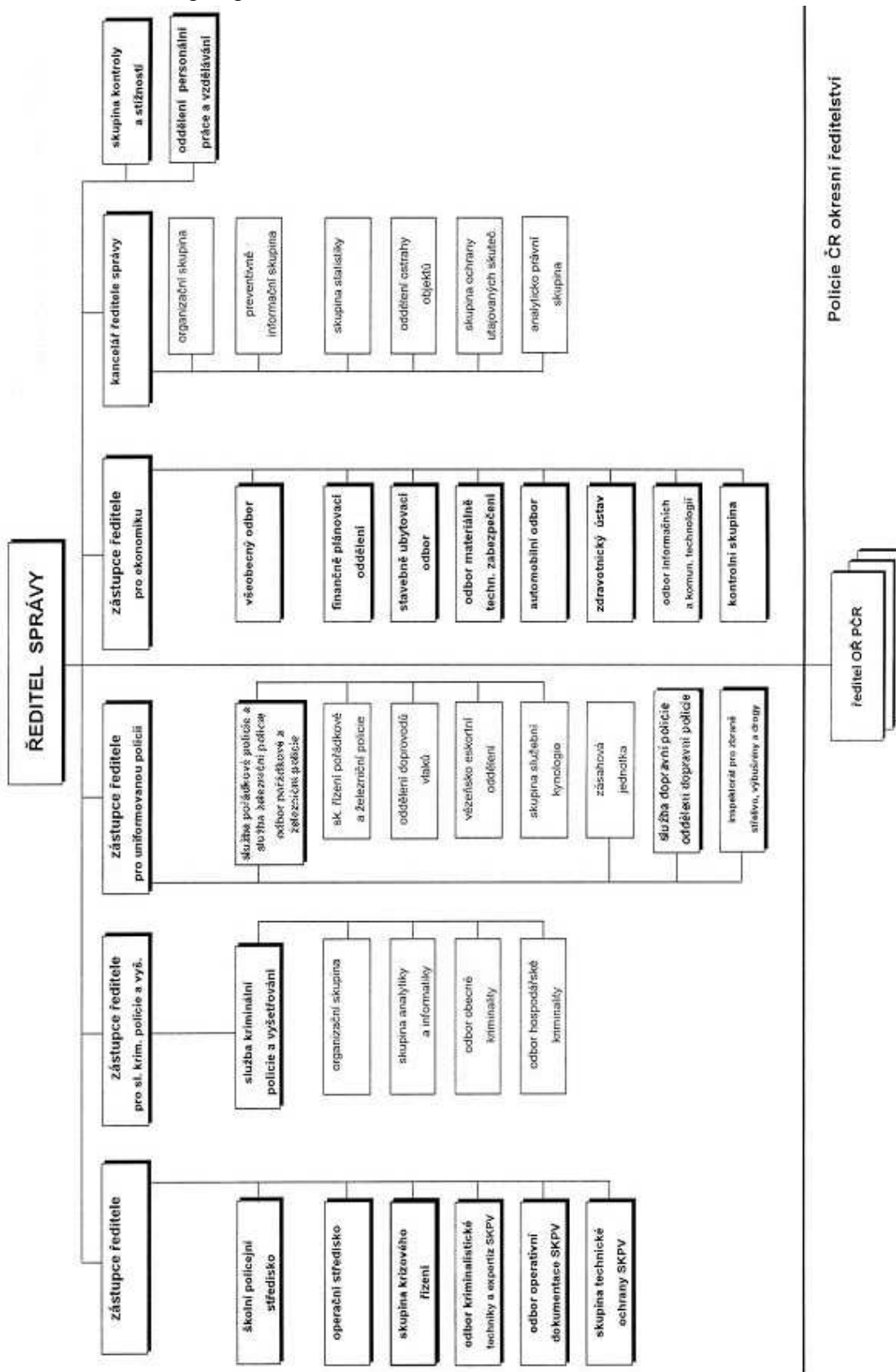
Tabulka č.1

PODSTATNÉ VAZBY MEZI ZÁKLADNÍMI KONCEPCEMI A VAZBY MODELU EXCELENCE EFQM

| Kritérium Subkritérium | -----> Předpoklady -----> | | | | | | | | | | | | | | | -----> Výsledky -----> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-----------------------|---|------------------|---|------------------------|--|--------------------------------|--|
| | 1. Vedení | | | | | 2. Politika a strategie | | | | | 3. Lidé | | | | | 4. Partnerství zdroje | | | | | 5. & Procesy | | | | | 6. Zákazníci výsledky | | 7. Lidé výsledky | | 8. Společnost výsledky | | 9. Klíčové výsledky výkonnosti | |
| | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | A | B | A | B | A | B | | | | | |
| Orientace na výsledky | | | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| Zamíření na zákazníka | | | X | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| Vedení & stálost záměrů/cílů | X | X | X | X | X | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Management na základě procesu* faktů | X | | | | | X | X | | X | X | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| Rozvoj & angažovanost lidí | | | | X | | X | X | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | |
| Neustálé vzdělávání, inovace & zlepšování | X | | X | X | X | | | | X | X | X | | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Rozvoj partnerství | | | X | | | X | X | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | |
| Sociální odpovědnost firmy | X | | X | X | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | X | | | | | | X | X | | | | | |

