

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

Nové metody v řízení Policie ČR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vypracoval:

Bc. Jiří Mašín

Vedoucí práce:

Mgr. Dušan Žďárský

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Nové metody v řízení Policie ČR“ vypracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Kutné Hoře dne 4. března 2010

.....
Bc. Jiří Mašín

Poděkování

Děkuji Mgr. Dušanovi Žďárskému za velmi užitečnou a obětavou metodickou pomoc i za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování diplomové práce

Bc. Jiří Mašín

OBSAH

Úvod	3
1. Vývoj řízení organizací	5
2. Historie a filozofie Modelu EFQM Excellence	6
2.1 Model EFQM Excellence v Evropě	7
2.2 Zavedení EFQM Modelu Excellence do Policie ČR	8
2.3 Průběh aplikace EFQM Modelu Excellence do Policie ČR	10
3. Obsah a struktura EFQM Modelu Excellence	16
3.1 Kritéria EFQM Modelu Excellence	17
3.1.1 Vedení	18
3.1.2 Politika a strategie	19
3.1.3 Lidé	21
3.1.4 Partnerství a zdroje	22
3.1.5 Procesy	24
3.1.6 Zákazník a výsledky	25
3.1.7 Lidé a výsledky	27
3.1.8 Společnost a výsledky	28
3.1.9 Klíčové výsledky výkonnosti	29
4. Sebehodnocení	32
4.1 Pojem a význam sebehodnocení	32
4.2 Zásady sebehodnocení	33
4.3 Metody sebehodnocení	33
4.4 Banchmarking	34
5. Hodnocení logickým schématem RADAR	36

5.1 Prvky schematu RADAR	36
5.2 Matice bodového hodnocení schematu RADAR	37
6. Community policing	38
7. Praktická část	40
7.1 Cíl praktické části	40
7.2 Charakteristika základního souboru	41
7.3 Metodologie	41
7.4 Organizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců	42
7.5 Struktura souboru respondentů	43
8. Shrnutí a interpretace získaných dat	44
8.1 Porovnání celkové pracovní spokojenosti v roce 2007 a 2009	44
8.2 Porovnání dílčí pracovní spokojenosti v roce 2007 a 2009	46
8.2.1 Pracovní atmosféra, možnosti vzdělávání a osobního růstu	46
8.2.2 Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností	58
8.2.3 Pracovní podmínky a ocenění	71
8.2.4 Úroveň řízení organizace	83
8.3 Pořadí aspektů označených respondenty ke zlepšení	89
8.4. Porovnání výsledků podle délky služebního poměru	90
8.5 Dílčí závěr	90
Závěr	92
Resumé	93
Anotace	95
Seznam použité literatury	96
Seznam symbolů a zkratk	97
Seznam příloh	98

Úvod

Od roku 1983 jsem ve služebním poměru příslušníka Policie ČR. Svoji policejní praxi jsem po absolvování praporčické školy začínal jako řadový policista pořádkové služby. Od roku 1994 jsem byl služebně zařazen na oddělení obecné kriminality v Kutné Hoře. Od roku 2004 jsem na této součásti Policie ČR zastával funkci vedoucího a od roku 2007 pak funkci velitele služby kriminální policie a vyšetřování. Od 1. července 2008 jsem ustanoven do funkce koordinátora územního odboru služby kriminální policie a vyšetřování v Kolíně. Dá se říci, že během svého dosavadního působení u Policie České republiky jsem poznal práci u všech jejích součástí na okresní úrovni. V systému řízení a organizace Policie ČR jsem byl jak v roli řadového policisty - podřízeného, který je veden svým vedoucím a zodpovídá se mu za svoji činnost, tak i jako vedoucí, který má lidi vést, využívat jejich přednosti a znalosti, kdy musí s podřízenými neustále komunikovat, přesvědčovat, a také na ně delegovat pravomoc a zodpovědnost, motivovat je, hodnotit a odměňovat a kontrolovat.

Několik informací k tomu, co to vůbec Policie ČR je, jaké plní úkoly, k jejímu systému řízení a organizaci.

Policie České republiky byla zřízena dnem 1. ledna 1991 jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor České republiky. Slouží veřejnosti a jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti. Plní úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku svěřené jí zákony a přímo použitelnými předpisy Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu. Úkoly plní příslušníci Policie ČR a zaměstnanci zařazení v policii. Policie působí na území České republiky, pokud zákon nebo mezinárodní smlouva nestanoví jinak.

Policii tvoří útvary, jimiž jsou: Policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, útvary policie s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství. Činnost policie řídí Policejní prezidium. (zák. č. 273/2008 Sb. *O Policii České republiky*)

Odcizení. Tak by se dal zřejmě nejuvěstižněji a nejstručněji popsat vztah Policie ČR a občanů této země. Policii chybí bezprostřední kontakt a vzájemná komunikace s veřejností – jejího hlavního zákazníka. Schází dostatečná znalost problémů a potřeb toho druhého. Místo spolupráce se míváme a tento nedobrý vztah se během posledních let prohluboval. Úzká vazba mezi policií a občany byla samozřejmostí po dlouhá léta fungování všech policejních sborů.

V 20. století se ale začala policie lidem v komunitách stále více vzdalovat. Stejně jako zločinci se specializovala. Na její fungování bylo potřeba stále více peněz, lidí, nové zákony. Úspěch práce policie byl hodnocen podle množství chycených a potrestaných zločinců. Policie se pomalu, ale nezadržitelně stávala servisní organizací pro darebáky a účastníkem uzavřené, a málokomu přístupné hry „na četníky a lupiče“. Pátrání, usvědčování, chytání, hledání, nutnost udržet krok s jejich novými metodami, technologiemi a nápady. Dvě specializované a ve zločinu vyškolené složky (zločinci

a policisté) si vyřizovali mezi sebou svou agendu. Ostatní občané „hru“ sledovali z čím dále větší vzdálenosti, až se jí přestali zcela účastnit.

Ale ani postavení samotného policisty v organizaci není jednoduché. Ve své podstatě policista plní úkoly ve dvou základních rovinách:

- profesionální rovina (znalost zákonů a postupů, pomoc občanům)
- jako člen sboru, kolektivu (v podstatě nemá práva, ale jen povinnosti)

Profesionální rovina je zajišťována na dobré úrovni především u nově nastupujících policistů do služby v policii formou základní odborné přípravy a na ani navazující pravidelné prověrky znalostí a zdatností.

Pokud jde o působení policisty jako člena sboru velmi záleží na tom, jaké má své bezprostřední nadřízené a na jeho psychické odolnosti. Obecně vzato v policii ČR chybí interní důvěra policistů v organizaci. Chybí jim pocit, že mají oporu v silném managementu a a ve firemních hodnotách a zásadách. Je to dáno tím, že management především na nižších úrovních nedělá to, co by dělat měl – tedy vytvářet prostor a podmínky pro práci svých podřízených pracovníků.

Vedení policie se rozhodlo tento stav změnit, dokázalo pojmenovat a hledat cesty, jak situaci řešit. Východisko z této nepříznivé situace jak pro policii, a ve svých důsledcích i pro občany, nalezl nejvyšší management české policie v zavádění modelu kvality řízení EFQM Modelu Excellence do práce Policie ČR.

1. Vývoj řízení organizací

Řízení organizací se začalo systematicky vyvíjet koncem 19. století, zejména pak ve 20. století, od kdy prošlo řadou vývojových etap. V rámci odlišných přístupů existovaly různé pohledy na organizace, na jejich pracovníky, vzdělávání a rovněž se podle různých kritérií posuzovala efektivita organizace.

Orientace na kvalitu se objevuje v 90. letech minulého století u tzv. „učících se organizací“, jež se orientovaly na rozvoj manažerů a klíčových pracovníků se zaměřením na řízení kvality. V popředí zájmu se začala objevovat etika práce a podniková kultura. Současné řízení organizací je charakteristické svým důrazem na kvalitu (TQM – total quality management), na změny vnitřního prostředí organizace a vytváření tzv. center excellence (SCHNEIDEROVÁ, A.:*Vzdělávání a personální činnosti*, Ostravská univerzita, 2003, str.6).

Excelenci můžeme charakterizovat jako vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků, přičemž systém managementu jakosti vymezíme jako tu součást systému managementu organizace, která má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech.

Ve světě se pro vytváření systémů managementu jakosti vyvinuly v posledních desetiletích nejrůznější koncepce, z nichž dnes převažují:

- koncepce ISO – založená na aplikaci požadavků definovaných nejnovějším souborem norem ISO 9000, umožňujících posouzení shody s požadavky normy tzv. statický model,
- koncepce TQM - jež je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle tzv. EFQM Modelu Excellence, který je charakterizován jako model dynamický.

(NENADÁL, J.:*Měření v systému managementu jakosti*, Praha : Management Press, 2004, str. 12)

2. Historie a filozofie Modelu EFQM Excellence

Příběh Modelu Excellence se začíná rozvíjet před druhou světovou válkou, kdy se s rozvojem vědy a průmyslu formují vědecké přístupy ke kvalitě výrobků. V této době začíná svou práci v oblasti kvality i americký vědec W. E. Deming, který se zabývá zejména statistickými metodami kontroly kvality. V první řadě se jednalo o statistické vyhodnocování parametrů výrobků, ale postupem doby se Deming zaměřoval více na příčiny odchylek výrobků, které nalézal v procesech výroby. I přes nespornou hodnotu a důležitost se však myšlenky doktora Deminga v USA nešířily nijak rychle.

Obrat nastává po druhé světové válce, kdy vojenská správa Japonska stála před úkolem obnovit válkou zničený japonský průmysl. Zemi se nedostávalo odborníků a pověst kvality japonských výrobků byla velmi nízká. Jako odpověď byl v roce 1950 vytvořen Svaz japonských vědců a inženýrů (JUSE), byla pozvána řada amerických odborníků, kteří měli předávat svoje zkušenosti. Doktor Deming byl jedním z nich a jeho přednášky nejvíce zaujaly. Zaměřil se nejen na inženýry a techniky, ale i na vedení podniků. Pro techniky měl připravený „Osmidenní kurz řízení kvality“ a pro vedení „Jednodenní kurz řízení kvality pro top management“.

Podstatou Demingových přednášek bylo zapojení všech pracujících do procesu zajištění kvality, a to za použití vědeckých metod a práce s fakty. Deming nově definoval roli managementu řadových pracovníků. V jeho podání jsou to všichni pracující podniku, kdo jsou odpovědní za kvalitu výrobků a služeb a uspokojení zákazníka.

Řadoví pracovníci mají nejbližší k výrobnímu procesu, a proto jsou schopni nejlépe nalézt oblasti pro zlepšení a zlepšit je a jako takoví jsou klíčoví pro trvalé zlepšování kvality. Úkolem managementu je poskytnout zaměstnancům školení ve vhodných metodách, motivovat je k trvalému zlepšování, odstraňovat překážky, udávat celkový směr rozvoje podniku. Celkový přístup ke kvalitě byl později vyjádřen i názvem, který, byť v angličtině, vznikl v Japonsku a původně zněl Total Quality Control (TQC).

Osmidenní kurz byl později vydán písemně. Doktor Deming se vzdal honoráře ve prospěch JUSE. Jako výraz vděčnosti a pro další propagaci nového přístupu ke kvalitě, JUSE vytvořila „Demingovu cenu“, pomocí níž od roku 1951 oceňuje podniky a jednotlivce na poli celkového řízení kvality. Deming předvídal, že japonský průmysl se díky použití nových metod vzpamatuje za 5 let, ve skutečnosti některá odvětví japonského průmyslu dosáhla velkých exportních úspěchů již za 4 roky. Bylo to i díky dalším odborníkům jako byli Američan Joseph JURAN a japonský odborník Kaoru ISHIKAWA, kteří rozpracovali Demingovu metodu. Demingova cena se v Japonsku uděluje do dnešních dnů. (BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O.: *Management*, Rubico:2001, str. 418-433)

Zatímco se japonský průmysl zabýval novými přístupy ke kvalitě a získával na síle, americký průmysl byl ukolébán svojí silou a zabýval se v poválečném období zejména efektivností masové výroby. Přístupy k řízení podniku a řízení kvality se po

druhé světové válce v USA měnily jen pomalu. Teprve probuzení ve formě velkých ztrát tržních pozic v sedmdesátých letech, vedlo ke změně přístupu i v USA. Podniky se začaly zajímat o metody aplikované v Japonsku a přejímat koncept celkového řízení kvality.

V souvislosti s tím došlo i ke změně názvu z Total Quality Control na Total Quality Management (TQM), kde slovo management, které na rozdíl od slova „Control“ kromě řízení obsahuje i prvek vedení a tím lépe vystihuje podstatu přístupu. Termín TQM byl převzat nakonec i v Japonsku a plně nahradil původní termín TQC. V roce 1987 byla zákonem ustavena Národní cena kvality Malcolma Baldrige, pojmenovaná po v té době tragicky zesnulém ministrovi obchodu.

Posouzení podniků pro Cenu Malcolma Baldrige je založeno na posouzení sedmi kritérií, jimiž jsou vedení, strategické plánování, zaměření na trh a zákazníka, měření, analýza a řízení znalostí, zaměření na lidské zdroje, řízení procesů a výsledky plánování. Zatímco seznam kritérií se nemění, jejich obsah podléhá každoroční aktualizaci tak, aby vždy odrážel aktuální nejlepší přístupy. Cena Malcolma Baldrige se v USA uděluje každoročně a cenu oceněným podnikům předává vždy prezident nebo viceprezident USA. (<http://www.mmspektrum.com/clanek>)

2.1 Model Excellence v Evropě

Pokud Spojené státy zaostávaly za Japonskem v aplikaci a použití TQM, tak Evropa zaostávala ještě víc. Teprve v osmdesátých letech dochází k širším snahám o aplikaci přístupu TQM nejvýznamnějších podniků Evropy. Za účelem propagace celkového přístupu ke kvalitě je v roce 1988 čtrnácti zakládajícími podniky a za podpory Evropské komise ustanovena Evropská nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM).

Prvotním účelem a prvotním cílem je příprava Evropské ceny za jakost a prvním krokem je vytvoření hodnotících kritérií ve formě modelu, nejprve pojmenovaném „Evropský model pro excelenci v podnikání“ a později přejmenovaném na „Model Excellence EFQM“. Model byl představen veřejnosti v roce 1991 a cena byla poprvé udělena v roce 1992. Název „EFQM Excellence Model“ je registrovanou ochrannou známkou.

Od svého počátku je Model postaven na devíti základních kritériích, která jsou rozdělena do dvou hlavních oblastí – předpokladů a výsledků: Na rozdíl od Ceny Malcolma Baldrige, kde ze sedmi kritérií je na oblast výsledků přímo zaměřeno jen jedno z nich, jsou v oblasti výsledků Modelu EFQM celkem čtyři kritéria a v systému bodového hodnocení mají výsledky dokonce stejnou váhu jako předpoklady. Toto uspořádání dává Modelu Excellence EFQM výhodu v přímé podpoře cyklu trvalého zlepšování, kdy poučení z výsledků lze použít k nasměrování zlepšení v oblasti předpokladů.

I Model Excellence podléhá aktualizacím, i když ne každoročním. Zásadnější aktualizace byla provedena v roce 1999 a zatím poslední drobnější aktualizace v roce 2003. ([http:// www.mmspektrum. com/clanek/cesta_od_tqm_k_modelu_excelence](http://www.mmspektrum.com/clanek/cesta_od_tqm_k_modelu_excelence))

Model Excellence je manažerský nástroj. Stejně tak jako řemeslník používá různé nástroje, tak i manažeři (vedoucí pracovníci) na všech úrovních mohou využívat různé nástroje k usnadnění a zlepšení své práce. Model Excellence, je zjednodušeně řečeno, fiktivní organizace vytvořená na základě praktických zkušeností nejlepších manažerů nejvýznamnějších evropských společností, kteří do ní vložili svoje manažerské zkušenosti. Do jediného dokumentu ucelili soubor podmínek, za jejichž dodržování se stane organizace excelentní. Je to tedy jakýsi vzor, ideál k němuž se snaží každý přiblížit.

Popíše-li jakákoliv organizace svoji činnost podle kritérií modelu – jaký je v organizaci systém vedení a řízení, jaké jsou strategie organizace, jak pracuje se zaměstnanci, financemi, jak jsou nastaveny procesy v organizaci, jak jsou spokojeni její zákazníci, zaměstnanci a nakonec i celá společnost – může pak, při porovnání své „Sebehodnotící zprávy“ s Modelem Excellence velice přesně určit v jakých oblastech se organizaci daří a zejména, na jaké oblasti se musí zaměřit (systémové, organizační, personální, finanční a další). Model umožňuje manažerům dívat se pravidelně na organizaci z nadhledu, a proto je daleko snazší zabývat se např. řešením příčin problémů a nikoliv následků. Aplikace Modelu umožňuje zaměřit se organizaci na klíčové zákazníky, procesy a tím zkvalitnit svoji práci.

Model slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance a financování až po klíčové výsledky. Má obecný charakter, je použitelný ve všech druzích organizací bez ohledu na odvětví, průmysl nebo velikost. Uplatnění nachází i v neziskových organizacích a veřejné správě. Sestává se z 9 hlavních a 32 dílčích kritérií.

Důkazů o funkčnosti Modelu je celá řada, ale tím nejpřesvědčivějším je skutečnost, že jej užívají ti nejlepší – např. Volkswagen, Robert Bosch, Elektrolux, T-Mobile a v policejním oboru Britská policie i Holandská policie, která dokázala za 8 let užívání modelu posunout vnímání policie v Holandsku od „Na co my tu policii vlastně potřebujeme, když jen pořád něco sepisuje a nic neřeší“ až k tomu, že je respektovaným a uznávaným sborem. (<http://www.ks.jc/sekred/EFQM>)

2.2 Zavedení EFQM Modelu Excellence do Policie ČR

Zásadní politické, sociální, ekonomické a právní změny v České republice po roce 1989 se odrazily i v mnoha změnách v Policii ČR. Příležitostí pro zlepšení kvality policejní práce zejména v oblasti vzdělávání a vzájemné komunikace uvnitř, ale především vně policie, potřeba budování důvěry veřejnosti v práci policie je aplikace EFQM Modelu Excellence a prosazení jeho filozofie nejen do řad vrcholového vedení, ale i její pochopení každým policistou.