Zdroj: Pracovní materiál Policie ČR, 2005

Schéma č.2, Organigram



Policie České republiky Správa Jihočeského kraje
 Zdroj: Pracovní materiál Policie ČR, 2005

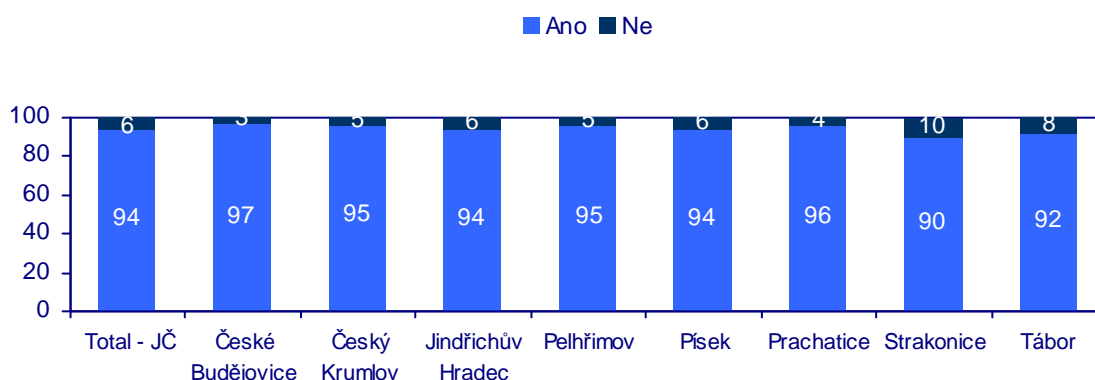
Výsledky vzhledem k zákazníkům

6a. Měřítka vnímání.

Ochota informovat o trestném činu

Naprostá většina Jihočechů deklarovala, že by byla ochotna informovat Policii ČR o trestném činu, jehož byli svědkem. Nejochotnější jsou v tomto směru obyvatelé Českých Budějovic, nejméně pak obyvatelé Strakonice.

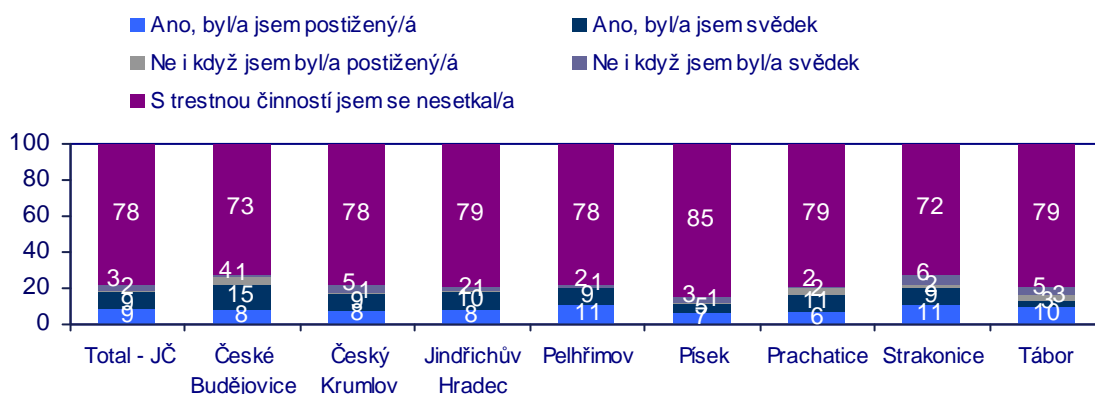
Q9. Byl/a byste ochoten/a informovat Policii ČR o trestném činu, jehož jste byl/a svědkem?



Hlášení trestné události

Většina obyvatel Jihočeského kraje se v minulém roce s trestnou činností nesešla. Ti, kteří mají nějakou zkušenost, jsou ve stejné míře svědci i postižení. Většina z nich také trestnou činnost nahlásila. Porovnáme – li jednotlivé okresy, nejčastěji se s trestnou činností setkali obyvatelé Českých Budějovic, nejméně naopak obyvatelé Písku.

Q11. Nahlásil/a jste Vy nebo někdo jiný z Vašeho okolí v posledních 12 měsících nějakou událost související s trestnou činností?

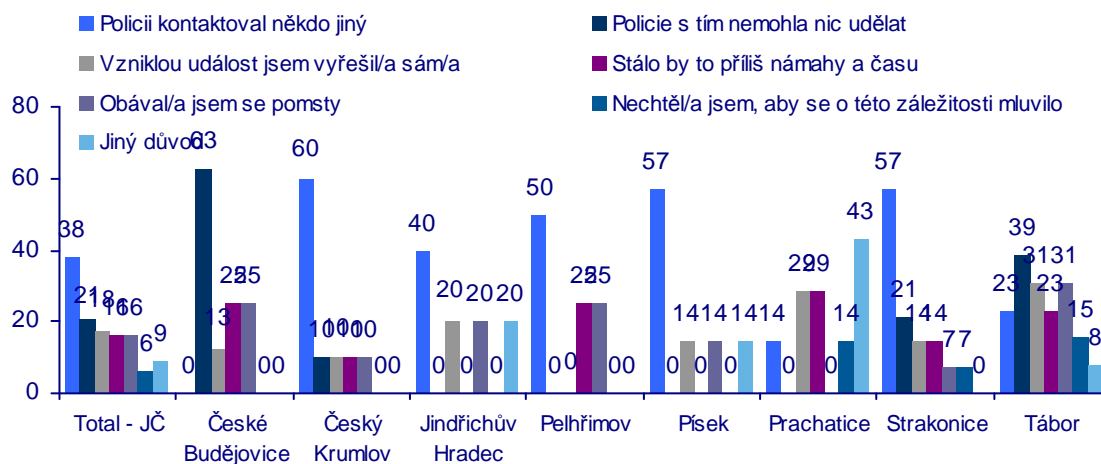


S trestnou činností se setkávají spíše muži, lidé z mladších věkových kategorií a lidé z větších obcí.

Důvod nenahlášení trestné události

Ti, kteří se s trestnou činností setkali a přesto ji nenahlásili, jako nejčastější důvod uvádí, že Policii kontaktoval někdo jiný. Rozdíly na úrovni jednotlivých okresů není možné interpretovat z důvodu nízkého zastoupení jednotlivých kategorií.

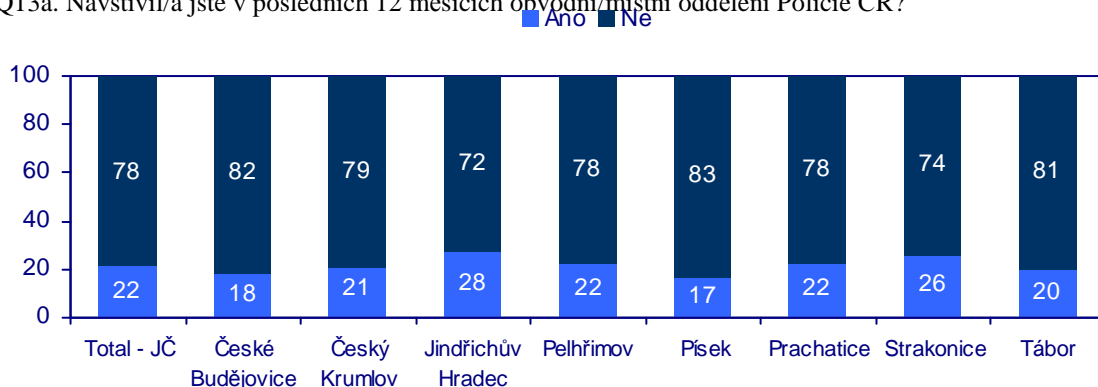
Q12a. Proč jste tuto událost nenahlásil/a Vy nebo někdo jiný z Vašeho okolí Policii ČR? (Odpovídají pouze ti, kteří se setkali s událostí související s trestnou činností a nenahlásili ji).



Návštěva oddělení Policie ČR

Přibližně jedna pětina obyvatel Jihočeského kraje navštívila během minulého roku místní oddělení Policie ČR. Nejnavštěvovanější byly policejní služebny v Jindřichově Hradci, naopak nejméně navštěvované byly služebny v Písku.

Q13a. Navštívil/a jste v posledních 12 měsících obvodní/místní oddělení Policie ČR?



Ti, kteří během loňského roku navštívili místní oddělení Policie ČR, byli nejvíce spokojeni s chováním policistů, dále pak s upraveností policistů. Více než polovina těch, kteří navštívili oddělení Policie ČR, byla také spokojena s čistotou a upraveností vnitřních prostorů a dobrou čekání na příchod policisty. Hodnocení jednotlivých faktorů se liší podle okresů. Zatímco ve většině okresů panuje největší spokojenost s chováním policistů, v Prachaticích a Českém Krumlově byli nejvíce spokojeni s upraveností policistů. Obecně nejnižší spokojenost panuje v Písku, kde žádný z hodnocených faktorů nezískal ani polovinu kladných hodnocení.

Vnímání Policie ČR

Důvěra v Policii ČR v Jihočeském kraji je vysoká a dosahuje 85%, přičemž z toho 21% deklaruje naprostou důvěru. 68% obyvatel považuje práci u Policie ČR za prestižní. 78% lidí zastává názor, že profese policisty je spojena s větším rizikem než většina ostatních profesí. 63% obyvatel deklaruje, že by podpořili svoje děti, pokud by se rozhodli pro práci u Policie ČR. 58% obyvatel považuje práci u Policie ČR za perspektivní povolání. Naprostá většina obyvatel ČR považuje policisty v Jihočeském kraji za potřebné (88%). Pokud jde o charakteristiky, relativně pozitivně jsou policisté vnímáni v komunikativnosti, profesionalitě, vstřícnosti a důvěryhodnosti. Hůře jsou na tom s diskriminací menšin, spravedlností, podle většiny občanů nemají respekt a naprostá většina zastává názor, že jsou zkorumpovatelní. 62 % obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčena, že se Policie ČR snaží zlepšit prostředí svých služeben. Nejlépe byla tato snaha hodnocena obyvateli v Jindřichově Hradci (70%), naopak hůře v porovnání s ostatními okresy se vyjadřovali obyvatelé Písku a Českého Krumlova (56%). 71 % obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčeno, že se Policie ČR snaží zlepšit osobní přístup k občanům. Nejvíce jsou o tom přesvědčeni obyvatelé Jindřichova Hradce (79%), nejméně naopak obyvatelé Českého Krumlova (60%). 4% obyvatel Jihočeského kraje přiznává, že se osobně někdy díky úplatku vyhnuli nějakému problému s policií. Nejhorší situace v tomto směru je v Táboře a Strakonících. 38% těch, kteří dali Policii úplatek, aby se vyhnuli problémům, uvádí, že jim policisté naznačili, že by se jejich provinění dalo vyřešit úplatkem. 59% občanů deklaruje, že by v případě žádosti o úplatek podalo oficiální stížnost. Stížnost podávají ale pouze 3% těch, kteří byli o úplatek požádáni. 27% lidí se někdy dostalo do situace, kdy měli pocit, že se policisté nesprávně nebo nevhodně chovají. I přesto, že většina lidí (70%) deklaruje, že