Tento model zaměřený na zvyšování kvality řízení uvnitř organizací se může zasloužit o zásadní změny uvnitř policie. Potřebná strategie lze vymyslet jen tehdy,

pokud je dostávána neustálá zpětná vazba z vnitřku i zvenčí organizace. Měření efektivity policie podle počtu zadržených pachatelů, uložených pokut, procenty objasněnosti se zavedením EFQM Modelu Excellence stává minulostí. Rozhodování managementu policie se odvíjí od reakcí veřejnosti, zaměstnanců a partnerů policie jako jsou nevládní organizace či jiné veřejné instituce. Model se zároveň zaměřuje i na zviditelnění skutečností, které práci policie brzdí a umožňuje tak jejich jednodušší odstranění. Proto se v rámci zavádění Modelu EFQM systematicky zjišťují názory na policii průzkumem veřejného mínění. Neméně důležitým prvkem je zjišťování spokojenosti policistů a občanských zaměstnanců policie.

Pokud chce policie zvýšit důvěru veřejnosti, je třeba, aby byla vůči ní vstřícnější. Svým pojetím a vstřícným přístupem k veřejnosti se musejí podobat i policejní služebny a musí se prohloubit vzájemný respekt mezi policistou a občany v daném regionu, s čímž souvisí projekt „Community policing“. Tomuto projektu bude věnována další kapitola mé práce.

Model EFQM je nástrojem pro komplexní řízení kvality, který lze aplikovat i v neziskových organizacích a ve veřejné správě. Česká vláda reagovala na tento nastupující trend v soukromém i státním sektoru evropských zemí v květnu roku 2000, kdy přijala rezoluci č. 458 - Program národní politiky podpory jakosti. Koordinačním orgánem tohoto vládního programu je Rada ČR pro jakost, v níž jsou zastoupena všechna ministerstva.

V červnu 2001 byl dokončen projekt Phare CZ 98/IB/JH/02 „Komplexní systém řízení lidských zdrojů pro českou policii“ – program odborného vzdělávání pro příslušníky policie a pracovníky Ministerstva vnitra, v jehož rámci byl na Okresním ředitelství Policie ČR v Jindřichově Hradci vyzkoušen Model EFQM řízení kvality. Konečné hodnocení této části projektu ze strany Policie ČR i delegace Evropské komise v Praze vyznělo jednoznačně pozitivně.

Řídící výbor ministra vnitra pro projekty Phare v důsledku této skutečnosti rozhodl dne 27. listopadu 2001 o zahájení přípravných prací na twinningové smlouvě „Zavedení Modelu EFQM řízení kvality do Policie ČR“ Podstatou twinningových projektů Phare je partnerská spolupráce instituce z kandidátské země s odpovídající institucí členského státu EU. Ministerstvo vnitra po konzultaci s policejním prezidentem a řediteli správ krajů přijalo nabídku spolupráce ze strany nizozemské policie, která Model EFQM zavedla pro všechny své policejní složky již v roce 1996, a má proto s tímto projektem bohaté zkušenosti.

Projekt modelu řízení kvality EFQM byl též prezentován v lednu 2002 na poradě policejního prezidenta s řediteli správ krajů a útvarů s celorepublikovou působností.

Twinningová smlouva projektu Phare 2001 pro Českou republiku č. CZ 01/IB/3H/JH/04 „Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do Policie ČR“, byla ratifikována dne 11. listopadu 2002. Prováděním této twinningové smlouvy byl za stranu kandidátské země pověřen personální odbor Ministerstva vnitra ČR ve spolupráci s Policejním prezidentem ČR. Model byl zahájen s předpokladem, že do roku 2007 bude tato metoda aplikována na všech složkách Policie ČR.

V projektu byly stanoveny následující hlavní cíle:

1. naplnit Usnesení vlády ČR č. 458 ze dne 10. května 2000, které definuje Národní politiku podpory jakosti
 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. 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
- (Rozkaz policejního prezidenta č. 100/2004, kterým se stanovuje postup při implementaci a aplikaci Modelu Excellence EFQM v Policii České republiky)

Za jednu ze zásadních aktivit v rámci tohoto projektu lze považovat vyškolení policistů, kteří mají zajistit nově nabytými zkušenostmi zdárné užívání Modelu Excellence při řízení tak rozsáhlé organizace, jakou Policie ČR bezpochyby je.

Na školení 492 policistů bylo vypsáno výběrové řízení. Policisté byli vybráni průřezově z celé Policie ČR. Byli prostřednictvím standardních výukových a přednáškových metod seznámeni s teorií Modelu Excellence, s jeho využitím v praxi, zejména pak se sběrem dat nezbytných k sestavování sebehodnotících zpráv, se sepsáním samotných zpráv či prací s kartou RADAR.

Neméně důležitou činností lektorů se stalo proškolení a další odborná příprava „Týmu podpory kvality“. Tento tým byl složený z policistů, kteří se díky šíři, intenzitě a kvalitě odborné přípravy stali nejfundovanějšími osobami v práci s Modelem Excellence EFQM v řadách Policie ČR.

U vytipovaných útvarů Policie ČR proběhlo zpracování pilotních sebehodnotících zpráv, které byly následně členy Týmu podpory kvality vyhodnoceny. Na základě v nich obsažených informací, zpracoval Tým podpory kvality analýzu současného stavu Policie ČR.

Dalším z dílčích úkolů, jehož se lektoři zhostili, byla příprava tzv. „Etického kodexu policisty“. Přínosem byla i „osvětová“ činnost mezi nejvyššími představiteli Policie ČR.

2.3 Průběh aplikace EFQM Modelu Excellence do Policie ČR

V roce 2004 v rámci projektu „Zavádění Modelu EFQM Excellence“, bylo provedeno sebehodnocení na 14 pilotních místech ČR, napříč její strukturou (Okresní ředitelství, Krajské správy, Oblastní ředitelství cizinecké policie, Obvodní oddělení, celorepublikové útvary).

Z tohoto sebehodnocení vyplynulo 5 priorit:

- kultura organizace
- manažerské vzdělávání
- vlastnictví procesů
- komunikace
- motivace

K těmto prioritám bylo vypracováno 5 akčních plánů.

V roce 2005 proběhlo na základě rozkazu policejního prezidenta č. 100/2004 sebehodnocení na všech správách krajů a celorepublikových útvarech. Nad rámec tohoto rozkazu provedla sebehodnocení až na úroveň okresních ředitelství také Severní Čechy a Severní Morava. V rámci provedeného sebehodnocení krajských správ byly jako silné stránky nalezeny zejména tyto:

1. Zahájení aplikace Modelu EFQM a vše s tím související (diskuse, definice procesů)
2. Statistické hodnocení, benchmarking s ostatními – výslednost činností

Tím, že se Policie ČR přihlásila k Modelu EFQM jako špičkovému manažerskému nástroji, dala najevo, že má snahu se stát moderní organizací s moderním řízením. S používáním modelu v policii začíná například snaha o definování klíčových procesů, klíčových zákazníků, klíčových výsledků výkonnosti, uplatňování zákaznického principu apod.

Statistické hodnocení, a to zejména v oblasti bezpečnostní situace, je u Policie ČR důkladně propracované, stejně tak jako výsledkový benchmarking s ostatními. Jedná se o silnou stránku zejména proto, že si organizace určila své výsledky činnosti, které sleduje a také porovnává. Ovšem v současné době, pokud chce organizace pracovat komplexně, nelze mít tuto statistiku jako jediné hledisko hodnocení, jako klíčový výsledek výkonnosti. Je nutné sledovat takové výsledky procesů, které organizaci zajistí komplexní a požadovaný pohled na kvalitu procesů a ne jen na výslednost některých činností.

http://bezpecnostni-sbory.wbs.cz/clanky/3-2009/Model_Excelence

Více jak silných stránek však bylo nalezeno oblastí pro zlepšení:

1. Vize, poslání a hodnoty nejsou jednoznačně deklarovány
2. Strategie a politika nejsou jednoznačně stanoveny
3. Motivační systém nevyhovuje
4. Výsledková kritéria nejsou určena
5. Chybí mapa procesů a matice odpovědnosti
6. Nedostatečné manažerské vzdělávání, chybějící hodnocení a přezkoumávání kompetencí
7. Nepracuje se se zpětnou vazbou
8. Oblasti, které jdou ovlivnit:
 - nesystematická práce s výsledky průzkumů
 - neproběhla identifikace komunikačních potřeb (chybí mediální strategie)
 - nedochází k identifikaci, sdílení a předávání best practice (pouze nejhorší praxe)

9. Oblasti, které z pohledu krajských správ nejdou ovlivnit:

- struktura organizace je ztuhlá
- nevyhovuje systém financování
- množství interních aktů řízení znepřehledňuje řízení procesů
- informační systém je nekompatibilní

Proč právě tyto oblasti byly hodnoceny jako nedostačující a vybrány ke zlepšení stávajícího stavu?

Vždy, když chce organizace něčeho dosáhnout, někam dojít, musí mít vedení představu o tom, kam chce dojít. Bez této představy bude organizace bloudit a přešlapovat na místě. Vize je zásadní v tom, že dává celé organizaci směr jejího působení. V podstatě vychází z činnosti organizace a veškeré její činnosti zase zpětně ovlivňuje, odvíjí se od ní vše ostatní. Poslání nám určuje smysl existence organizace. Je cestou, kdy se organizace snaží dopracovat k naplnění své vize, plní určitá poslání, které se od vize odvíjí. Protože její poslání i vize jsou specifické, je nutné stanovit i kulturu organizace, se kterou se ztotožní každý pracovník organizace a bude přijata i vnějším okolím. Firemní kulturou dává organizace najevo, jaké hodnoty přijala za své a jaké standardy bude garantovat i směrem ke svému okolí. Projevuje se ve vztazích uvnitř i vně organizace a v chování jejich pracovníků. Měla by být v souladu s cíli organizace.

Pokud jsou v organizaci tyto základní věci jasně stanovené a deklarované, vedení i zaměstnanci se s nimi ztotožní, musí vedení určit strategii jak dosáhnout vize, cíle a zejména oblasti, kam zaměří svoji aktivitu nutnou ke splnění těchto cílů. Statistická výslednost nemá dostatečnou vypovídající schopnost o průběhu celého procesu. Na druhou stranu je ale základem hodnotícího a motivačního systému., což má za následek celkově deformované hodnocení i motivaci pracovníků, útvarů i celé organizace s dopadem na její činnost.

Z důvodu neexistence celkové strategie a politiky na ní nemůže tedy navazovat ani politika a strategie personální, což se projeví v nekontinuitě příjmu nových policistů, neexistenci kariérního řádu a v nepředávání pracovních zkušeností – u policie zvláště těžce získaných.

Jednou ze základních činností k zefektivnění funkce organizace je zmapování klíčových procesů. V policii ovšem chybí mapa procesů a matice odpovědnosti jednoznačně určující tyto klíčové procesy, jejich vlastníky, strukturu a identifikující ty procesy, které nemají opodstatnění v poslání a nemají koncového uživatele, případně ty, které se zdvojují. Tím, že nejsou tyto procesy určeny, ani hodnoceny, nejsou zde ani výkonnostní kritéria klíčových procesů a nedochází k jejich systematickému přezkoumávání. Pracovníci nejsou motivováni a angažováni ke zlepšování procesů. Jako problematické je vnímáno centrální nastavení některých činností ze strany Policejního prezidia a Ministerstva vnitra bez jejich znalosti a znalosti prostředí.

Pokud je vnímáno jako oblast pro zlepšení nestanovení priorit, je to proto, že sice existují priority, ale je jich mnoho a většinou jsou vágní a neměřitelné, což má za následek, že se s nimi lze jen těžko ztotožnit. Priority v době sepsání hodnotících zpráv nesměřovaly k zlepšení systému organizace, ale ke konkrétním činnostem, které jsou u

policie povinnost. Bylo nutné stanovit jednu až tři priority zásadní, systémové vycházející ze sebehodnotících zpráv, ze zpětné vazby atd. a na ty se v budoucnosti zaměřit. Samozřejmě standardní činnosti policie zůstaly zachovány.

Ze zpráv vyplynul jako nevyhovující motivační systém. Je hodnocený jako těžkopádný a nepružný zejména v oblasti odměňování. Je centrálně nastavený a neumožňuje přes některé pozitivní přístupy včasné a vhodné motivování pracovníků organizace, což má dopad na angažovanost pracovníků organizace. Jedná se zejména o nepružný systém přidělování a změn příplatku osobního ohodnocení a nepružnost při čerpání finančních odměn, jak bylo řečeno, hodnocení pracovníků se zaměřovalo spíše na naplnění kvantitativních ukazatelů, což vedlo k jejich demotivaci a jejich enormnímu zatížení.

Ukázalo se také, že není systematicky přezkoumávána efektivnost vedoucích v oblasti manažerských kompetencí v celém jejich rozsahu (odborné, sociální, etické a výkonnostní) – vedoucí jsou většinou hodnoceni pouze na základě výsledků jimi řízené součásti.

Z tohoto pohledu se projevila jako velmi problematická právě absence manažerského vzdělávání, které je nutností pro rozšíření a používání kvalitního portfolia manažerských metod a nástrojů (nástroje a metod – prostředek pro vykonávání vedoucí funkce – např. SWOT analýza) a pro zlepšování manažerských kompetencí vedoucích pracovníků.

Další z oblastí pro zlepšování, které nebyly zcela v kompetenci okresních ředitelství či krajských správ byla například tuhá struktura organizace. Tu ovlivňuje zejména centrálně nastavená systemizace pracovních míst. Pravomoci ředitelů byly značně omezeny a neodpovídaly kompetencím a odpovědnosti, které jsou na ně kladeny.

Také se ukázalo, že se systematicky nepracuje s výsledky průzkumů spokojenosti vnitřního a vnějšího zákazníka, což opět souvisí s PDCA (plánování, realizování, přezkoumávání a zlepšování) a především s absencí systematické práce se zpětnou vazbou. Zmíněný stav může mít za následek také neposkytování zpětné vazby z důvodu její vnímané nepotřebnosti a nevyužitelnosti.

Jako velký problém se ukázala nemožnost ovlivňovat financování a finanční prostředky, což je velmi silný limitující faktor, který negativně působí i na základní činnosti, které má organizace zajišťovat. Zásadní je i neexistence kritérií hodnocení ekonomických útvarů a jejich zainteresovanost na výsledcích práce výkonných útvarů.

Do budoucna je tedy nutné jednoznačně zaměřit svoje aktivity a zdroje na řešení klíčových témat, které ovlivňují systém organizace, tzn. na výše uvedené klíčové oblasti pro zlepšování. Definovat nebo vyzdvihnout stávající základní hodnoty firemní kultury. Stanovit vizi a na ni navazující základní strategické cíle. Vypracovat mapu klíčových procesů a určit klíčové výsledky výkonnosti. Začít systematicky vzdělávat manažery a přepracovat motivační a hodnotící systém. Pravidelně přijímat priority podle modelu a začlenit práci se zpětnou vazbou na každodenní činnosti vedoucích.

Speciálně je nutné zdůraznit dvě oblasti, které se naprosto zásadním způsobem podílejí na způsobu aplikace a jsou klíčové faktory úspěchu, tzn. pokud se je nepodaří naplnit, dojde k ohrožení celé aplikace. Celkovému zlepšení přístupu (komunikace, informovanost, zájem vedení zpětná vazba, přenos praxe) pomůže změna motivačního a hodnotícího systému. Pokud by byla aplikace modelu do motivace a hodnocení zapojena, přestala by být něčím navíc a pomohlo by to k systémovému zapojení do činnosti Policie ČR. Druhou oblastí je přístup vedení a zájem model používat. Při každém zavádění nástrojů řízení kvality, ale i jakýchkoliv jiných systémových řešení, je podpora a zainteresovanost vedení klíčovou oblastí. Bez podpory a zájmu je používání tohoto nástroje opět na „osvícenosti“ jednotlivých manažerů, nemá v organizaci podporu a má status něčeho ilegálního.

Výhodou tohoto Modelu je to, že není potřeba používat žádné technické prostředky. „pouze“ je nutné změnit přístup manažerů k celé problematice, vzdělávat je v moderním řízení organizace, naučit je oprostít se od operativních činností a naučit je se zajímat o fungování organizace jako takové. Samozřejmě pokud se změní přístup, tak použití technických prostředků, informačních systémů, počítačového vybavení, atd. je možné, účelné a vhodně celý přístup doplní. Není ale podmínkou. Všechno je otázkou přístupu – je to nejlevnější, ale také nejtěžší.

V roce 2006 až 2007 probíhaly realizace přijatých akčních plánů a zhodnocovali se zkušenosti získané v prvních etapách sebehodnocení. V roce 2007 proběhlo sebehodnocení v celé struktuře Policie ČR včetně Policejního prezidia. Na Policejním prezidiu byl ustanoven Tým podpory kvality, který se skládá z krajských koordinátorů, majících již bohaté zkušenosti z prováděných sebehodnocení na krajských správách v minulých letech. K ruce jim byli vybráni pracovníci Policejního prezidia z oblastí odpovídajících jednotlivým kritériím (ekonomika, personalistika, vedení...). Na základě sebehodnotících zprávy byly identifikovány klíčové oblasti pro zlepšení s nejzásadnějším dopadem na systém organizace a s největší organizační silou pro změny.

V roce 2008 proběhlo pracovní jednání s vedením Policejního prezidia ČR týkající se zhodnocení výstupů ze systémového a procesního auditu, ze sebehodnocení realizovaného v rámci v celé Policie ČR a sebehodnocení Policejního prezidia ČR.

Z těchto výstupů byly formulovány úkoly policejního prezidenta v oblasti:

- strategické (byly definovány vize, poslání, strategický plán, popis procesů a služeb Policejního prezidia a Policie České republiky)
- personální a organizační (stanoven systém hodnocení a motivace)

Kancelář podpory kvality Policejního prezidia ČR připravila pracovní materiál týkající se strategické oblasti a návrh na ustanovení zmocněnce pro kvalitu Policie ČR a Radu kvality Policie ČR. Kancelář podpory kvality byla pověřena ověřit vhodnost předloženého strategického plánu na pilotních místech.