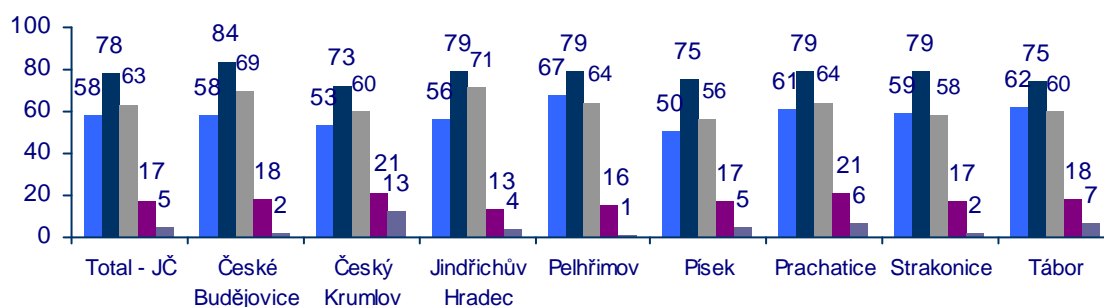
by v případě nevhodného chování policistů podali stížnost, ve skutečnosti podalo stížnost 13% těch, kteří se s nevhodným chováním policistů setkali. Spokojenost s řešením stížností na nevhodné chování policistů není příliš vysoká, dosahuje 41%.

Vnímání zaměstnání u Policie ČR

78 % Jihočechů je přesvědčeno, že práce policisty je spojena s vyšším rizikem než většina ostatních profesí. Zároveň však, pokud by se jejich děti rozhodly pro práci u Policie ČR, by jejich rozhodnutí podpořili. Více než polovina obyvatel se také domnívá, že práce u Policie ČR je perspektivní povolání. Rizikovost práce u Policie ČR zdůrazňují nejvíce obyvatelé Českých Budějovic, perspektivitu tohoto povolání zdůrazňují nejvíce v Pelhřimově. Případné rozhodnutí svých dětí pro práci u Policie ČR by nejvíce podpořili obyvatelé Jindřichova Hradce.

Q15. S kterými, z následujících výroků souhlasíte:

- Práce u Policie ČR je perspektivní povolání
- Profese policisty je spojena s větším rizikem než většina ostatních profesí
- Pokud by se moje děti rozhodly pro práci u Policie ČR, podpořil/a bych jejich rozhodnutí
- Uvažoval/a jsem o práci u Policie ČR
- Nic z uvedeného



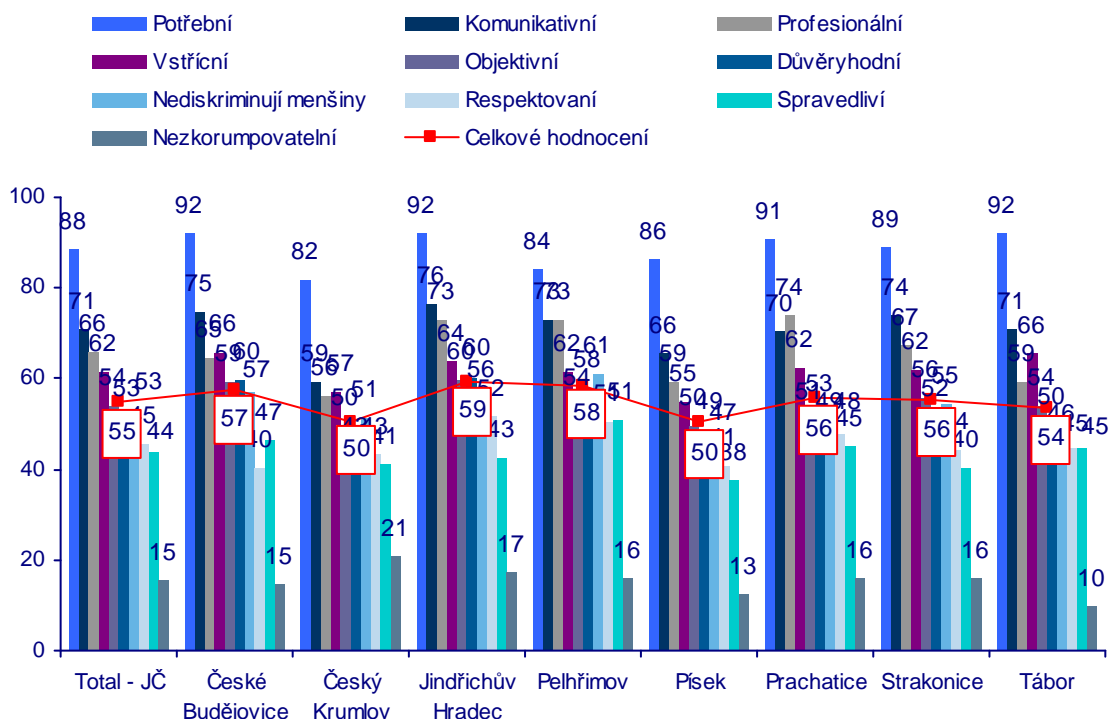
Názor, že práce u Policie ČR je perspektivní povolání, zastávají spíše ženy. S tímto názorem také souhlasí spíše lidé z vyšších věkových kategorií, s vyšším vzděláním a z menších obcí. Rizikovost policejní profese zdůrazňují zejména ženy a lidé s vyšším vzděláním. Rozhodnutí svých dětí pro práci u Policie ČR by podpořily spíše ženy a starší lidé. O práci u Policie ČR uvažovali spíše mladší lidé.

Pozitivní vnímání policistů

Naprostá většina obyvatel Jihočeského kraje vnímá policisty jako potřebné, dále pak jako komunikativní, profesionální s vstřícné. Přibližně polovina Jihočechů hodnotí

policisty jako objektivní, důvěryhodné a nediskriminující menšiny. V dalších charakteristikách jsou policisté hodnoceni negativněji. Obyvatelé Jihočeského kraje je vnímají jako málo respektované a málo spravedlivé. Nejhuře jsou policisté hodnoceni v otázce zkorumpovatelnosti: většina Jihočechů policisty charakterizuje jako zkorumpovatelné.

Q16. Nyní Vám přečtu několik různých charakteristik a Vy mi, prosím, řekněte, které z nich podle Vás vystihují policisty Policie ČR?

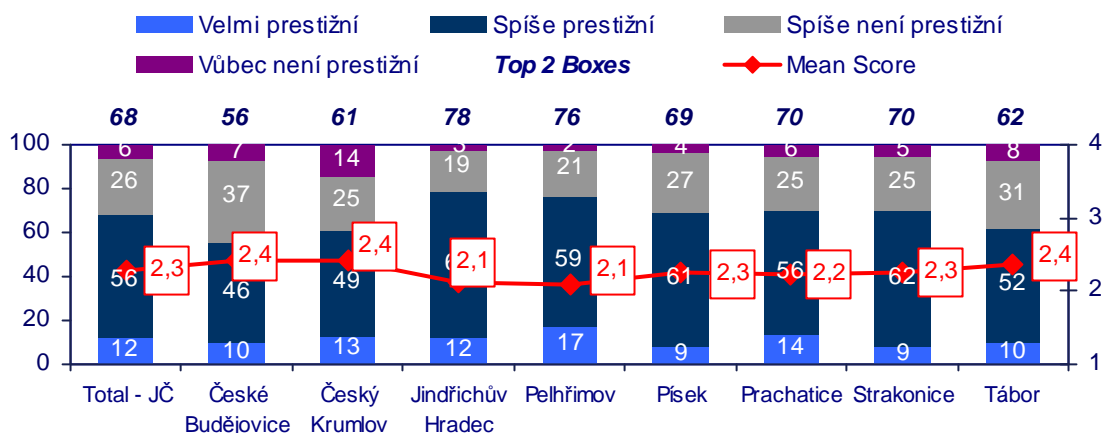


Ve všech charakteristikách hodnotí policisty lépe ženy než muži. Největší rozdíly v hodnocení jsou v následujících charakteristikách: komunikativní, spravedliví, vstřícní. Obecně lze říci, že s rostoucím věkem roste i pozitivní hodnocení policistů. Výjimku v tomto trendu tvoří nejmladší věková kategorie. Obecně lze říci, že pozitivněji jsou policisté hodnoceni obyvateli menších obcí.

Prestíž Policie ČR

Více než dvě třetiny Jihočechů považují zaměstnání u Policie ČR za prestižní. S tím nejvíce souhlasí obyvatelé Jindřichova Hradce, nejméně pak obyvatelé Českých Budějovic.

Q17. Do jaké míry považujete zaměstnání u Policie ČR za prestižní?



Za prestižní považují práci u Policie ČR spíše ženy než muži. S rostoucím věkem roste míra prestiže zaměstnání u Policie ČR. U ostatních charakteristik nebyly zjištěny významné rozdíly.

Vnímání snahy zlepšit policejní služebny

62 % obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčeno, že se Policie ČR snaží zlepšit prostředí svých služeben. Největší souhlas byl zaznamenán v Jindřichově Hradci, naopak nejmenší souhlas vyjádřili obyvatelé Písku a Českého Krumlova. Vnímání snahy zlepšit přístup k občanům 71 % obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčeno, že se Policie ČR snaží zlepšit osobní přístup k občanům. Nejvíce jsou o tom přesvědčeni obyvatelé Jindřichova Hradce, nejméně naopak obyvatelé Českého Krumlova.