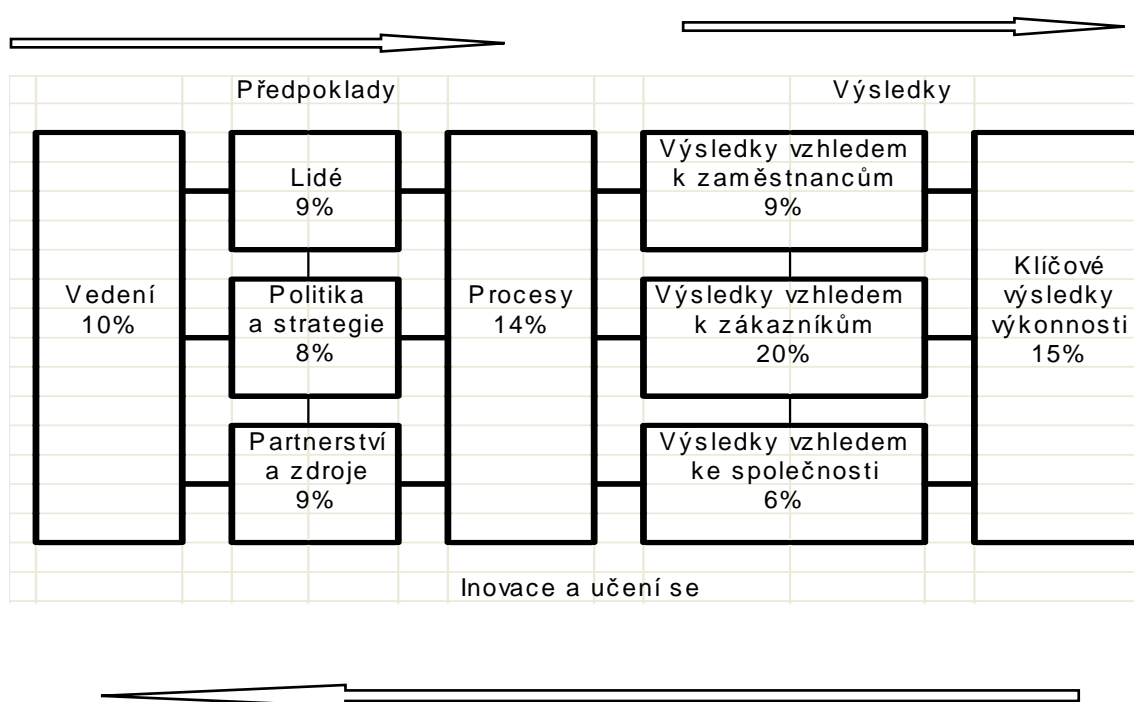
V roce 2008 intenzivně probíhají hodnocení jednotlivých útvarů v celé Policii ČR. To obsahuje individuální hodnocení jednotlivými členy hodnotícího týmu,

provedení společného týmového hodnocení, identifikace sporných či nedostatečných otázek, které zodpovídá management útvaru na místě.

Právě návštěva na místě je v tomto průběhu hodnocení a fázi aplikace zásadní aktivitou, která zapojuje vedení a nutí zabývat se výstupy ze sebehodnocení. Ve většině případů se management útvaru účastní hodnocení na místě. Další otázkou je využití hodnocení pro rozvoj útvarů a celé Policie ČR. Je třeba si uvědomit, že sebehodnocení je manažerský nástroj a výstupy z něj má používat především management pro cestu ke zlepšení přístupů a výsledků jimi řízených útvarů. Cílem nemá a nesmí být pouze formálně dobře napsaná zpráva, formálně provedené hodnocení a nic neříkající zpětná vazba na sebehodnocení. Cílem je zavádění filozofie excelence, realizace přístupů, které Policie ČR posouvají dále – skutečně hmatatelné změny k lepšímu.
(<http://web.ks.sc/joomla12/index.php>)

3. Obsah a struktura EFQM Modelu Excellence

Jak již bylo shora uvedeno Model Excellence EFQM je založený na devíti hlavních a třiceti dvou dílčích kritériích. Pět z hlavních kritériích jsou “Předpoklady“ a čtyři jsou “Výsledky“ (viz.obr.1). Kritéria “předpoklady” pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria “Výsledky” pokrývají to, čeho organizace dodahuje. “Výsledky” jsou způsobeny “Předpoklady” a “Předpoklady” jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z “Výsledků”. Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu. Znázorňují inovace a vzdělávání, které napomáhají zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům.

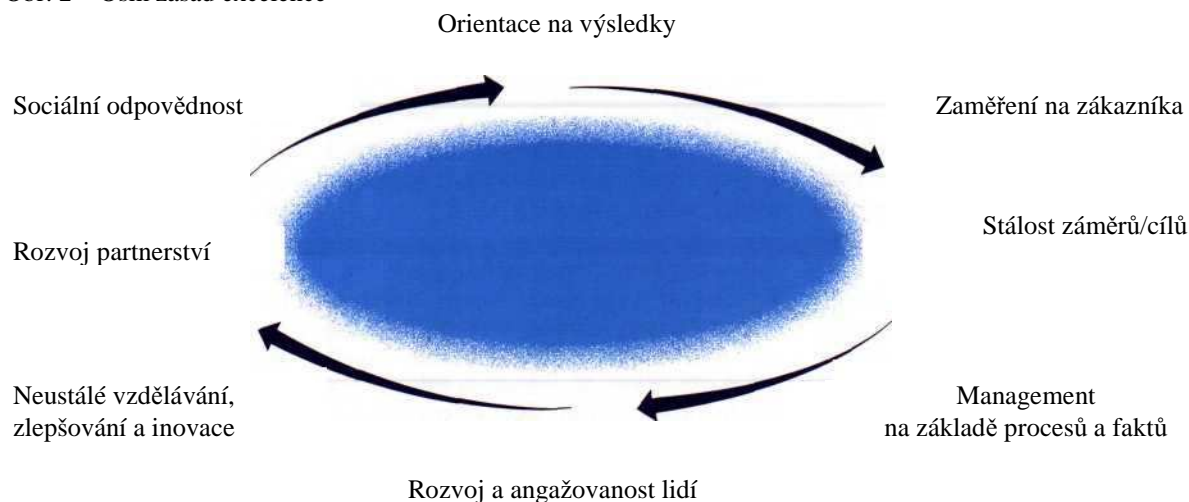


Obr. 1 - Devět hlavních kritériích Modelu Excellence EFQM

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.

Základem Modelu je 8 zásad excelence, které jsou aplikovatelné ve všech firmách bez ohledu na odvětví nebo velikost. Znázorňuje je následující obrázek:

Obr. 2 – Osm zásad excelence



Rámec pro CSR (společenská odpovědnost firem) je založen na modelu excelence, není to tedy nový model, ale rámec, který poskytuje návod, jak identifikovat, zlepšovat a integrovat sociální, environmentální a ekonomické dopady podnikání do politiky strategie a každodenního řízení organizace. Rámec zároveň bere v úvahu všechny zainteresované strany. (Česká společnost pro jakost: *Model EFQM pro Policii České republiky*, Praha, 2004, str. 4)

3.1 Kritéria EFQM Modelu Excellence

Výše zobrazených 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 tento široký význam mohl ještě rozšířit, je každé kritérium doplněno řadou subkritérií. Subkritéria vyvolávají řadu otázek, které by se měly v průběhu hodnocení vzít v úvahu.

Pod každým subkritériem jsou navíc uvedeny pomocné body. Použití těchto pomocných bodů není povinné, ani jejich seznam není vyčerpávající, nýbrž jsou určeny k objasnění významu subkritéria.

V roce 2004 v rámci programu Phare 2001 byl členy Týmu podpory kvality zpracován specializovaný Model EFQM pro Policii České republiky. Jedná se o modifikaci standardní verze Modelu s aplikací specifických podmínek Policie České republiky. K tomu účelu byla obsahová náplň některých kritérií modifikována za využití oficiální struktury Modelu EFQM (Česká společnost pro jakost: *Model EFQM pro Policii České republiky*, Praha, 2004, str. 6-7)

3.1.1 Vedení

Definice:

Excelentní vedoucí rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace požadované pro trvale udržitelný úspěch a 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.

Může sem patřit:

- rozvíjení poslání, vize, kultury organizace
- rozvíjení a modelování hodnot, etiky a veřejné odpovědnosti, které podporují firemní kulturu
- přezkoumávání a zlepšování efektivnosti osobního chování vedoucích
- aktivní angažovanost v činnostech zlepšování
- pobízení a povzbuzování ke zmocňování, kreativitě a inovacím, například změnou organizační struktury, financováním vzdělávání a činnostmi zlepšování
- povzbuzování a podporování činnosti vzdělávání a jednání na základě zjištění z těchto činností
- určování priorit pro činnosti zlepšování
- pobízení a povzbuzování spolupráce v rámci organizace

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

Může sem patřit:

- správné vytyčení struktury organizace, aby byla zabezpečena její politika a strategie.
- zabezpečení, aby byl systém pro řízení procesů rozvíjen a uplatňován
- vytvoření jednoznačného vlastnictví procesů
- zabezpečení, aby byl proces pro rozvíjení, aplikaci a aktualizování politiky a strategie rozvíjen a uplatňován
- zabezpečení, aby byl proces pro efektivní řízení organizace rozvíjen a uplatňován
- zabezpečení, aby byl proces měření, přezkoumávání a zlepšování klíčových výsledků rozvíjen a uplatňován
- zabezpečení, aby byl proces nebo procesy pro pobízení, identifikování, uplatňování všech zlepšení možných řešení, např. prostřednictvím kreativity, inovací a vzdělávání, rozvíjen a uplatňován

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

Může sem patřit:

- plnění a chápání potřeb a očekávání a reagování na ně
- vytváření partnerství a účast v něm
- vytváření společné činnosti zlepšování a účast v této činnosti
- uznávání jednotlivců a týmů zainteresovaných stran za jejich příspěvek k naplňování

- dlouhodobých cílů Policie ČR (vize, poslání, hodnoty), za jejich loajálnost, atd.
- účast v odborných orgánech, na konferencích, seminářích, zejména při propagování a podporování excelence
 - propagování a podporování činností, jejichž cílem je zlepšování globálního prostředí a angažování se v těchto činnostech a příspěvek organizace vůči společnosti s ohledem na respektování práv a zájmů budoucích generací

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

Může sem patřit:

- osobní sdělování poslání, vize, hodnot, politiky a strategie, plánů, cílů a úkolů organizace lidem
- být přístupným, aktivně naslouchat lidem, nechat se jimi inspirovat, sjednocovat je a odpovídat jim
- pomáhání lidem, podporování lidí, aby dosahovali své plány, cíle a úkoly
- motivování lidí, umožňování jejich účasti v činnostech zlepšování
- včasné a vhodné uznávání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních v rámci organizace
- propagování a podporování rovnocenných příležitostí

1e. Vedoucí identifikují a podporují organizační změny.

Může sem patřit:

- porozumění interním a externím podnětům pro změny v organizaci
- identifikování a výběr změn, které je nutné provést v organizaci, v organizačním modelu a v jejich externích partnerstvích
- vedení rozvoje plánů změn
- zabezpečení investic, zdrojů a podpory změn
- zajišťování realizace změn a identifikace rizik
- sdělování změn a důvodů pro změny lidem v organizaci a ostatním zainteresovaným stranám
- podporování lidí, aby řídili změny a umožnit jim je řídit
- měření a přezkoumávání efektivnosti změny a sdílení získaných znalostí

3.1.2 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.

Může sem patřit:

- shromažďování informací a jejich pochopení pro definování současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran (zejména společnosti)
- identifikování, pochopení a předjímání potřeb a očekávání současných a budoucích zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, partnerů a společnosti
- identifikování, pochopení a předjímání společenského vývoje.

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

Může sem patřit:

- analyzování výstupu z interních ukazatelů výkonnosti
- analyzování výstupu z činností vzdělávání
- analyzování image PČR
- analyzování výkonnosti organizací nejlepších ve své třídě
- analyzování údajů, které se týkají hlavních odborných způsobilostí existujících/potencionálních partnerů
- analyzování údajů, které se týkají jak dlouhodobých, tak krátkodobých otázek sociálních, životního prostředí, bezpečnosti a právních otázek
- analyzování údajů o účincích poskytovaných služeb
- identifikování a pochopení ekonomických a demografických ukazatelů
- analyzování údajů k určení dopadu nových technologií a metod na výkonnost organizace.

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

Může sem patřit:

- rozvíjení, přezkoumávání a aktualizování politiky a strategie v souladu s posláním, vizí a koncepcemi excelence
- vyrovnávání jak dlouhodobých, tak krátkodobých potřeb a očekávání zainteresovaných stran
- hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit
- identifikování klíčových schopností a potřeb pro partnerství/spojenectví k naplňování politiky a strategie
- provázání strategie se strategiemi partnerů a spojenců
- identifikování kritických faktorů úspěchu
- provázání a neustálé rozvíjení sociálních a environmentálních norem s partnery
- hodnocení vhodnosti politiky a strategie a jejich efektivnosti

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

Může sem patřit:

- identifikování, navrhování a sdělování struktury klíčových procesů potřebných pro předkládání politiky a strategie organizace
- sdělování politiky a strategie zainteresovaným stranám a hodnocení povědomí o nich
- provázání plánů, cílů a úkolů, stanovování jejich priorit, jejich schvalování, rozpracování a sdělování, stejně jako sledování jejich dosažení
- vytváření mechanismů pro předkládání zpráv v celé organizaci za účelem sledování pokroku

3.1.3 Lidé

Definice

Excelentní organizace řídí, rozvíjí 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.

Může sem patřit:

- rozvíjení politik, strategií a plánů týkajících se lidských zdrojů
- angažovanost zaměstnanců a jejich představitelů při rozvíjení politik, strategií, plánů týkajících se lidských zdrojů.
- sladování plánů lidských zdrojů s politikou a strategií, s organizační strukturou a strukturou klíčových procesů
- řízení nábory pracovníků, kariérního rozvoje a plánování nástupnictví
- podporování a zajišťování čestnosti ve všech otázkách zaměstnanosti, včetně politiky, strategií plánů rovnocenných příležitostí
- používání průzkumů u lidí a jiných forem zpětné vazby od zaměstnanců ke zlepšování politik, strategií a plánů lidských zdrojů
- používání inovačních metod organizace ke zlepšování způsobu práce, např. flexibilní týmová práce

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

Může sem patřit

- identifikování a klasifikování a sladování znalostí lidí a jejich odborných způsobilostí s potřebami organizace
- rozvíjení a používání plánů výcviku a rozvoje, aby bylo možné zajistit lidi, kteří budou vyhovovat současným a budoucím potřebám organizace z hlediska způsobilosti
- rozvíjení všech lidí a poskytování rad a výcviku všem lidem, aby se jim pomohlo uvědomit si jejich úplný potenciál a dosahovat jej
- navrhování a podporování příležitostí k individuálnímu, týmovému a resortnímu vzdělávání
- rozvoj lidí pomocí pracovních zkušeností
- rozvíjení týmových dovedností
- sladování individuálních a týmových cílů s cíli organizace
- přezkoumávání a aktualizování individuálních a týmových cílů
- hodnocení lidí a pomáhání lidem zlepšovat jejich výkonnost.

3c. Lidé jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci.

Může sem patřit:

- povzbuzování a podporování individuální a týmové účasti při činnostech zlepšování
- povzbuzování a podporování angažovanosti lidí, např. formou resortních konferencí,

- společenských akcí a veřejných projektů
- poskytování příležitostí, které podněcují k angažovanosti a k tvůrčímu chování
- poskytování výcviku manažerům s cílem rozvíjet a uplatňovat směrnice pro zmocňování lidí, aby mohli přijímat opatření
- povzbuzování lidí pro společnou práci v týmech

3d. Lidé a organizace spolu vedou dialog.

Může sem patřit:

- identifikování komunikačních potřeb
- rozvíjení komunikačních politik, strategií a plánů založených na komunikačních potřebách
- rozvíjení a používání komunikačních kanálů shora dolů, zdola nahoru i na stejné úrovni
- identifikování a zajišťování příležitostí pro sdílení nejlepších postupů a znalostí

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

Může sem patřit:

- sladování odměn za práci, přesunu pracovních sil, nadbytečnosti (pracovníků) a jiných podmínek zaměstnanosti s politikou a strategií.
- uznávání lidí, aby se podpořila a udržela jejich angažovanost v otázkách zdraví, bezpečnosti, životního prostředí a sociální odpovědnosti
- stanovení úrovní výhod (dávek) např. penzijní plán, zdravotní péče, péče o děti
- uznávání a zohledňování rozdílnosti a různého kulturního zázemí, které podporují sociální a kulturní aktivity
- poskytování zdrojů a služeb, které splňují právní náležitosti a v některých případech tyto požadavky překračují.

3.1.4 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

Může sem patřit:

- identifikování klíčových příležitostí organizace a veřejnosti pro partnerství v souladu s politikou a strategií a posláním organizace
- členění partnerských a dodavatelských vztahů s cílem vytvářet hodnotu a maximalizovat ji
- vytváření partnerství v dodavatelském řetězci, které přidávají hodnotu zákazníkovi
- identifikování a využívání podstatných odborných způsobilostí partnerů a podporování jejich vzájemného rozvíjení
- zajišťování kulturní kompatibility a sdílení znalostí s partnerskými organizacemi
- vytváření a podporování inovačního a kreativního myšlení s využitím partnerství
- vytváření součinnosti při společné práci s cílem zlepšit procesy

4b. Finanční prostředky jsou řízeny.

Může sem patřit:

- rozvíjení a uplatňování finančních strategií a procesů pro využívání finančních zdrojů na podporu celkové politiky a strategie
- navrhování finančních plánů a předkládání zpráv s cílem postupného zapracování finančních očekávání zainteresovaných stran v celé organizaci
- stanovení mechanismů pro předkládání zpráv
- hodnocení investic jak do hmotných, tak i do nehmotných aktiv a jejich snižování odprodejem
- využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury rezervních zdrojů
- rozvíjení a zavádění systému metod pro řízení rizik finančních zdrojů na všech příslušných úrovních organizace
- vytváření a uplatňování podstatných řídicích procesů na všech příslušných úrovních organizace

4c. Budovy, materiály a zařízení jsou řízeny.

Může sem patřit:

- rozvíjení strategie pro řízení budov, zařízení a materiálů, která podporuje politiku a strategii organizace
- řízení údržby a využívání aktiv ke zlepšování celkového průběhu životního cyklu
- řízení ochrany aktiv
- měření a řízení všech nepříznivých účinků aktiv organizace na společnost a zaměstnance (včetně ergonomie, ochrany zdraví a bezpečnosti)
- využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí v průběhu celého životního cyklu produktu
- optimalizování materiálových zásob
- optimalizování odběru veřejných služeb
- snižování a recyklování odpadů
- optimalizování využitelnosti přepravy

4d. Technologie jsou řízeny.

Může sem patřit:

- rozvíjení strategie pro řízení technologií, které podporuje politiku a strategii organizace
- identifikování a hodnocení alternativních a vyvíjených technologií z hlediska jejich dopadu na činnost organizace a na společnost
- řízení portfolia technologií včetně identifikování a nahrazování zastaralých technologií
- rozvíjení inovačních a k životnímu prostředí šetrných technologií
- využívání informačních a komunikačních technologií při podporování a zlepšování efektivní činnosti organizace
- využívání technologií pro podporu zlepšování

4e. Informace a poznatky jsou řízeny.