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Výsledky průzkumu – Měření spokojenosti pracovníků PČR

(pouze pracovníci PČR Správy Jihočeského kraje, bez PČR okresních ředitelství)

Vysvětlivky:

- NN – naprosto nesouhlasím
- SN – spíše nesouhlasím
- SS – spíše souhlasím
- NS – naprosto souhlasím
- XX – nevyplněno v dotazníku

TABULKA č. 7

| | NN | SN | SS | NS | XX |
|--|------|-------|-------|-------|------|
| 1. Mám příležitost efektivně využívat své dovednosti a znalosti v mé nynější funkci | | | | | |
| | 1,59 | 17,46 | 55,56 | 23,81 | 1,59 |
| 2. Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s mou prací | | | | | |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|------|
| | 4,76 | 17,46 | 58,73 | 19,05 | 0 |
| 3. V mé funkci není žádný prostor pro iniciativu | | | | | |
| | 31,75 | 39,68 | 26,98 | 1,59 | 0 |
| 4. Svou práci musím často dělat jinak, než bych chtěl(a) a uměl(a) | | | | | |
| | 14,29 | 50,79 | 28,57 | 6,35 | 0 |
| 5. Je mi jasné, jaké mám pravomoci a odpovědnost | | | | | |
| | 3,17 | 1,59 | 26,98 | 68,25 | 0 |
| 6. Víím, jaké jsou mé úkoly a jak je mám plnit(jaké jsou standardy práce), abych dosáhl dobrých (kvalitních) výsledků | | | | | |
| | 0 | 1,59 | 38,1 | 60,32 | 0 |
| 7. Do práce chodím rád(a) a domů se vracím se zadostiučiněním | | | | | |
| | 7,94 | 34,92 | 46,03 | 11,11 | 0 |
| 8. Jsem zavalen(a) zbytečnou prací | | | | | |
| | 15,87 | 41,27 | 26,98 | 15,87 | 0 |
| 9. Můj přímý nadřízený má zájem o můj odborný růst | | | | | |
| | 4,76 | 19,05 | 47,62 | 28,57 | 0 |
| 10. Domnívám se, že můj přímý nadřízený mou práci spravedlivě oceňuje | | | | | |
| | 4,76 | 19,05 | 50,79 | 25,4 | 0 |
| 12. Mám pocit, že je mi bráněno v osobním růstu a kariéře | | | | | |
| | 36,51 | 44,44 | 17,46 | 0 | 1,59 |
| 13. Podle mne je odstup mezi vedením a podřízenými spolupracovníky příliš velký | | | | | |
| | 20,63 | 44,44 | 22,22 | 11,11 | 1,59 |
| 14. Jsem spokojen(a) s možnostmi vzdělávání, které P ČR nabízí | | | | | |
| | 9,52 | 22,22 | 52,38 | 14,29 | 1,59 |
| 15. Pracovní porady mého přímého nadřízeného jsou pro mne přínosné | | | | | |
| | 11,11 | 14,29 | 60,32 | 12,7 | 1,59 |
| 16. Můj přímý nadřízený ví, co se v pracovním kolektivu odehrává | | | | | |
| | 4,76 | 14,29 | 53,97 | 25,4 | 1,59 |
| 17. Můj přímý nadřízený mě respektuje a staví se otevřeně ke kritice | | | | | |
| | 4,76 | 20,63 | 47,62 | 25,4 | 1,59 |
| 18. S mým přímým nadřízeným mohu otevřeně probrat všechny záležitosti, které se mě dotýkají | | | | | |
| | 3,17 | 19,05 | 38,1 | 38,1 | 1,59 |
| 19. Hodnotící rozhovor s mým přímým nadřízeným byl veden na profesionální úrovni | | | | | |
| | 4,76 | 14,29 | 47,62 | 31,75 | 1,59 |
| 20. Na pracovišti mám alespoň jednoho člověka, kterému mohu důvěřovat | | | | | |
| | 6,35 | 12,7 | 26,98 | 52,38 | 1,59 |
| 21. Atmosféra v práci je špatná | | | | | |
| | 25,4 | 42,86 | 23,81 | 6,35 | 1,59 |
| 22. Cítím, že s kolegy tvoříme jeden tým | | | | | |
| | 11,11 | 17,46 | 58,73 | 11,11 | 1,59 |
| 23. Můj přímý nadřízený při hodnocení mého pracovního výkonu neupřednostňuje kvantitativní kritéria před kvalitativními | | | | | |
| | 6,35 | 23,81 | 41,27 | 26,98 | 1,59 |
| 24. Myslím si, že svými vnitřními zákazníky (pracovníky z jiných útvarů P ČR) i vnějšími zákazníky (veřejnost, popř. pracovníky institucí mimo policii) jsem dobře hodnocen | | | | | |
| | 1,59 | 9,52 | 82,54 | 4,76 | 1,59 |
| 25. Kultura chování členů útvaru, kde jsem zařazen, směřuje k bezpodmínečnému respektování člověka (občana či spolupracovníka) s vyloučením všech projevů diskriminace | | | | | |

| | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| | 6,35 | 4,76 | 47,62 | 39,68 | 1,59 |
| 26. Policie ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí | | | | | |
| | 3,17 | 15,87 | 57,14 | 22,22 | 1,59 |
| 27. Pracovní porady s mými podřízenými představují základní prvek fungování mnou řízeného útvaru | | | | | |
| | 10 | 0 | 60 | 20 | 10 |
| 28. Vždy vím, co se děje na útvaru, který řídím | | | | | |
| | 0 | 10 | 40 | 40 | 10 |
| 29. Pro své podřízené jsem autoritou a jsem schopen od nich přijmout i kritiku | | | | | |
| | 0 | 0 | 70 | 20 | 10 |
| 30. Moji podřízení mohou za mnou přijít a probrat se mnou vše, co je trápí | | | | | |
| | 0 | 0 | 10 | 80 | 10 |
| 31. Když jsem v rámci hodnotícího rozhovoru mluvil se svými podřízenými, byla to pro mne situace, ve které jsem se v zásadě cítil dobře | | | | | |
| | 0 | 0 | 80 | 10 | 10 |
| 32. Od svých podřízených mohu vždy očekávat zájem a aktivní účast na týmové spolupráci | | | | | |
| | 0 | 10 | 60 | 20 | 10 |
| 33. Jsem spokojen s úrovní vzdělávání absolventů SPŠ MV ČR | | | | | |
| | 0 | 50 | 40 | 0 | 10 |
| 34. Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám | | | | | |
| | 14,29 | 26,98 | 46,03 | 11,11 | 1,59 |
| 35. Ocenění mé práce je založeno na tom, jak přispěji k týmovému úsilí uspokojit zákazníka | | | | | |
| | 14,29 | 26,98 | 42,86 | 14,29 | 1,59 |
| 36. Vybavení ústrojnými a služebními pomůckami výrazně komplikuje můj pracovní výkon | | | | | |
| | 15,87 | 38,1 | 33,33 | 11,11 | 1,59 |
| 37. Informační systémy, se kterými pracuji, mi usnadňují práci | | | | | |
| | 7,94 | 7,94 | 66,67 | 15,87 | 1,59 |
| 38. Vybavení pracoviště je na překážku mému pracovnímu výkonu | | | | | |
| | 19,05 | 58,73 | 14,29 | 6,35 | 1,59 |
| 39. Organizace mi poskytuje dostatečné výhody z hlediska regenerace mých pracovních sil (sportovní vyžití, rehabilitace, kultura...) | | | | | |
| | 6,35 | 23,81 | 49,21 | 19,05 | 1,59 |
| 40. Do jaké míry jste motivován(a) pro práci u policie | | | | | |
| | 7,94 | 25,4 | 49,21 | 15,87 | 1,59 |
| 41. Do jaké míry jste spokojen(a) se svou prací | | | | | |
| | 1,59 | 9,52 | 73,02 | 12,7 | 3,17 |
| 44. Management policie jasně a správnou formou poskytuje informace o svých prioritách a cílech a tyto informace jsou pro mne dostupné | | | | | |
| | 22,22 | 34,92 | 38,1 | 3,17 | 1,59 |
| 45. Jsem toho názoru, že vedení policie (prezidium, kraj, okres) naplňuje dlouhodobé cíle (vize, poslání, strategické cíle), tyto cíle jsou mi srozumitelné a ztotožňuji se s nimi | | | | | |
| | 20,63 | 46,03 | 31,75 | 0 | 1,59 |
| 46. Vrcholový management útvaru, kde jsem zařazen(a), hraje při zavádění nových věcí pozitivní roli | | | | | |
| | 4,76 | 36,51 | 49,21 | 6,35 | 3,17 |
| 47. Vrcholový management útvaru, kde jsem zařazen(a), má jasnou vizi do budoucnosti | | | | | |
| | 9,52 | 42,86 | 42,86 | 1,59 | 3,17 |
| 48. S vrcholovým managerem útvaru, kde jsem zařazen(a), se mohu v případě potřeby snadno kontaktovat - spojit | | | | | |

| | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|------|
| | 4,76 | 19,05 | 49,21 | 25,4 | 1,59 |
| 49. V rozhovoru s ním mohu vyjádřit vlastní názor a on je připraven přijmout mé pozitivní či negativní argumenty | | | | | |
| | 6,35 | 23,81 | 55,56 | 12,7 | 1,59 |
| 50. Pro to, abych mohl(a) dobře vykonávat svou práci, mám potřebné množství informací | | | | | |
| | 6,35 | 23,81 | 52,38 | 15,87 | 1,59 |
| 51. Dostávám příliš informací, které jsou pro mou práci nepotřebné | | | | | |
| | 6,35 | 46,03 | 38,1 | 7,94 | 1,59 |
| 52. Myslím si, že na mém pracovišti nevzniká příležitost ke korupci | | | | | |
| | 1,59 | 11,11 | 41,27 | 44,44 | 1,59 |

Otázka č. 40 – nejvyšší hodnota je vlevo

Otázka č. 42 - **Aspekty, které musí být zlepšeny v práci Policie ČR –**

- 1) Shodně položka 7 a 10 – Komunikace a informace a Způsob řízení
- 2) Položka 4 – Interní spolupráce
- 3) Položka 16 - Pracovní atmosféra