Může sem patřit:

- rozvíjení strategie pro řízení informací a poznatků, která podporuje politiku a strategii organizace
- identifikování požadavků organizace na informace a poznatky

- shromažďování, strukturování a řízení informací a poznatků na podporu politiky a strategie
- poskytování vhodného přístupu k příslušným informacím a poznatkům jak pro interní, tak pro externí uživatele
- využívání informačních technologií pro podporu interní komunikace a řízení informací a poznatků
- zajišťování a zlepšování platnosti, integrity a ochrany informací
- tříbení, rozvíjení a chránění jedinečného duševního vlastnictví s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka
- úsilí o efektivní získávání, zvyšování a využívání poznatků
- vytváření inovačního a tvůrčího myšlení v rámci organizace s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků

3.1.5 Procesy

Definice

Excelentní organizace navrhují, 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

Může sem patřit:

- navrhování procesů organizace včetně těch klíčových procesů, které jsou nezbytné pro uskutečňování politiky a strategie
- identifikování vlastníků procesů a řešení problémů týkajících se „rozhraní“, tj. vnitřních vztahů v organizaci a vztahů s externími partnery za účelem efektivního řízení plynule navazujících (koncových) procesů
- vytváření systému managementu procesů
- aplikování systémových norem pokrývajících například problematiku systémů managementu jakosti, enviromentálních systémů a systémů a systémů ochrany zdraví a bezpečnosti v managementu procesu
- uplatňování ukazatelů procesů a vytyčování výkonnostních cílů
- přezkoumávání efektivity struktury procesu při uplatňování politiky a strategie organizace

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

Může sem patřit:

- identifikování na stanovování priorit příležitostí pro zlepšování a jiných změn, a to jak postupných, tak skokových
- využívání výsledků výkonnosti a vnímání, stejně jako informací ze vzdělávacích činností při sestavování priorit a cílů pro zlepšování a pro zlepšené pracovní postupy
- stimulování a využívání tvůrčího a inovačního talentu zaměstnanců, zákazníků a partnerů při postupném a skokovém zlepšování
- objevování a využívání nových návrhů procesů, provozních filosofii, realizačních technologií nových technologií
- vytváření vhodných metod pro uplatňování změny

- vedení a řízení způsobů uplatňování nových a změněných procesů
- sdělování zněn procesů všem příslušným zainteresovaným stranám
- zajišťování, aby lidé absolvovali před zavedením nových nebo změněných procesů výcvik týkající se jejich obsluhy
- zajišťování, aby změny procesů vedly k dosažení předpokládaných výsledků

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

Může sem patřit:

- využívání průzkumů u zákazníků a jiných forem zpětné vazby pro stanovení současných potřeb a očekávání zákazníků
- předjímání a identifikování zlepšení zaměřených na zdokonalování služeb v souladu s budoucími potřebami a očekáváním zákazníků
- předjímání a identifikování zlepšení zaměřených na zdokonalování služeb v souladu s budoucími potřebami a očekáváním zákazníků a jiných zainteresovaných stran
- navrhování a vyvíjení nových služeb spolu se zákazníky a partnery, což přidává hodnotu pro zákazníky
- chápání a předvídání dopadu a potenciálu nových technologií na služby
- vyvíjení aktivit v rámci mezinárodní spolupráce prospěšných pro Policii ČR
- využívání kreativity, inovací a klíčových způsobilostí lidí a externích partnerů

5d. Služby jsou poskytovány.

Může sem patřit:

- nabízení služeb v souladu s jejich návrhem a vývojem

5e. Vztahy se zákazníky jsou šířeny a rozšiřovány.

Může sem patřit:

- stanovování a plnění požadavků na každodenní styk se zákazníky
- využívání zpětné vazby z každodenních kontaktů, včetně vyřizování stížností
- proaktivní styk se zákazníky s cílem projednat jejich potřeby, očekávání a obavy a zabývat se jimi
- využívání kontaktů s cílem stanovit úroveň spokojenosti s poskytovanými službami
- usilování o udržování kreativity a inovace ve vztazích se zákazníky
- vytváření partnerství se zákazníky, která přidávají hodnotu poskytovaným službám
- využívání pravidelných průzkumů, jiných forem sběru strukturovaných dat a údajů shromažďovaných v průběhu každodenních kontaktů se zákazníky s cílem stanovit a zdokonalovat úroveň spokojenosti ve vztazích se zákazníkem
- informování zákazníků o odpovědném přístupu k vyžadování služeb

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

6a. Měřítko vnímání

Jsou to měřítka toho, jak zákazníci vnímají organizaci (získaná např. z průzkumů u zákazníků, od zájmových skupin, z hodnocení dodavatelů, z pochval a stížností). V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

- image organizace:
 - dostupnost
 - komunikace
 - otevřenost, průhlednost
 - pružnost
 - proaktivní chování
 - vyřizování stížností a jiných podnětů
 - doba odezvy
 - schopnost reagovat na podněty
 - pocit bezpečí

- služby:
 - kvalita, (např. kvalita trestního řízení – jeho rychlost, vráceno k došetření, žalovatelnost a jiné vyřízení věci)
 - spolehlivost
 - inovace
 - poskytování služeb – např. doba čekání na příjezd policie, dostupnost policie
 - ohleduplnost k životnímu prostředí
 - literatura a ostatní materiály poskytované zákazníkům (preventivní akce)

- loajlnost:
 - ochota spolupracovat s organizací
 - ochota doporučit organizaci

6b. Ukazatele výkonnosti:

Tato měřítka jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předjímání a zlepšování své výkonnosti a pro předvídání vnímání svých externích zákazníků. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

- a) image organizace
 - počet pochval od zákazníků a počet nominací na ceny
 - pozornost věnovaná tiskem
 - doba odezvy
 - vyřizování stížností a jiných podnětů
- b) služby
 - stížnosti
 - inovace
 - doba realizace služby
- c) loajálnost
 - výsledek v dodržování etického kodexu policisty
 - doba trvání vzájemného vztahu
 - efektivní doporučování
 - počty stížností a pochval

3.1.7 Lidé a výsledky

Definice:

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

7a. Měřítka vnímání

Jsou to měřítka toho, jak lidé vnímají organizaci (získaná např. z průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů, strukturovaných hodnocení). V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

- a) motivace:
 - kariérní rozvoj
 - komunikace
 - zmocňování
 - rovnocenné příležitosti
 - angažovanost (zapojení)
 - vedení a řízení
 - příležitosti ke vzdělávání a jeho dosažení
 - uznání
 - vytyčení cíle a jeho vyhodnocení
 - hodnoty, poslání, vize
 - politika a strategie
 - organizace
 - výcvik a rozvoj
- b) spokojenost:
 - správa organizace
 - podmínky zaměstnanosti
 - technické vybavení služby
 - podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti
 - pracovní jistota

- mzda a výhody
- rovné vztahy mezi pracovníky
- management změny
- politika a vliv organizace s ohledem na životní prostředí
- role organizace v regionu a ve společnosti
- pracovní prostředí

7b. Ukazatel výkonnosti

Tato měřítka jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, pochopení, předjímání a zlepšování výkonnosti lidí v organizaci a pro předjímání jejich vnímání. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

a) dosažené výsledky:

- požadavky na odbornou způsobilost versus dostupná odborná způsobilost
- produktivita
- míry úspěšnosti výcviku a rozvoje ke splnění cílů
- externí ocenění a uznání

b) motivace a angažovanost:

- angažovanost ve zlepšovatelských týmech
- angažovanost v pobídkových programech
- úrovně výcviku a rozvoje
- měřitelné přínosy týmové práce
- uznání jednotlivců a týmů
- míry odezvy na průzkumy u lidí

c) spokojenost:

- úrovně absence a nemocnosti
- úrovně úrazovosti
- důvody ke stížnostem
- trendy nábory pracovních sil
- fluktuace zaměstnanců a loajalita
- stávky (občanští pracovníci)
- využívání technických vybavení a zaměstnaneckých výhod poskytovaných organizací

d) služby poskytované lidem v organizaci:

- správnost personálního řízení
- efektivnost komunikace
- rychlost odezvy
- hodnocení výcviku

3.1.8 Společnost a výsledky

Definice:

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

8a. Měřítka vnímání

Tato měřítka se týkají vnímání organizace společností (získaná např. z průzkumů, zpráv, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů veřejnosti, vládních orgánů). Některá měřítka obsažená v návodu k těmto měřítkům vnímání mohou být aplikovatelná i u ukazatelů výkonnosti a naopak. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

a) image organizace:

- přístupnost kontaktům
- jako zaměstnavatel
- jako odpovědný člen společnosti

b) vystupování jako odpovědného občana:

- předávání informací týkajících se společnosti
- nediskriminační postupy
- dopad na místní, regionální, národní a globální ekonomiku
- vztahy s příslušnými orgány
- etické chování

c) angažovanost ve společnosti, kde Policie ČR působí:

- angažovanost ve vzdělávání a výcviku (např. preventivní akce)
- zapojení veřejnosti do činnosti policie (např. pátrací akce, komunity policing)
- podpora zdravotnických a sociálních výhod
- podpora sportu a rekreace
- dobrovolná práce a dobročinnost

d) snižování a prevence obtěžování (např. hlukem, prachem, zápachem apod.) a škod vzniklých vlastní činností:

- zdravotní rizika nehody
- hluk, zápach

8b. Ukazatele výkonnosti

Tato měřítka jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předjímání a zlepšování výkonnosti organizace a pro předvídání vnímání společnosti. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

- zapojení veřejnosti do činnosti policie (např. pátrací akce, community policing)
- zvládání změn v úrovních zaměstnanosti
- jednání s orgány o otázkách týkajících se certifikace, plánování, uvolňování produktů (např. akreditace nových programů, připomínkové řízení)
- angažovanost ve společnosti, kde Policie ČR působí
- přijaté pocty a ceny

3.1.9 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

Tato měřítka jsou klíčovými výsledky definovanými organizací a odsouhlasenými v její politice a strategii. V závislosti na účelu a cílech organizace mohou být některá z měřítek, obsažených v návodu ke klíčovým výstupům výkonnosti, aplikovatelná i u klíčových ukazatelů výkonnosti a naopak. Mezi finanční výstupy může patřit:

a) tvorba zdrojů:

- ekonomicky odpovědné využití finančních zdrojů organizace v souladu se stanovenými úkoly a zákonnými opatřeními
- kreativní získávání dalších finančních prostředků v mezích zákona, integrity a transparentnosti
- rozpočtování (výkonnost vůči rozpočtu organizace nebo jednotky).
- řízení nákladů: - snaha o rovnovážné náklady, například hodnota fixních aktiv na zaměstnance
 - provozní náklady jednotlivých nákladových skupin, například náklady související s budovami, přepravou atd.
 - maximální náklady ve vztahu k výnosům
 - výkony v souvislosti se stanovenými finančními cíly
 - náklady organizace
 - informace vztahující se k investicím a aktivům (ukazatel rentability dlouhodobě vložených zdrojů návratnost čistých aktiv, výnos vloženého kapitálu atd.)
- operativní náklady: - náklady jednotlivých organizačních článků
 - náklady na čistou hodinu lidské práce
 - náklady na zlepšování inovací
 - náklady na podporování odbornost
 - náklady na podporování spolupráce s partnery

Mezi nefinanční výstupy může patřit: - objemy
- výkonnost procesů (celková výkonnost organizace)

9b. Klíčové ukazatele výkonnosti

Tato měřítka jsou měřítka provozní, která organizace používá pro monitorování a chápání procesů, pro předvídání a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonnosti. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit:

a) finanční:

- hotovostní tok (cash flow)
- odpisy
- náklady na údržbu
- náklady na projekty
- třídy úvěruschopnosti

b) nefinanční:

- procesy (manažerská výkonnost, personalistika, výkonnost, hodnocení, inovace, doby cyklu)
- externí zdroje včetně partnerství (výkonnost dodavatelů: dodavatelská cena, množství

a přidaná hodnota partnerství, množství a přidaná hodnota společných zlepšování s partnery)

- budovy, zařízení a materiály (míra vad, obrat zboží, využití)

- technologie (míra inovací, hodnota duševního vlastnictví, patenty, patentové poplatky)

- informace a poznatky (dostupnost, integrita, hodnota duševního kapitálu)

(Česká společnost pro jakost: *Model EFQM pro Policii České republiky*, Praha, 2004,

str.16-30)

4. Sebehodnocení

4.1 Pojem a význam sebehodnocení

Sebehodnocení (self-assesment) je jedním z úplně nových typů systémových měření v systémech managementu jakosti. Jeho základy se objevily již v koncepci TQM stejně jako rozpracování variant přístupů k procesům sebehodnocení organizací.

Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) definuje sebehodnocení jako všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání organizace z hlediska jejich činností i výsledků na bázi EFQM Modelu Excellence. Sebehodnocení umožňuje organizaci zřetelně poznat její rozdílné stránky a oblasti, ve kterých by mělo být podniknuto další zlepšování, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku. (NENADÁL, J.: *Měření v systému managementu jakosti*, Praha: Management Press, 2004, str.240)

Proces sebehodnocení musí zahrnovat veškeré činnosti organizace a aspekty dosahování ekonomických i mimofinančních výsledků jednotlivých organizací. Zásadním požadavkem je systematická, tedy požadavek, aby se sebehodnocení stalo nedílnou součástí systému managementu organizací, včetně systematické práce se zjištěnými fakty vyplývajícími ze sebehodnocení.

Sebehodnotící zprávy nejsou cíl, ale prostředek – nástroj manažera pro práci s organizací a pro organizaci. Zprávy se nepíše pro někoho nadřízeného, aby nás hodnotil ve starém slova smyslu. Je to prostředek pro manažera organizace ke zjištění toho, co dělá dobře a v tom pokračovat a toho, kde se může zlepšit. Zároveň umožňuje zjistit, zda přístupy, které byly v minulých letech zvoleny ke zlepšení, jsou vhodné a vedou ke stanoveným cílům.

Základním cílem sebehodnocení je odhalení silných stránek organizace (co dělá organizace dobře) a zejména pak objevení příležitostí ke zlepšení – slabých stránek organizace. Ty jsou pak chápány jako vstupní informace pro rozhodování o dalších směrech ke zlepšení kvality její činnosti. V tomto se tedy podobá interním auditům. Rozdíl ale zjistíme již při porovnání definic. Definice auditu dle normy ISO 9000:2000: Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou plněna kritéria auditu. Kritériem auditu je chápáno jako řada postupů a požadavků, s nimiž se porovnávají záznamy, ověřená vyjádření o skutečnosti nebo jiné informace týkající se auditu.

V praxi jsou pak audity velmi často formální a povrchní. Snahou auditorů je zejména odhalit neshody v systému a jejich zarputilost, se kterou se snaží za každou cenu něco najít, je pro pracovníky prověřovaných oblastí často frustrující. Oproti tomu sebehodnocení provádí organizace “sama na sobě“. Realizují ho vlastní členové organizace, kteří procesy a činnosti organizace dobře znají. Skutečnost, že úkolem sebehodnocení je odhalit výhradně možnosti dalšího zlepšování, působí naopak na zastance velmi pozitivně. Nezbytností je specializovaný výcvik posuzovatelů.

Sebehodnocení musí vždy vycházet:

- z analýzy názorů zákazníků
- z analýzy názorů organizace
- z analýzy procesů

4.2. Zásady sebehodnocení

Aby bylo možné sebehodnocení úspěšně provést, je nezbytné, aby vrcholové vedení garantovalo přinejmenším dodržení následujících zásad:

a) zásada pravdy

Jde o klíčovou zásadu, neboť sebehodnocení musí být upřímné a objektivní. Proto musí vrcholové vedení organizace odstranit všechny bariéry obav a garantovat, že výsledky sebehodnocení nebudou zneužity vůči konkrétním lidem, ale budou sloužit výhradně ke zlepšení činnosti organizace.

b) zásada podpory a účasti vrcholového vedení

Vedení musí garantovat a prokázat opravdový zájem na objektivitě sebehodnocení, musí do něj aktivně vstupovat a jeho výsledky využívat, nikoliv však zneužívat.

c) zásada uplatňování externího pohledu na organizaci

Všechny posuzované činnosti nesmí být hodnoceny z pohledu vnitřních zájmů organizace, ale vždy jediné a pouze z pohledu požadavků zákazníků.

(PŠČOLKA, J.: *EFQM Model Excellence a jeho aplikace v Policii ČR*. Kriminologický sborník, 2003, č.3, str. 9)

4.3. Metody sebehodnocení

Sebehodnocení se provádí různými způsoby, na základě vědeckých metod, které k tomuto účelu vyvinula Evropská nadace pro management jakosti. Každá z nich má samozřejmě své klady a zápory a rozhodnutí o výběru je vždy podmíněno souhlasným stanoviskem vrcholového vedení hodnocené organizace.

a) metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)

Je považována za nejnáročnější, ale zároveň neobjektivnější metodu sebehodnocení. Musí ji provádět posuzovatelé, kteří absolvovali speciální licencovaný výcvik v EFQM. Konečná verze sebehodnotící zprávy má přesně limitovaný rozsah na 75 stran textu, včetně tabulek, obrázků a grafů. Realizace této metody je odhadována minimálně na dobu několika měsíců a ve složitějších případech na dobu delší než půl roku. Další její nevýhodou je, že vrcholové vedení nemusí považovat za nutnou svou aktivní účast. Metoda je považována za nevhodnou pro organizace, které s aplikací EFQM Modelu Excellence začínají.

b) metoda „pro forma“

Její podstatou je, že při sebehodnocení jsou využívány předem vytvořené formuláře, přičemž každému dílčímu kritériu EFQM Modelu Excellence přináleží jeden formulář. Metoda je považována za vhodnou pro realizaci prvního sebehodnocení v jakékoliv organizaci. Poskytuje vyčerpávající seznam slabých a silných stránek a

přesnost procentního vyhodnocení je skoro stejná, jako u metody předchozí. Podstatnou nevýhodou je, že opakované používání stejných formulářů může vést ke stereotypu a sebehodnocení sklouznout do naprosté formálnosti.

c) metoda zapojení spolupracovníků

Pro tuto metodu je typické zapojení zaměstnanců organizace do všech fází sebehodnocení. Je při ní rovněž nezbytné využívání posuzovatelů, kteří absolvovali speciální výcvik. Vychází zejména z metody simulace Evropské ceny za jakost a má zhruba tytéž klady a zápory.

d) metoda workshopu

Jde o jedinou metodu hodnocení, které vyžaduje aktivní úlohu a přímou účast vrcholového vedení, které zde má odpovědnost nejen za vyhodnocení organizace, ale i za sběr a vyhodnocení dat. Z toho důvodu jde o metodu, která je mezi ostatními výjimečná. Je považována za nejlepší formu pro učení se principům TQM ze strany vrcholového managementu, na druhé straně, ale vyžaduje časové nasazení každého člena vrcholového vedení. Jejím podstatným přínosem je, že diskuse o silných a slabých stránkách vytváří ve vrcholovém vedení společný názor a tak i podmínky, aby z něj byl skutečný tým. Na sběr dat jednotlivými členy vrcholového vedení je doporučována doba minimálně 6 týdnů a na vypracování dílčích zpráv jednotlivými členy vedení minimálně 2 týdny. Každý člen vrcholového vedení musí přezkoumat všech 32 dílčích kritérií EFQM Modelu Excellence a musí být uspořádán minimálně jednodenní workshop.

e) metoda maticového diagramu

Je charakterizována jako nejméně komplikovaná, ale též nejméně objektivní metoda sebehodnocení. Využívá se předem vytvořená matice, kde počet sloupců odpovídá devíti hlavním kritériím EFQM Modelu Excellence a počet řádků, který je doporučen na deset, odpovídá vyhlášení o reálné úrovni plnění požadavků modelu. Výsledky dosažené touto metodou jsou jen odhadem určité dosažené úrovně management a neobsahují seznam slabých a silných stránek. Metoda neobsahuje standard EQA a neumožňuje porovnání.

f) metoda dotazníková

Metoda vyžaduje nejméně náročný výcvik a je obdobou metody maticového diagramu. Pro tuto metodu vytvořila Evropská nadace pro management jakosti speciální dotazník, kde každé z hlavních kritérií má přiřčleněno hodnotící otázky a jsou oceněny procenty od 0% do 100%.

4.4 Banchmarking

Vzájemné porovnávání – banchmarking můžeme chápat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. (NENADÁL, J.: *Měření v systému managementu jakosti*, Praha, Management Press, Praha: 2004, str. 132)

Banchmarketing pomáhá mnohem lepšímu pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran. Umožňuje vedoucím pracovníkům získat informace, které by jinak zjišťovali jen nahodilým způsobem, např. návštěvami veletrhů, nebo by nebyly odhaleny vůbec. Tím pomáhá se zbavit i přílišného optimismu a přispívá k uvědomění si reálného postavení vlastní organizace na trhu. Je to cesta k identifikaci objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity a tím i určení silných a slabých stránek organizace.

Základem úspěšnosti a objektivitý banchmarketingu je ochota vrcholového managementu přiznat si existenci možnosti zlepšování. Pak se banchmarketing stává jedním z neúčinnějších procesů k získávání podnětů pro vlastní zlepšování.

Podle předmětu benchmarkingových zkoumání můžeme banchmarketing členit na:

- benchmarking konkurenční - předmětem zájmu je určitý produkt. Tento druh banchmarketingu se uplatňuje např. u výrobců stejné druhy zboží, nebo poskytovatelů obdobných služeb
- benchmarking funkcionální - porovnávána je jedna nebo více funkcí určitých organizací
- benchmarking procesní - spočívá v porovnávání a měření konkrétního procesu vůči jiné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje

Podle místa uskutečňování banchmarketingu rozeznáváme:

benchmarking interní – realizuje se v rámci jedné organizace, případně organizačními jednotkami zabezpečujícími stejné nebo obdobné procesy či funkce

benchmarking externí – partnerem pro porovnávání a měření je jiná organizace. Ta musí s provedením banchmarketingu souhlasit

(NENADÁL, J.: *Měření v systému managementu jakosti*, Praha: Management Press, 2004, str. 132-134)

5. Hodnocení logickým systémem RADAR

Spolu s EFQM Modelu Excellence byl v roce 1999 představen tvůrci Modelu zcela nový přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení a hodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost – logický systém RADAR.

Označení RADAR je složeninou prvních písmen pěti anglických výrazů:

R - results, tj. výsledky,

A - approach, tj. přístup

D - deployment, tj. přerozdělování, rozšíření

A - assesment, tj. posuzování

R - review, tj. přezkoumávání

Logika typu RADAR vychází z předpokladu, aby organizace dosáhla pozitivních výsledků, musí naplánovat a navrhnout vhodné přístupy – to znamená metody a postupy, uplatňovat je napříč celou organizací a systematicky posuzovat a přezkoumávat s cílem dalšího zlepšování.

Při použití Modelu v organizaci by měly být prvky logiky RADAR „Přístup“, „Aplikace“, „Hodnocení“ a „Přezkoumávání“ přiřazeny ke každému kritériu v části „Předpoklady“ a prvek „Výsledky“ přiřazen ke každému kritériu v části „Výsledky“.

5.1 Prvky RADARU

Logiku typu RADAR lze použít pro celou řadu situací. Nejznámější je hodnocení nebo sebehodnocení, které používá matici vyhodnocování typu RADAR, existují však i další. Dalším příkladem je rozvíjení systému managementu. Prvky RADARu spolu se subkritérii Modelu lze požívat pro stimulaci myšlení. Napoví, jak zvážit otázky týkající se přístupů, které se mají použít, jak je aplikovat a jak měřit efektivnost zvolené cesty (Příloha č. 14 – karta RADAR)

Prvky RADARU určují strukturu pro práci v průběhu procesu, projektu nebo přístupu a pro určení problematických oblastí.

Výsledky.

Tato oblast zahrnuje vše to, co organizace dělá. V excelentní organizaci výsledky ukazují pozitivní trendy nebo trvalou dobrou nebo správnou výkonnost. Cíle budou stanoveny, přiděleny a splněny, příp. překročeny. Výkonnost se bude porovnávat externě a bude zcela porovnatelná s jinými výkonnostmi, zejména s nejlepšími v odvětví

Přístup.

Obsahuje to, co organizace hodlá udělat a důvody pro to. Excelentní organizace budou mít solidní přístup, který má jednoznačné racionální řešení. To je zaměřeno

na současné a budoucí potřeby organizace. Je zajišťován prostřednictvím správně definovaného a vypracovaného procesu a je zaměřen na potřeby zainteresovaných stran. Integrovaný přístup má logický základ v politice a strategii, příp. je spojen s ostatními přístupy.

Aplikace.

Zahrnuje to, co organizace dělá pro efektivní aplikaci přístupu. V excelentní organizaci je přístup v příslušných oblastech uplatňován systematickým způsobem, řádně se plánuje a zavádí způsobem, který je vhodný pro daný přístup i danou organizaci.

Hodnocení a přezkoumávání.

Obsahuje to, co dělá organizace pro přezkoumání a zlepšování jak přístupu, tak i aplikace. V excelentní organizaci je přístup a jeho aplikace předmětem pravidelného měření. Probíhají činnosti vzdělávání. Výstup měření i výstup vzdělávání se použije pro identifikování zlepšování, stanovování jeho priorit, při jeho plánování a uplatňování.

5.2 Matice bodového hodnocení RADAR

Matice bodového hodnocení typu RADAR je metoda hodnocení použitá pro bodové hodnocení žádosti o Evropskou cenu za jakost a většiny národních cen za jakost v Evropě. Stejně tak ji mohou používat organizace, které provádějí sebehodnocení a chtějí používat bodové hodnocení pro benchmarking nebo pro jiné účely.

V případě hodnocení organizace prostřednictvím matice bodového hodnocení typu RADAR, jsou každému z devíti kritérií přiděleny váhy statistického indexu, aby se vypočetl počet udělených bodů. Tyto váhy byly vytvořeny v roce 1991 na konzultačních jednáních v rámci celé Evropy. Jsou přezkoumávány, naposledy tomu tak bylo v roce 2002. Obecně řečeno, každému subkritériu v rámci daného kritéria je přiřazena určitá váha.

Prvním krokem bodového hodnocení je použití matice bodového hodnocení typu RADAR, aby se každému subkritériu přiřadil procentní počet bodů. Toho se dosáhne uvážením každého z prvků a atributů matice pro každé ze subkritérií v Modelu. Potom se použije souhrnný přehled bodového hodnocení, aby se sloučily procentní počty bodů přidělené subkritériu a získal se tak celkový počet bodů od 0 do 1000 bodů. (Česká společnost pro jakost: *Model EFQM pro Policii České republiky*, Praha, 2004, str. 37-39)

6. Community policing

Community policing (komunitní přístup k policejní práci) je pojem zastřešující často velmi různé postupy práce zohledňující aktivní komunikaci s veřejností. Výsledky spolupráce se mohou projevit jak v oblasti prevence kriminality, tak ve zvýšení efektivity každodenní policejní práce při zajišťování veřejného pořádku a bezpečnosti. Principy „community policing“ jsou od šedesátých let 20. století zaváděny v mnoha zemích současné EU a v posledních letech i zemích střední a východní Evropy včetně České republiky. Důvodem byla, překvapivě, reakce na „přílišnou“ profesionalizaci policejní práce.

Postupným odcizováním policie a občanů došlo logicky k tomu, že policista uměl komunikovat a správně jednat se zločincem (protože k tomu byl vyškolen), nikoli však s běžným, bezúhonným občanem. Občan, protože přestal policisty potkávat, přestal mít přehled o tom, co vlastně dělají. Policie, stále více úspěšnější v odhalování zločinců, vysoce specializovaná a pracující s vysokým osobním nasazením všech jejich příslušníků očekávala, že občan jí bude vděčný, bude ji ctít a vážit si ji za to, co pro něj dělá. A byly rozčarována, že tomu tak není. Občané v nejrůznějších průzkumech vyjadřovali čím dál menší spokojenost s její prací a jejich důvěra v policii klesala. Většina lidí se totiž s žádným vysoce specializovaným a rafinovaným zločincem nesetká a tudíž se ho ve skutečnosti ani moc nebojí. S čím se ovšem setkává a čeho se bojí, je vandalismus, krádeže a jiná „drobná“ trestná činnost, které se v policii říká bagatelní.

Zatímco Model Excellence EFQM klade hlavní důraz na poskytování profesionálních služeb všem zákazníkům policie, community policing tuto strategii dále rozpracovává na úroveň základních útvarů Policie České republiky. Buduje spolupráci policejního sboru s občany a veškerými relevantními institucemi v dané lokalitě tak, aby mohli společně identifikovat, řešit a především odstraňovat dlouhodobé bezpečnostní problémy.

Současné policejní přístupy i v České republice pozvolna ustupují od hodnocení úspěšnosti skrze statistiky objasnenosti kriminality jako jediného kritéria a přistupují k sebehodnocení skrze důvěru občanů či jejich subjektivní pocit bezpečí. Policejní strategie se již neomezuje na obecné a neměnné cíle (jako např. obecně boj s kriminalitou nebo organizovaným zločinem), ale stále více se snaží klást důraz na další poptávku veřejnosti. Tato koncepce policejní práce se zaměřuje na součinnost při řešení příčin kriminality, aby tak předešla vysokým nákladům při odstraňování jejich důsledků. Při zjišťování poptávky veřejnosti je důraz, spíše než na jednorázové akce, kladen na využití možností, které skýtá každodenní pobyt policistů mezi občany. Výsledné aktivity jsou pak zaměřeny zejména na odstraňování příčin problémů a nejen jejich důsledků.

Filozofie community policing nevidí policii pouze jako „trestní“ službu pro zločince všeho druhu, ale především jako službu veřejnosti. Staronovým prvkem, který je schopen policii přiblížit občanům, je každodenní komunikace.

Pro policii to znamená naučit se sdílet a delegovat část odpovědnosti za oblast veřejného pořádku a kriminality a aktivně využívat znalosti, schopnosti a možnosti, které mají v této oblasti jiné instituce a veřejnost samotná. To pak v důsledku znamená efektivnější způsob řešení problémů.

Pro ostatní instituce a veřejnost to znamená přijmout spoluzodpovědnost za bezpečnost svoji vlastní a ostatních a veřejný pořádek – nenechávat už tento úkol jen na policii, podílet se na řešení problémů a uvědomit si, že svými vlastními aktivitami mohou předcházet jejich vzniku.

V rámci pořádkové služby Policie České republiky je interním aktem řízení (Závazný pokyn Policejního prezidenta č.120/2002 Sb., kterým se stanoví zásady pro činnost organizačních článků služby pořádkové policie) definována tzv. „obchůzková služba“, při jejímž výkonu může policista všechny požadavky community policing plnit. Obchůzkovou službu vykonává konkrétní policista v jedné či několika konkrétních lokalitách. Zde je jeho úkolem provést základní průzkum, identifikovat klíčové partnery (jednotlivce i instituce), navazovat a udržovat s nimi neformální kontakty a iniciovat vzájemná jednání, na kterých by prezentoval svoje poznatky o bezpečnostní situaci v dané lokalitě a navrhoval společná řešení.

Takto pojatý výkon obchůzkové služby cíleně směřuje k navázání a udržení dlouhodobých vztahů v lokalitě. Cílem je co nejvíce zapojit občany a instituce v lokalitě do spoluúčasti na zajišťování bezpečného a příjemného života v ní. Zvýšená zodpovědnost a s tím spojená možnost iniciativy a samotného rozhodování je pak vyvážena větším zviditelněním práce policisty s územní odpovědností. Část dohledu nad kvalitou výkonu služby tohoto policisty tak neformálně přebírá samotná veřejnost.

(TOŠOVSKÝ, M.: *Zavádění prvků community policing do praxe Policie ČR*. Praha: Otevřená společnost, 2004)

7. Praktická část

V teoretické části diplomové práce jsem se snažil přiblížit model řízení organizací Model Excellence EFQM, důvody jeho zavedení a implementaci a aplikaci v Policii České republiky. Zároveň jsem chtěl poukázat na snahu Policie České republiky o nový přístup vedoucí ke zlepšení vztahů s veřejností – jejím zákazníkem a zároveň na zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců.

Spokojený zaměstnanec je významným prvkem pro úspěšnost každé organizace. Významným způsobem se podílí na dosahování stanovených cílů organizace. Policie České republiky prochází v posledních letech významnými změnami. Od 1.1. 2008 zanikla původní Okresní ředitelství Policie ČR a na jejich teritoriích byly zřízeny Územní odbor služby kriminální policie a vyšetřování (neuniformovaná policie) a Územní odbor vnější služby (uniformovaná policie). V čele každého odboru je vedoucí. V rámci Krajské správy Policie ČR Středočeského kraje k tomuto datu navíc došlo k rotaci kádrů a na funkce vedoucích územních odborů přišli noví, pro podřízené do té doby většinou neznámí lidé. Jak jsem již uvedl v úvodu své diplomové práce, působím jako vrchní komisař Územního odboru SKPV Kolín – tedy jako zástupce vedoucího tohoto odboru. Specifikem bývalého Okresního ředitelství Policie ČR Kolín je i fakt, že v průběhu roku 2006 rozvázala služební poměr většina policistů z jeho vedení, jejich místa nebyla z důvodu očekávaných změn v systemizaci obsazena a okres byl více jak rok řízen (nebo neřízen?) minimálním počtem vedoucích.

Předcházející měření spokojenosti zaměstnanců proběhlo ještě v rámci Okresního ředitelství Policie ČR Kolín v roce 2007. Současný management obou územních odborů Kolín má zájem zjistit jakým směrem se změnila spokojenost zaměstnanců pod jejich vedením, v kterých kriteriích převládá spokojenost, kde naopak, co trápí zaměstnance jejich organizace. Uvědomuje si, že jen spokojený zaměstnanec může pracovat lépe. Tento průzkum spokojenosti bude využitý ke zlepšení situace ve výše uvedených oblastech.

7.1 Cíle praktické části

Cílem výzkumu je:

1. Zjistit u zaměstnanců Územního odboru služby kriminální policie a vyšetřování a Územního odboru vnější služby Kolín jejich spokojenost v následujících oblastech:
 - I. pracovní atmosféra, možnosti vzdělávání a osobního růstu (otázky č. 1-12)
 - II. vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností (otázky č.13-25)
 - III. sebehodnocení vedoucích (otázky č.26-32)
 - IV. pracovní podmínky a ocenění (otázky č.33-44)
 - V. úroveň řízení organizace (otázky č.45-50)
2. Zjistit zda a v jakých kriteriích došlo oproti roku 2007 ke zvýšení, případně snížení spokojenosti zaměstnanců

3. Zjistit aspekty, jejichž zlepšení v práci Policie ČR považují respondenti za nejdůležitější
4. Zjistit úroveň spokojenosti skupin podle délky praxe

Hypotezy:

1. Vzhledem k tomu, že vedení územních odborů Kolín přijalo řadu opatření ke zlepšení práce, lze předpokládat, že úroveň spokojenosti bude oproti roku 2007 vyšší.
2. V důsledku platnosti zákona č. 361/2003 Sb. bude nižší spokojenost u zaměstnanců s délkou služby do 10 let.

7.2. Charakteristika základního souboru

Zakladní soubor je tvořen všemi policisty obou územních odborů Kolín. Jedná se celkem o 164 policistů. Do souboru nebyli zahrnuti občanští pracovníci, protože po reformě Policie ČR od 1.1. 2009 jsou zaměstnanci přímo Krajského ředitelství Policie ČR Středočeského kraje a management územních odborů Kolín nemůže jejich spokojenost v uvedených oblastech ovlivnit.

7.3 Metodologie

Ke sběru dat jsem použil dotazník.

DOTAZNÍK – tato metoda je založena na faktu, že respondentovi je zaslán předem připravený soubor otázek. Jedná se o nejrozšířenější metodu výzkumu.

Je vhodná, pokud chceme zjistit:

- názory velkého počtu respondentů
- informace o partnerovi, kterého dělí velká zeměpisná vzdálenost
- názory respondenta a jeho přístupy
- pouze popisná data

Výhody dotazníkové metody spočívají v relativní snadnosti získání dat od respondentů, za nízkých nákladů při nízké pracnosti sběru dat, kterých navíc může být poměrně mnoho, v rychlé statistické analýze dat s počítačovou podporou a v opakovatelnosti použití.

Dotazníková metoda má však mnohé objektivní slabiny: chladný a neosobní přístup získávání informací, možnost nepozorného vyplňování dotazníků respondenty, nebezpečí nepochopení některých otázek, možnost překrucování skutečnosti bez alternativy verifikace dat a také snížená pravděpodobnost návratnosti dotazníků.

(NENADÁL, J.: *Měření v systému managementu jakosti*, Praha: Management Press, 2004, str. 140-141)

Ke zvýšení pravdivosti odpovědi respondentů jsem použil anonymní formu dotazníku (viz příloha č. 2 – Dotazník – měření spokojenosti pracovníků Územních odborů SKPV a VS Kolín) V průvodním dopise (viz příloha č.1- Průvodní dopis zaměstnancům Územních odborů SKPV a VS Kolín) jsem právě anonymitu zdůraznil. Použil jsem minimálně upravenou verzi dotazníku použitou při výzkumu v roce 2007 z důvodu možnosti co nejpřesnějšího srovnání sebraných dat v obou obdobích.