Otázka č. 43 - **Nejdůležitější z vybraných aspektů –**

- 1) Položka 10 – Způsob řízení
- 2) Položka 16 – Pracovní atmosféra
- 3) Položka 7 – Komunikace a informace

Zdroj: Pracovní materiál Policie ČR, 2005

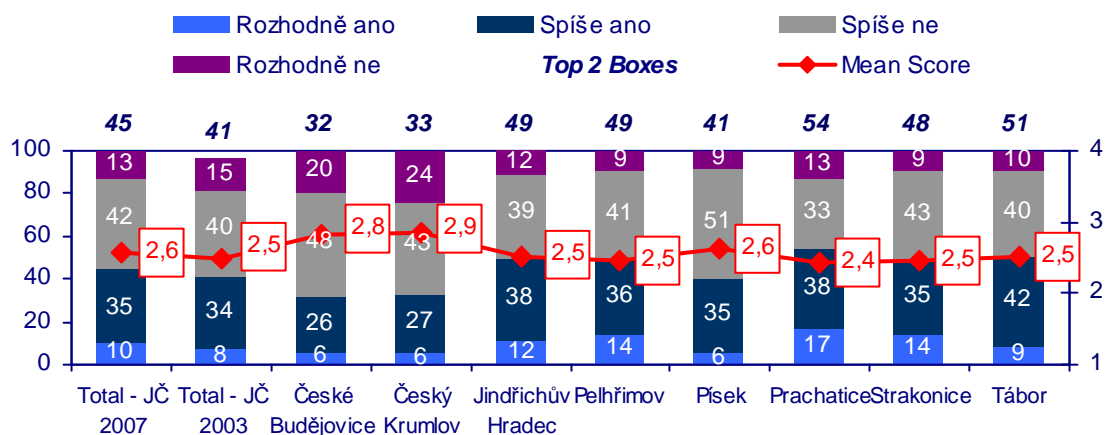
Informovanost o činnosti Policie ČR

45% obyvatel Jihočeského kraje uvádí, že je Policie ČR dostatečně informuje o své činnosti v místě bydliště. Spokojenost s informovaností vzrostla oproti roku 2004 poměrně výrazně (o 4%). 65% lidí uvádí, že média dostatečně informují o bezpečnostní situaci a vývoji kriminality v ČR. Lidé se domnívají, že média informují rovnoměrně o úspěších a nezdarech Policie ČR. Pokud jde o preventivní akce, ve všech okresech se jejich obyvatelé shodli na tom, že by se Policie ČR měla v rámci prevence zaměřovat především na kriminalitu mládeže a oblast užívání drog. Polovina obyvatel ČR uvádí, že se za poslední rok nesetkali se žádnou preventivní akcí Policie ČR. Pokud už se s nějakou setkali, jednalo se především o preventivní akce z oblasti dopravy (48%).

Dostatečné informování občanů

45 % obyvatel Jihočeského kraje je přesvědčeno, že Policie ČR o své činnosti informuje občany dostatečně. Oproti roku 2004 došlo k mírnému nárůstu pocitu informovanosti. Nejvíce informovaní se cítí být obyvatelé Prachatic a Tábora, nejméně pak obyvatelé Českých Budějovic a Českého Krumlova.

Q26. Myslíte si, že Policie ČR v místě Vašeho bydliště dostatečně informuje občany o své činnosti?



Více informovány se cítí být ženy než muži. Pocit informovanosti je také vyšší s rostoucím věkem. Nedostatečně informováni se cítí být lidé s vysokoškolským vzděláním.

Dostatečné informování ze strany médií

Dvě třetiny obyvatel Jihočeského kraje uvádí, že média informují dostatečně o bezpečnostní situaci a vývoji kriminality. Více než polovina Jihočechů pak souhlasí, že média dostatečně informují o policejních úspěších i nezdarech. Nejvíce informováni o bezpečnostní situaci se cítí být obyvatelé Českých Budějovic, o úspěších Policie ČR obyvatelé Prachatic a o policejních nezdarech pak obyvatelé Českých Budějovic, Prachatic a Strakonice.

Preference v oblasti prevence kriminality

Ve všech okresech se lidé shodli, že by se Policie ČR měla nejvíce zaměřit na prevenci v oblasti kriminality mládeže. Nejsilněji je tento názor zastoupen v Písku. Dále pak občané doporučují zaměřit preventivní akce Policie ČR na oblast užívání drog, což nejvíce zdůrazňují obyvatelé Strakonice.

Znalost preventivních akcí Policie ČR

Téměř polovina obyvatel Jihočeského kraje uvádí, že se za poslední rok setkali s preventivní akcí v oblasti dopravy. Nejvíce preventivních dopravních akcí zaznamenali v Českém Krumlově, nejméně naopak v Pelhřimově. S ostatními preventivními akcemi se setkala méně než 10 % Jihočechů, 45 % se neseťkalo s žádnou preventivní akcí. S

preventivní dopravní akcí se setkávali spíše muži než ženy, dále pak lidé mladšího a středního věku s vyšším vzděláním.