V dotazníku jsou otázky č. 1 až 50 uspořádány podle výše uvedených zkoumaných oblastí I-V s možností výběru odpovědí ze škály “Naprostou nesouhlasím”, “Spíše nesouhlasím”, “Spíše souhlasím” a “Naprostou souhlasím”.

V otázce č.51 respondent u 9 aspektů uváděl, v jaké míře musí být podle něho zlepšeny výběrem ze škály “rozhodně ne”, “spíše ne”, “spíše ano”, “rozhodně ano”. Výsledky jsou zpracovány a zobrazeny v absolutních a relativních četnostech v tabulce uvedené v příloze č. 9.

K průzkumu celkové spokojenosti jsem použil hodnoty naměřené v oblastech I, II, IV a V, neboť v těchto oblastech pracovní spokojenosti odpovídali všichni respondenti. Oblast III se týkala sebehodnocení řídicích schopností vedoucích a na daná kritéria jich odpovědělo 14.

Sebraná data jsou zpracována a zobrazena v absolutních a relativních četnostech v přehledných tabulkách a grafech a porovnány s daty získanými v roce 2007. Kompletní tabulky jsou uvedeny v přílohách č.3 až č.7.

Ze získaných hodnot byly rovněž vypočítány průměry (M) a modusy (Mo), proto jsem odpovědi “Naprostou nesouhlasím”, “Spíše nesouhlasím”, “Spíše souhlasím” a “Naprostou souhlasím” převedl na hodnoty 1, 2, 3, 4.

Průměr “M” vypočítáme tak, že součet naměřených hodnot dělíme počtem naměřených hodnot.

Modus “Mo” je nejčastěji se vyskytující číselná hodnota. Pokud se v řadě čísel vyskytují dvě hodnoty s největší četností vedle sebe, je Mo vyjádřen jejich průměrem.

Jestliže se vyskytnou dvě různé hodnoty s největší četností, které nesousedí, jedná se o bimodální rozdělení.

(VALOUŠEK, Ch. *Přehled metodologie a základů statistiky*. Ostrava, 2003, str. 46) .
Tabulky průměrů “M” s uvedením modusů “Mo” jsou uvedeny v příloze č. 8.

7.4 Organizace výzkumu

Sběr dat probíhal od měsíce září 2009 do prosince 2009. Dotazníky společně s průvodním dopisem policistům, ve kterém jsem kladl důraz zejména na pravdivost odpovědí v dotazníku, na snahu managementu územních odborů o zjištění kritérií, na jejichž zlepšení je třeba se zaměřit, byly distribuovány prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení. Respondenti pak vyplněné dotazníky vhadzovali do krabice zabezpečené tak, aby nemohlo dojít k manipulaci s již vyplněnými dotazníky. Ze 164 rozdaných dotazníků se jich vrátilo 97, což je 59%.

7.5 Struktura souboru respondentů

Příplatek za vedení

		Četnost	%
Valid	s příplatkem za vedení	14	14,4
	bez příplatku za vedení	83	85,6
	Celkem	97	100,0

Služební zařazení

		Četnost	%
Valid	služba pořádkové a železniční policie	53	54,63
	služba kriminální policie a vyšetřování	44	45,36
	Celkem	97	100,0

Délka praxe

		Četnost	%
Valid	do 10 let	38	39,2
	10-20 let	41	42,3
	Nad 20 let	18	18,5
	Celkem	97	100,0

Vzdělání

		Četnost	%
Valid	maturita	64	66,0
	vysoká škola	33	34,0
	Celkem	97	100,0

Pohlaví

		Četnost	%
Valid	muž	62	64,0
	žena	35	36,0
	Celkem	97	100,0

8. Shrnutí získaných dat a interpretace výsledků

8.1. Porovnání celkové pracovní spokojenosti v roce 2007 s rokem 2009

Tab. č. 1 – Porovnání výsledků průzkumu pracovní spokojenosti v roce 2007 a 2009

Zkoumaná oblast		Naprost nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprost souhlasím	SOUHLAS	Celkem
I. Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu	2007	172	163	335	253	96	349	684
		25,15 %	23,83 %	48,98%	36,99 %	14,04 %	51,02 %	100 %
	2009	243	256	499	444	221	665	1164
		20,87 %	22,00 %	42,87%	38,14 %	18,99 %	57,13 %	100 %
II. Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností	2007	110	164	274	355	112	467	741
		14,84 %	22,13 %	36,98%	47,91 %	15,12 %	63,02 %	100 %
	2009	162	269	431	632	198	830	1261
		12,84 %	21,33 %	34,17%	50,11 %	15,70 %	65,82 %	100 %
IV. Pracovní podmínky a ocenění	2007	103	138	241	322	121	443	684
		15,6%	20,18 %	35,23%	47,07 %	17,69 %	64,76 %	100 %
	2009	138	225	363	576	225	801	1164
		11,85 %	19,33 %	31,19%	49,48 %	19,33 %	68,81 %	100 %
V. Úroveň řízení organizace	2007	32	63	95	147	100	247	342
		9,36%	18,42 %	27,78%	42,98 %	29,24 %	72,22 %	100 %
	2009	41	103	144	268	170	438	582
		7,04%	17,69 %	24,74%	46,04 %	29,21 %	75,26 %	100 %
Σ Celková spokojenost	2007	417	528	945	1077	429	1506	2451
		17,01 %	21,54 %	38,56%	43,94 %	17,50 %	61,44 %	100 %
	2009	584	853	1437	1920	814	2734	4171
		14,00 %	20,45 %	34,45%	46,03 %	19,52 %	65,55 %	100 %

Porovnáním výsledných četností odpovědí zkoumaných oblastí zjištěných v roce 2007 (viz příloha č.10-č.13) a v roce 2009 (tab.č.1) vyplývá, že 65,55% policistů Územního odboru SKPV a Územního odboru vnější služby Kolín se přiklání k celkové pracovní spokojenosti. Oproti roku 2007, kdy celkovou pracovní spokojenost vyjádřilo 61,44% respondentů se jedná o zvýšení pracovní spokojenosti u 4,11% policistů.

Srovnáním výsledků průzkumu za daná období se potvrdila hypotéza I, že v důsledku změn vedoucích k lepší organizaci a efektivitě práce, kvalitnějším vybavením a modernizací pracovišť, vstřícnějším přístupem k podřízeným ze strany nového vedení obou územních odborů Kolín došlo k navýšení pracovní spokojenosti u podřízených policistů.

K nejvyššímu nárůstu pracovní spokojenosti – o 6,11% - došlo v oblasti I – “Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu”. I přes tento nárůst zůstává v této oblasti oproti zbývajícím pracovní spokojenost na nejnižší úrovni (57,13%) .

Ze zkoumaných oblastí pracovní spokojenosti projevili respondenti jak v roce 2007, tak i v roce 2009 nejvyšší příklon ke spokojenosti v oblasti V – Úroveň řízení organizace. Oproti roku 2007 v této oblasti došlo v roce 2009 k nárůstu pracovní spokojenosti o 3,04% na hodnotu 75,26%.

Druhý nejvyšší počet respondentů (68,81%) vyjádřil svoji pracovní spokojenost v oblasti IV – “Pracovní podmínky a ocenění”. I v této oblasti došlo oproti roku 2007 k nárůstu pracovní spokojenosti respondentů o 4,05%.

Nejnižší nárůst pracovní spokojenosti (o 2,8%) se projevil v oblasti II – “Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností”. V této oblasti vyjádřilo pracovní spokojenost v roce 2009 celkem 65,82% respondentů.

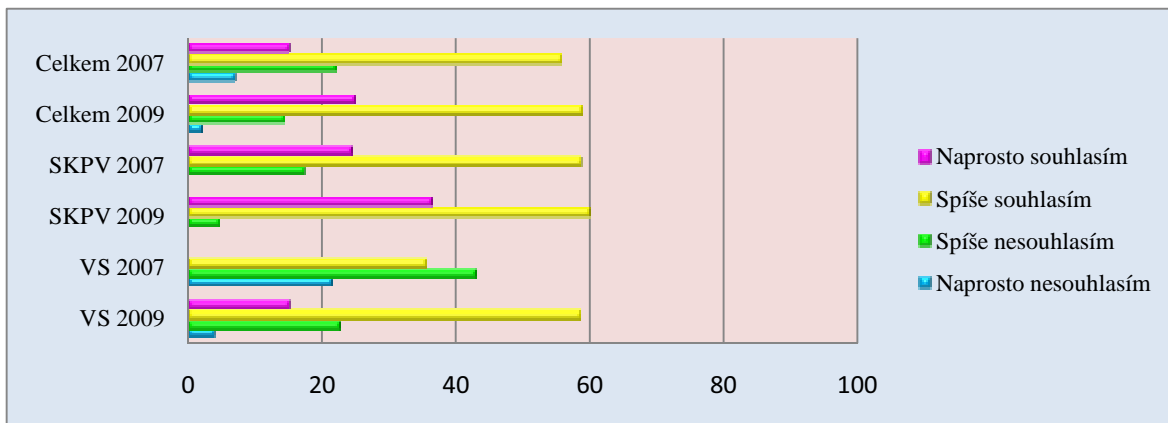
8.2 Porovnání dílčí pracovní spokojenosti v roce 2007 a 2009

8.2.1 Pracovní atmosféra, možnosti vzdělávání a osobního růstu

Tab. 2 – Do práce chodím rád

			Do práce chodím rád(a)				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	2	12	31	8	53
		Rok 2009 %	3,77%	22,64%	58,49%	15,09%	100,0%
		Rok 2007 %	21,4%	42,9%	35,7%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	0	2	26	16	44
		Rok 2009 %	0,00%	4,54%	59,09%	36,36%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	17,2%	58,6%	24,1%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	2	14	57	24	97
		Rok 2009 %	2,06%	14,43%	58,76%	24,74%	100,0%
		Rok 2007 %	7,0%	22,1%	55,8%	15,1%	100,0%

Graf č.1 – Do práce chodím rád

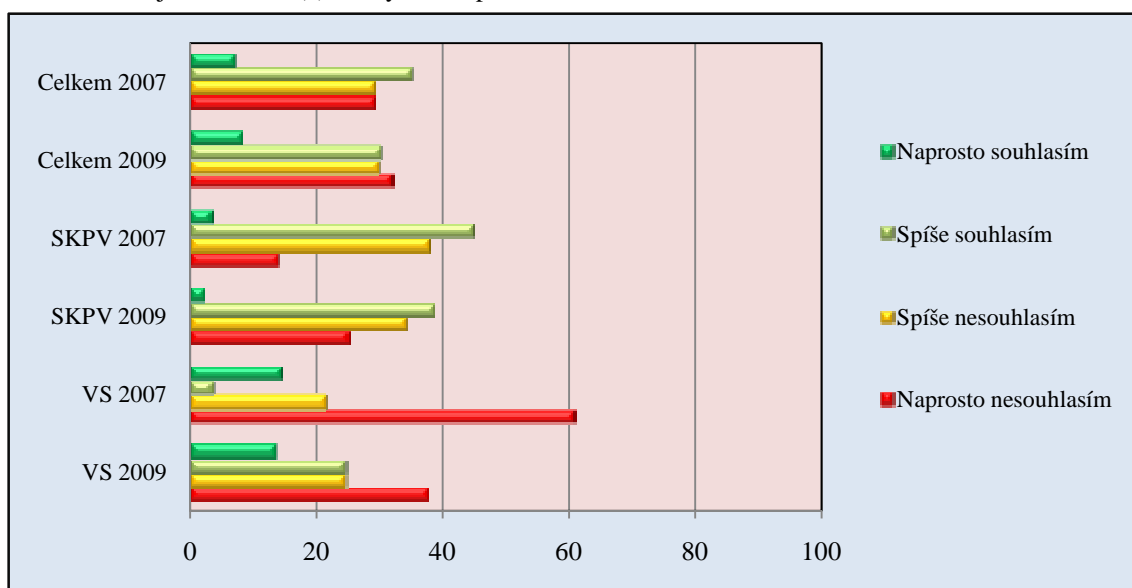


Na otázku "Do práce chodím rád(a)" odpovědělo v roce 2009 kladně celkem 83,52% respondentů oproti 70,9% souhlasných odpovědí v roce 2007. Souhlasné stanovisko převládá zejména u policistů SKPV – 95,45%. Oproti roku 2007 došlo ke značnému navýšení kladných odpovědí u policistů vnější služby z 35,7% v roce 2007 na hodnotu 73,57% v roce 2009.

Tab. 3 – Nejsem zavalen(a) nadbytečnou prací

			Nejsem zavalen(a) nadbytečnou prací				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	20	13	13	7	53
		Rok 2009 %	37,7%	24,5%	24,5%	13,2%	100,0%
		Rok 2007 %	60,7%	21,4%	3,6%	14,3%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	11	15	17	1	44
		Rok 2009 %	25,0%	34,1%	38,6%	2,3%	100,0%
		Rok 2007 %	13,8%	37,9%	44,8%	3,4%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	31	28	30	8	97
		Rok 2009 %	31,9%	29,9%	30,2%	8,2%	100,0%
		Rok 2007 %	29,1%	29,1%	34,9%	7,0%	100,0%

Graf č. 2 - Nejsem zavalen(a) nadbytečnou prací

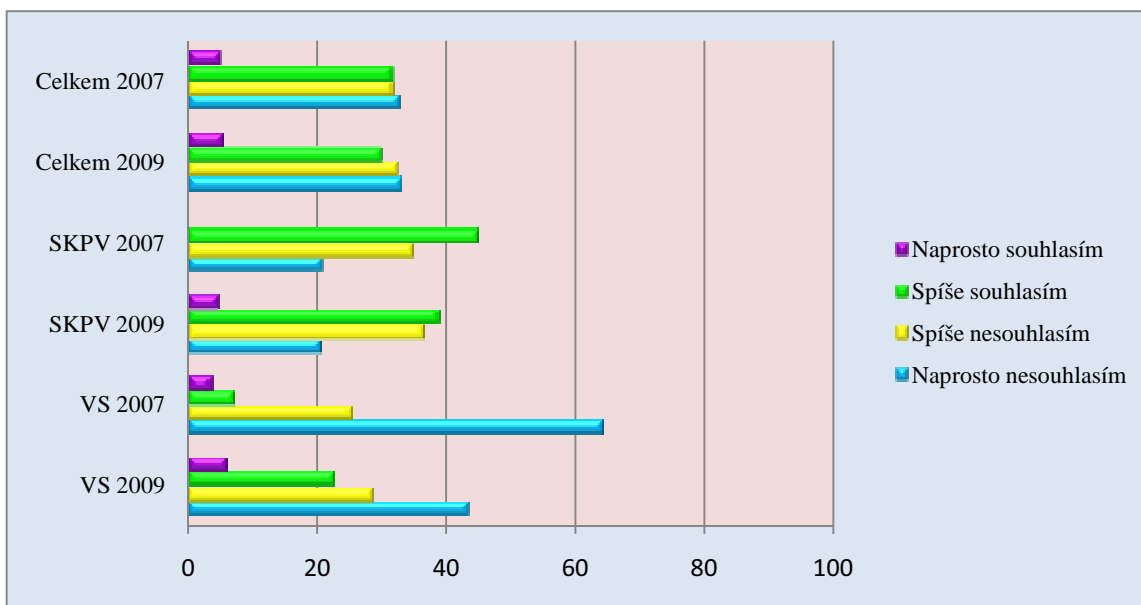


U tohoto aspektu se obě skupiny respondentů přiklánějí spíše k zápornému stanovisku. Zastávají tedy spíše názor, jsou zavaleni nadbytečnou prací. Vyšší nespokojenost při tom projevují v roce 2009 policisté vnější služby – 62,5%, i když v této kategorii došlo k poklesu nespokojenosti z hodnoty 82,1% v roce 2007. V případě policistů SKPV naopak došlo k navýšení příklonu k nesouhlasnému stanovisku z 51,7% v roce 2007 na 59,07% v roce 2009.

Tab. 4 – Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám

			Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	23	15	12	3	53
		Rok 2009 %	43,4%	28,3%	22,6%	5,7%	100,0%
		Rok 2007 %	64,3%	25,0%	7,1%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	9	16	17	2	44
		Rok 2009 %	20,5%	36,4%	38,6%	4,5%	100,0%
		Rok 2007 %	20,7%	34,5%	44,8%	0,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	32	31	29	5	97
		Rok 2009 %	33,0%	32,0%	29,9%	5,1%	100,0%
		Rok 2007 %	32,6%	31,4%	31,4%	4,7%	100,0%

Graf č. 3 - Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám

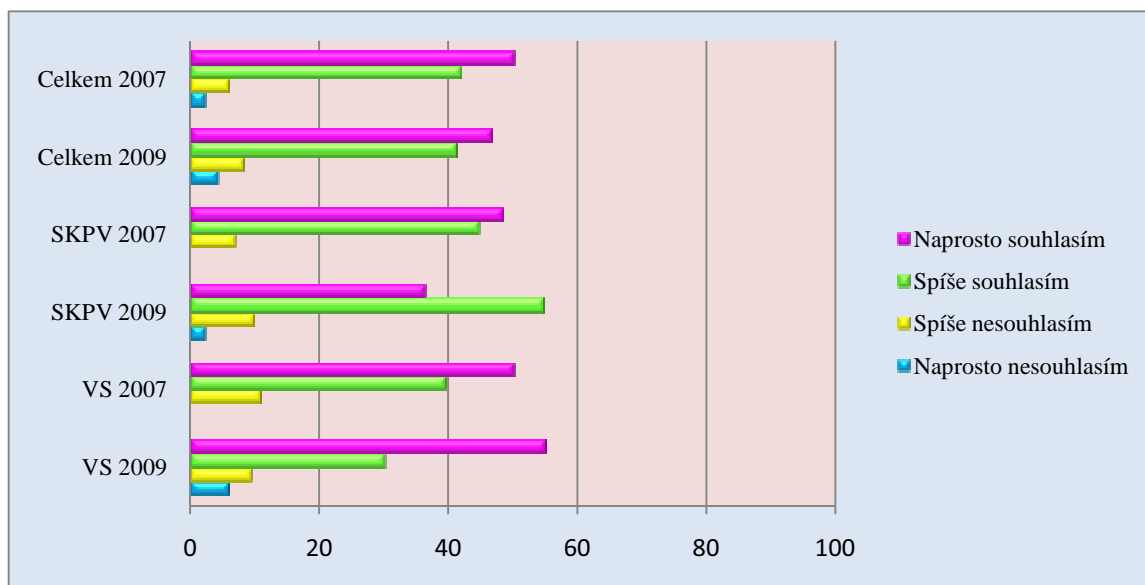


I v odpovědích na tuto otázku se obě skupiny přikláněli k nesouhlasnému stanovisku a to zejména policisté vnější služby, kdy nesouhlas projevilo v roce 2009 celkem 71,7%, i když v jejich případě došlo oproti roku 2007 k poklesu nespokojenosti z hodnoty 89,3%. U policistů SKPV oproti tomu došlo k mírnému nárůstu pracovní nespokojenosti a to z 55,2% v roce 2007 na 56,9% v roce 2009.

Tab. 5 – Jsem ochoten(tna) pracovat i nad rámec stanovených povinností

			Jsem ochoten(tna) pracovat i nad rámec stanovených povinností				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	3	5	16	29	53
		Rok 2009 %	5,7%	9,4%	30,2%	54,7%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	10,7%	39,3%	50,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	1	3	24	16	44
		Rok 2009 %	2,3%	6,8%	54,5%	36,4%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	6,9%	44,8%	48,3%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	4	8	40	45	97
		Rok 2009 %	4,1%	8,2%	41,2%	46,4%	100,0%
		Rok 2007 %	2,3%	5,8%	41,9%	50,0%	100,0%

Graf č. 4 - Jsem ochoten(tna) pracovat i nad rámec stanovených povinností

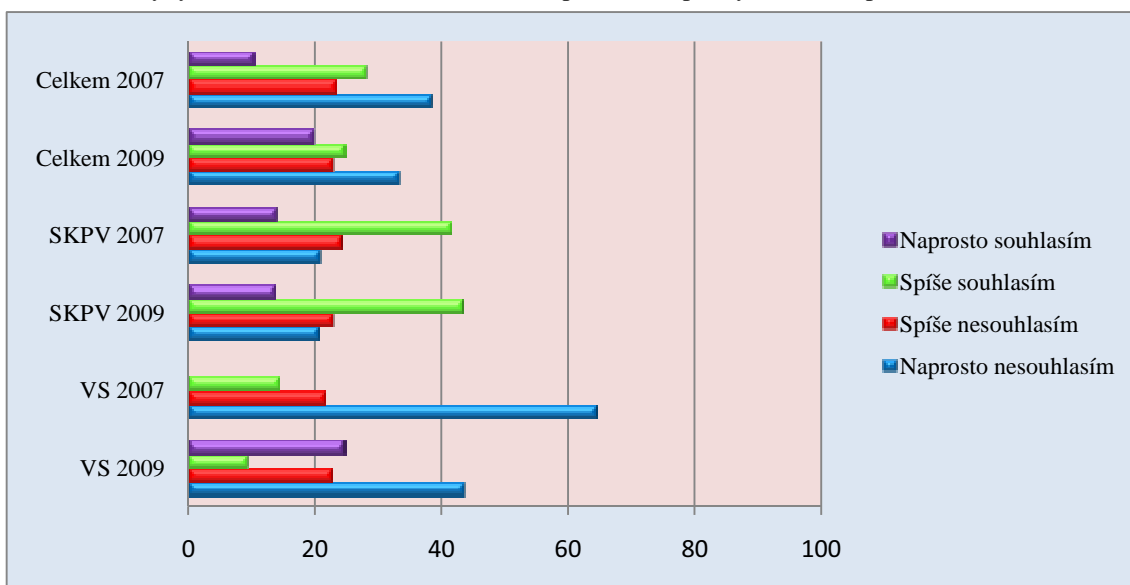


V odpovědích na tuto otázku obě skupiny projevily výrazný příklon k souhlasnému stanovisku. Zejména policisté SKPV, u nichž se ochota pracovat i nad rámec stanovených povinností zvýšila z hodnoty 90,9 % v roce 2007 na 93,7% v roce 2009. U policistů vnější služby došlo v roce 2009 k poklesu kladných odpovědí z 89,3% v roce 2007 na 84,9%.

Tab.6 – Kdybych se znovu rozhodoval(a) o svém povolání, opět bych volil(a) práci u Policie ČR

			Kdybych se znovu rozhodoval(a) o svém povolání, opět bych volil(a) práci u Policie ČR				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	23	12	5	13	53
		Rok 2009 %	43,4%	22,6%	9,4%	24,5%	100,0%
		Rok 2007 %	64,3%	21,4%	14,3%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	9	10	19	6	44
		Rok 2009 %	20,5%	22,7%	43,2%	13,6%	100,0%
		Rok 2007 %	20,7%	24,1%	41,4%	13,8%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	32	22	24	19	97
		Rok 2009 %	33,0%	22,7%	24,7%	19,6%	100,0%
		Rok 2007 %	38,4%	23,3%	27,9%	10,5%	100,0%

Graf č.5 - Kdybych se znovu rozhodoval(a) o svém povolání, opět bych volil(a) práci u Policie ČR

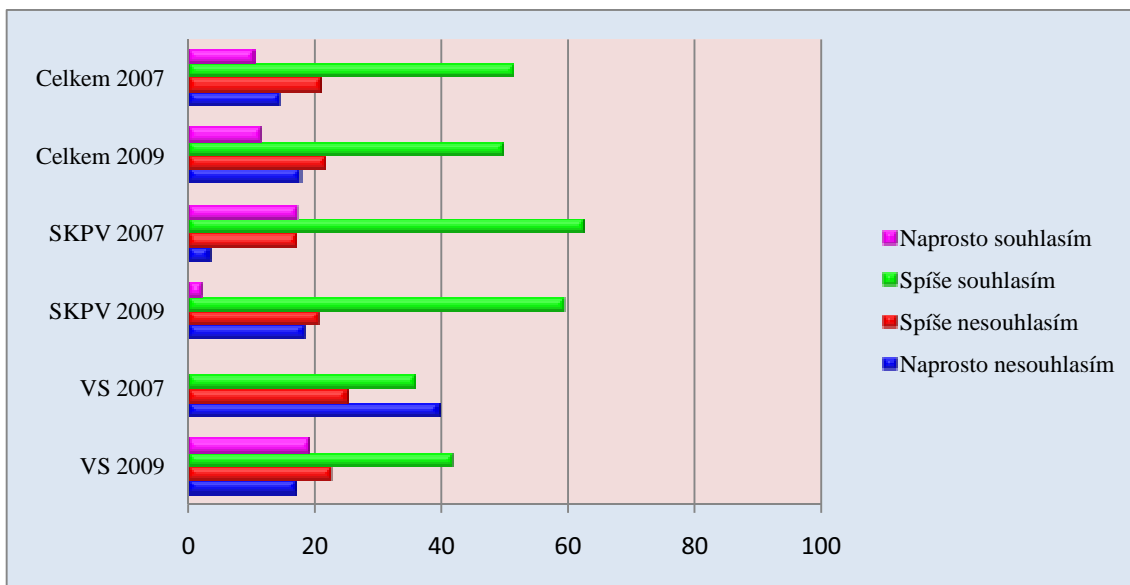


U tohoto aspektu je názor obou skupin respondentů protikladný. Zatímco policisté vnější služby se v roce 2007 v 85,7% a v roce 2009 v 66% přikláněli k nesouhlasu, policisté SKPV se spíše přiklánějí k souhlasnému stanovisku a to v roce 2007 v 55,2% a v roce 2009 v 56,8%. Významný je zejména značný pokles nespokojených respondentů vnější služby o 19,7%.

Tab. č. 7 – Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře

			Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	9	12	22	10	53
		Rok 2009 %	17,0%	22,6%	41,5%	18,9%	100,0%
		Rok 2007 %	39,3%	25,0%	35,7%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	8	9	26	1	44
		Rok 2009 %	18,2%	20,5%	59,1%	2,2%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	17,2%	62,1%	17,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	17	21	48	11	97
		Rok 2009 %	17,5%	21,6%	49,5%	11,3%	100,0%
		Rok 2007 %	14,4%	20,9%	51,2%	10,5%	100,0%

Graf č.6 – Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře

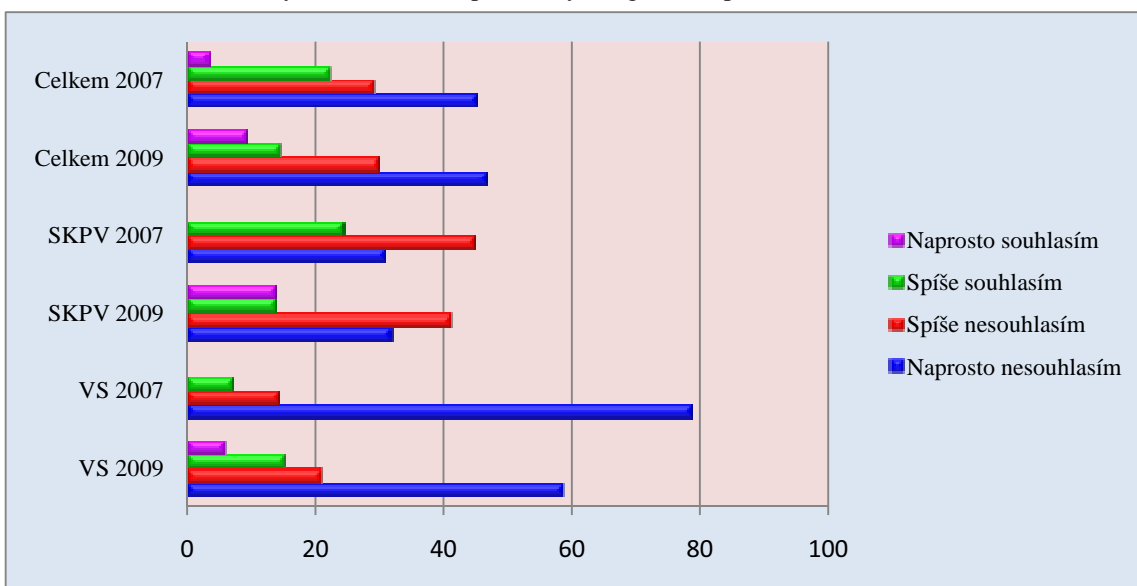


Překvapivé výsledky byly zjištěny v případě odpovědí k možnosti osobního rozvoje a kariéry. U policistů vnější služby došlo k rapidnímu obratu z příklonu k nesouhlasnému stanovisku v roce 2007 ve výši 64,3% na souhlasné stanovisko v roce 2009 v 60,4%. I když policisté SKPV se v obou obdobích přikláněli spíše k souhlasnému stanovisku, procentuální vyjádření jejich souhlasného stanoviska pokleslo z 79,3% v roce 2007 na 61,3% v roce 2009.

Tab. 8- Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci prac. sil

			Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci pracovních sil				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	31	11	8	3	53
		Rok 2009 %	58,5%	20,7%	15,1%	5,7%	100,0%
		Rok 2007 %	78,6%	14,3%	7,1%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	14	18	6	6	44
		Rok 2009 %	31,8%	40,9%	13,6%	13,6%	100,0%
		Rok 2007 %	31,0%	44,8%	24,1%	0,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	45	29	14	9	97
		Rok 2009 %	46,4%	29,9%	14,4%	9,3%	100,0%
		Rok 2007 %	45,3%	29,1%	22,1%	3,5%	100,0%

Graf č. 7 - Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci prac. sil

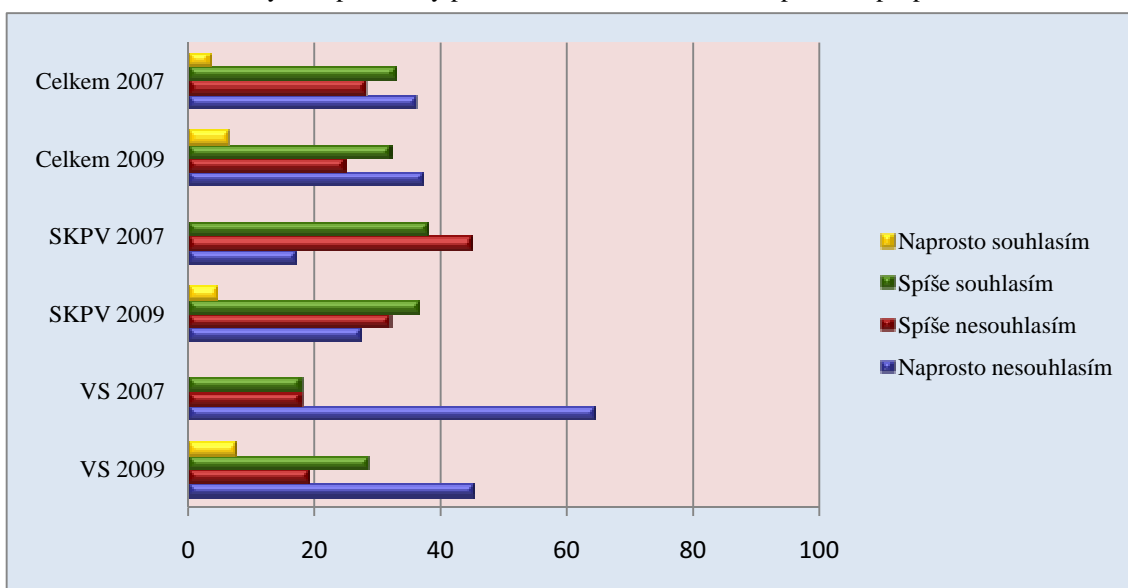


V tomto aspektu se obě skupiny přiklánějí spíše k nesouhlasnému stanovisku, i když u obou došlo oproti roku 2007 k poklesu nespokojených. U policistů vnější služby se jejich počet snížil oproti roku 2007 z velmi nepříznivých 92,9% na 79,9% v roce 2009. U policistů SKPV nebyl tento pokles tak rapidní – ze 75,8% v roce 2007 na 72,7% v roce 2009. I přes tento pokles je procentuální vyjádření nespokojených závažnější vzhledem k úsilí, které Policie ČR právě této oblasti věnuje poskytováním lázeňské péče, ozdravných pobytů, 14denní povinné rehabilitace dělesloužícím policistům, finančním příspěvků na rekreace apod.

Tab.č. 9 – Policie ČR vytváří podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci

			Policie ČR vytváří podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	24	10	15	4	53
		Rok 2009%	45,3%	18,9%	28,3%	7,5%	100,0%
		Rok 2007 %	64,3%	17,9%	17,9%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	12	14	16	2	44
		Rok 2009%	27,3%	31,8%	36,4%	4,5%	100,0%
		Rok 2007 %	17,2%	44,8%	37,9%	0,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	36	24	31	6	97
		Rok 2009 %	37,1%	24,7%	31,9%	6,2%	100,0%
		Rok 2007 %	36,0%	27,9%	32,6%	3,5%	100,0%

Graf č. 8 - Policie ČR vytváří podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci

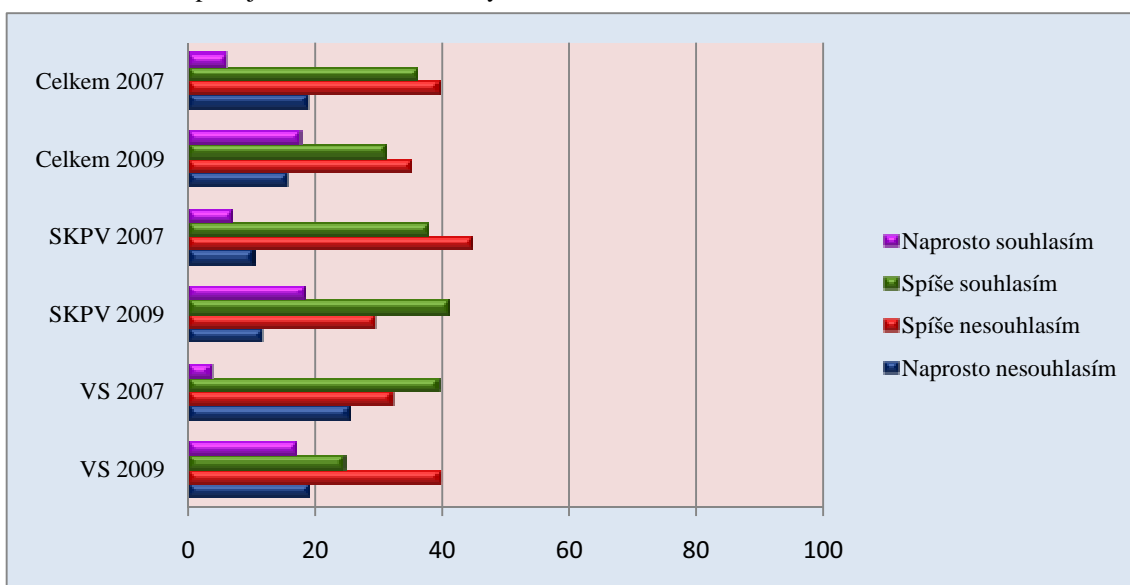


I v odpovědích na tuto otázku se obě skupiny respondentů ve zkoumaných obdobích vždy přiklání spíše k nesouhlasnému stanovisku. I když se procentuální vyjádření nespokojených snížilo u vnější služby z 82,2% v roce 2007 na 64,2% v roce 2009 a u SKPV z 62% v roce 2007 na 59,1% v roce 2009, je třeba se na tento aspekt v budoucnosti zaměřit.

Tab.č. 10 – Jsem spokojen(a) s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou Policie ČR nabízí

			Jsem spokojen(a) s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou Policie ČR nabízí				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	10	21	13	9	53
		Rok 2009 %	18,9%	39,6%	24,5%	17,0%	100,0%
		Rok 2007 %	25,0%	32,1%	39,3%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	5	13	18	8	44
		Rok 2009 %	11,4%	29,5%	40,9%	18,2%	100,0%
		Rok 2007 %	10,3%	44,8%	37,9%	6,9%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	15	34	31	17	97
		Rok 2009 %	15,5%	35,1%	31,2%	17,5%	100,0%
		Rok 2007 %	18,6%	39,5%	36,0%	5,8%	100,0%

Graf č. 9 - Jsem spokojen s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou Policie ČR nabízí

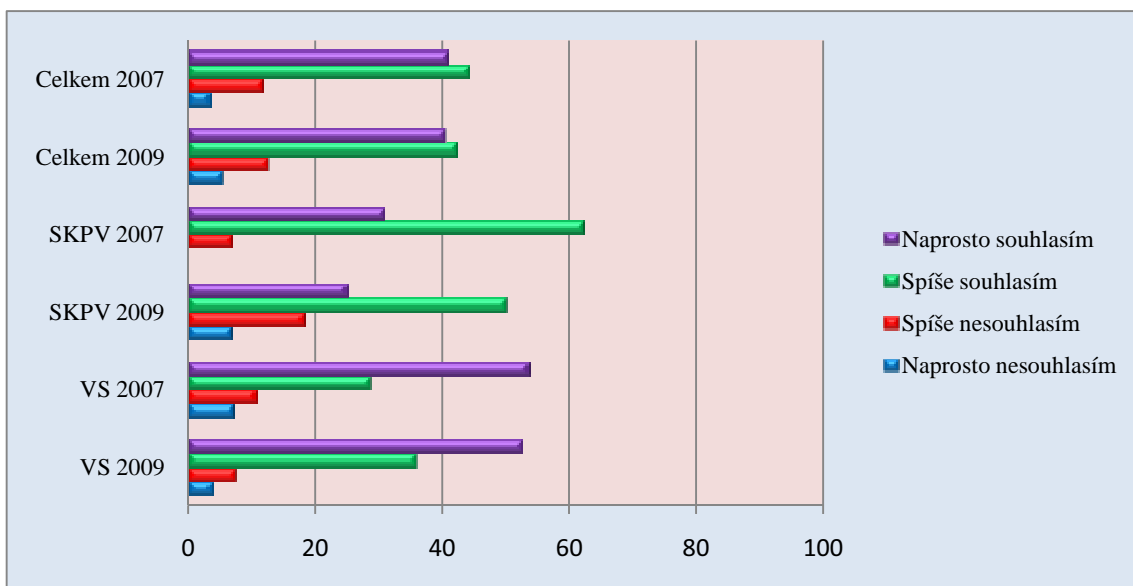


V odpovědích na tento aspekt došlo u policistů SKPV v roce 2009 k příklonu k souhlasnému stanovisku ve výši 59,1% oproti roku 2007, kdy se respondenti této skupiny v 55,1% spíše přiklíněli k nespouhlasnému stanovisku. U policistů vnější služby v obou letech zaznamenáváme spíše nesouhlasné stanovisko a to v roce 2007-57,1%, v roce 2009 došlo u této skupiny respondentů dokonce k nepatrnému nárůstu nespokojených na 58,5%.

Tab. č. 11 – Mám zájem se dále vzdělávat

			Mám zájem se dále vzdělávat				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	Vnější služba	Četnost 2009	2	4	19	28	53
		2009 %	3,8%	7,5%	35,8%	52,8%	100,0%
		Rok 2007 %	7,1%	10,7%	28,6%	53,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	8	22	11	44
		Rok 2009 %	6,8%	18,2%	50,0%	25,0%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	6,9%	62,1%	31,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	5	12	41	39	97
		Rok 2009 %	5,2%	12,4%	42,3%	40,2%	100,0%
		Rok 2007 %	3,5%	11,6%	44,2%	40,7%	100,0%

Graf č. 10 – Mám zájem se dále vzdělávat

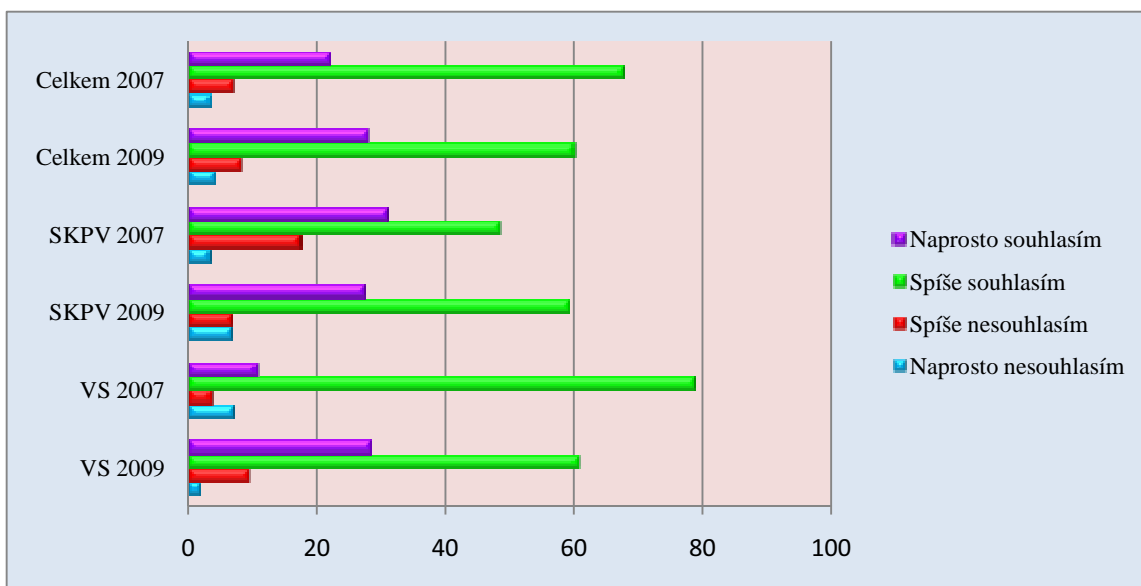


V odpovědích obou skupin se u tohoto aspektu projevuje výrazné souhlasné stanovisko, u policistů vnější služby došlo k nárůstu souhlasných odpovědí z 82,2% v roce 2007 na hodnotu 88,6% v roce 2009. Pokles souhlasících respondentů SKPV poklesl z 93,1% v roce 2007 na 75,9% v roce 2009. Tento jev můžeme dávat do souvislosti s přijetím většího počtu nových, vysokoškolsky vzdělaných policistů formou tzv. “bočního vstupu” právě na tuto součást Policie ČR.

Tab č. 12 - Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující

			Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	1	5	32	15	53
		Rok 2009 %	1,9%	9,4%	60,4%	28,3%	100,0%
		Rok 2007 %	7,1%	3,6%	78,6%	10,7%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	3	26	12	44
		Rok 2009 %	6,8%	6,8%	59,1%	27,3%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	17,2%	48,3%	31,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	4	8	58	27	97
		Rok 2009 %	4,1%	8,2%	59,8%	27,8%	100,0%
		Rok 2007 %	3,5%	7,0%	67,4%	22,1%	100,0%

Graf č. 11 - Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující

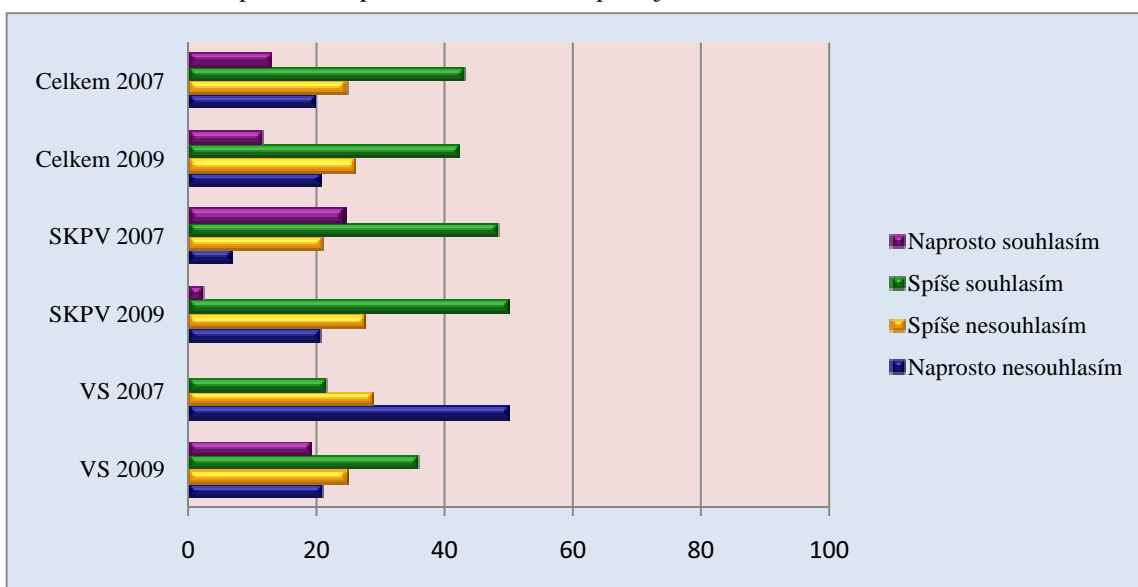


S poklesem zájmu o vzdělávání u policistů SKPV zřejmě souvisí přesvědčení respondentů této skupiny o postačující úrovni svého vzdělání. Oproti roku 2007 došlo k nárůstu souhlasných odpovědí k tomuto aspektu z 79,3% na 86,4% v roce 2009, a většina policistů SKPV nemá podle svého názoru potřebu se vzdělávat. U policistů vnější služby v obou letech také převládá souhlasné stanovisko, i když zde došlo k nepatrnému poklesu z 89,3% v roce 2007 na 88,7% v roce 2009.

Tab. č. 13 – Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně

			Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	11	13	19	10	53
		Rok 2009%	20,8%	24,5%	35,8%	18,9%	100,0%
		Rok 2007%	50,0%	28,6%	21,4%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	9	12	22	1	44
		Rok 2009%	20,5%	27,3%	50,0%	2,3%	100,0%
		Rok 2007%	6,9%	20,7%	48,3%	24,1%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	20	25	41	11	97
		Rok 2009%	20,6%	25,8%	42,3%	11,3%	100,0%
		Rok 2007%	19,8%	24,4%	43,0%	12,8%	100,0%

Graf č. 12 - Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně



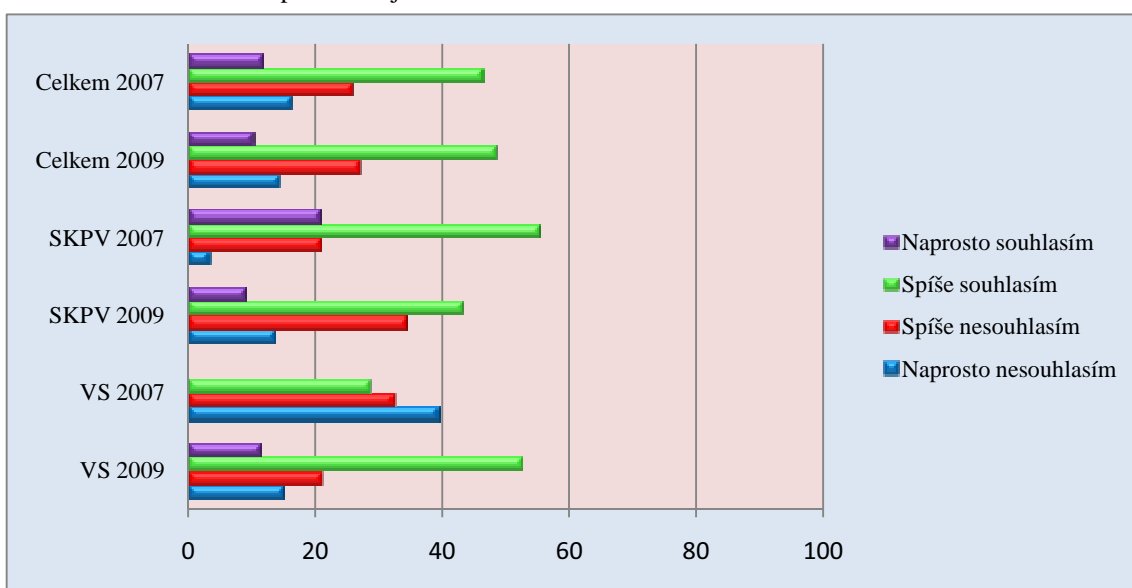
K zajímavým výsledkům došlo u tohoto aspektu. Na jedné straně oproti roku došlo ke značnému nárůstu souhlasných odpovědí u respondentů vnější služby – z 21,4% v roce 2007 na 54,7% v roce 2009, na straně druhé pak k poklesu souhlasných odpovědí u policistů SKPV – z 72,4% v roce 2007 na hodnotu 52,3% v roce 2009.

8.2.2 Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností

Tab. č 14 – Atmosféra na pracovišti je dobrá

			Atmosféra na pracovišti je dobrá				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	11	28	6	53
		Rok 2009 %	15,1%	20,8%	52,8%	11,3%	100,0%
		Rok 2007 %	39,3%	32,1%	28,6%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	6	15	19	4	44
		Rok 2009 %	13,6%	34,1%	43,2%	9,1%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	20,7%	55,2%	20,7%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	14	26	47	10	97
		Rok 2009 %	14,4%	26,8%	48,5%	10,3%	100,0%
		Rok 2007 %	16,3%	25,6%	46,5%	11,6%	100,0%

Graf č 13– Atmosféra na pracovišti je dobrá

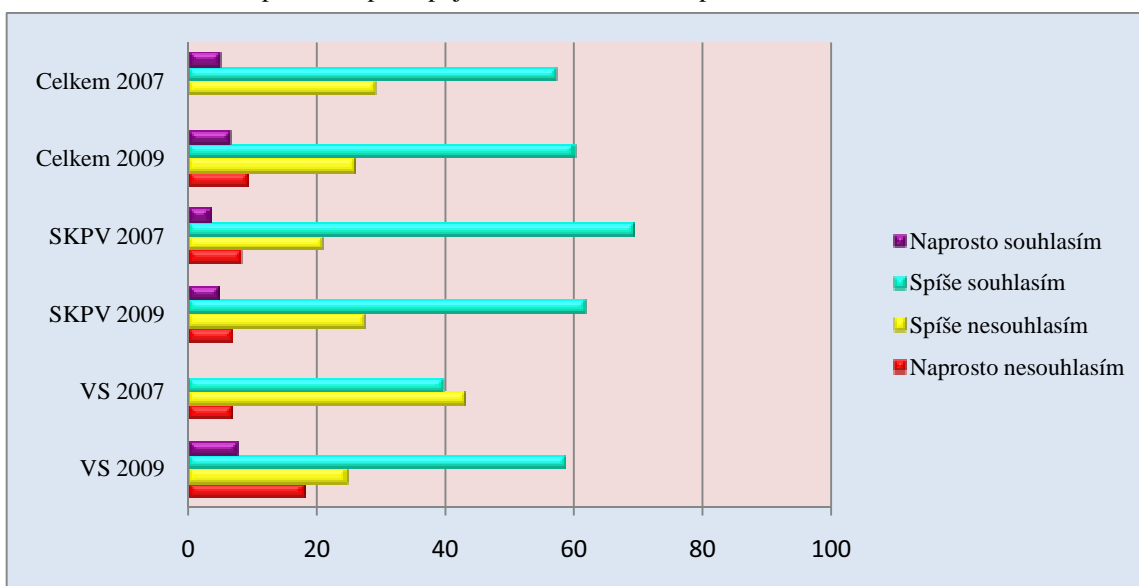


U tohoto aspektu se obě skupiny v roce 2009 přiklání k souhlasnému stanovisku. Ke kladnému posunu došlo zejména u policistů vnější služby, kde oproti roku 2007, kdy souhlasné stanovisko zastávalo pouhých 28,6% respondentů, došlo ke zlepšení situace a v roce 2009 jich souhlasné stanovisko zastává 64,1%. Oproti tomu u policistů SKPV došlo ke snížení souhlasných odpovědí z 75,9% v roce 2007 na 52,3% v roce 2009.

Tab. č. 15 – Policie ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí

			Policie ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	5	13	31	4	53
		Rok 2009%	9,4%	24,5%	58,5%	7,5%	100,0%
		Rok 2007%	17,9%	42,9%	39,3%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	12	27	2	44
		Rok 2009%	6,8%	27,3%	61,4%	4,5%	100,0%
		Rok 2007%	6,9%	20,7%	69,0%	3,4%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	8	25	58	6	97
		Rok 2009%	8,2%	25,8%	59,8%	6,2%	100,0%
		Rok 2007%	9,3%	29,1%	57,0%	4,7%	100,0%

Graf č. 14 - Policie ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí

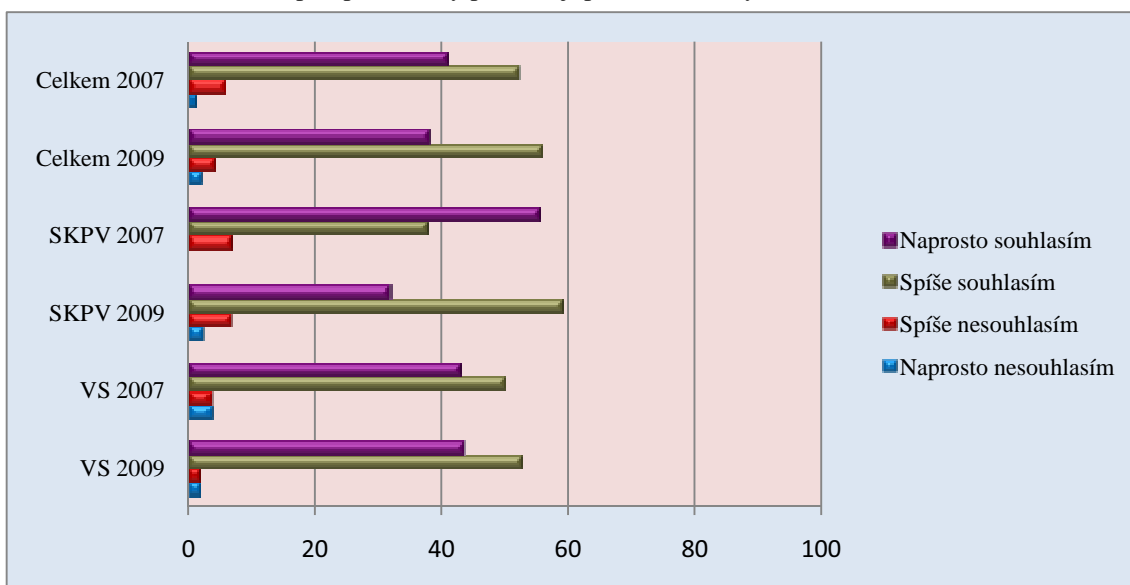


K této otázce zaujímají obě služby spíše souhlasné stanovisko. Významná změna nastala zejména u respondentů vnější služby, kde se procentuální vyjádření souhlasných stanovisek zvýšilo z 39,3% v roce 2007 na 66,0% v roce 2009. I když v obou sledovaných obdobích policisté SKPV zaujímají převážně souhlasné stanovisko, došlo v této skupině respondentů k poklesu z 72,4% v roce 2007 na 65,9% v roce 2009.

Tab.16 - Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy

			Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	1	1	28	23	53
		Rok 2009 %	1,9%	1,9%	52,8%	43,4%	100,0%
		Rok 2007 %	3,6%	3,6%	50,0%	42,9%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	1	3	26	14	44
		Rok 2009 %	2,3%	6,8%	59,1%	31,8%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	6,9%	37,9%	55,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	2	4	54	37	97
		Rok 2009 %	2,1%	4,1%	55,7%	38,1%	100,0%
		Rok 2007 %	1,2%	5,8%	52,3%	40,7%	100,0%

Graf č. 15 - Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy

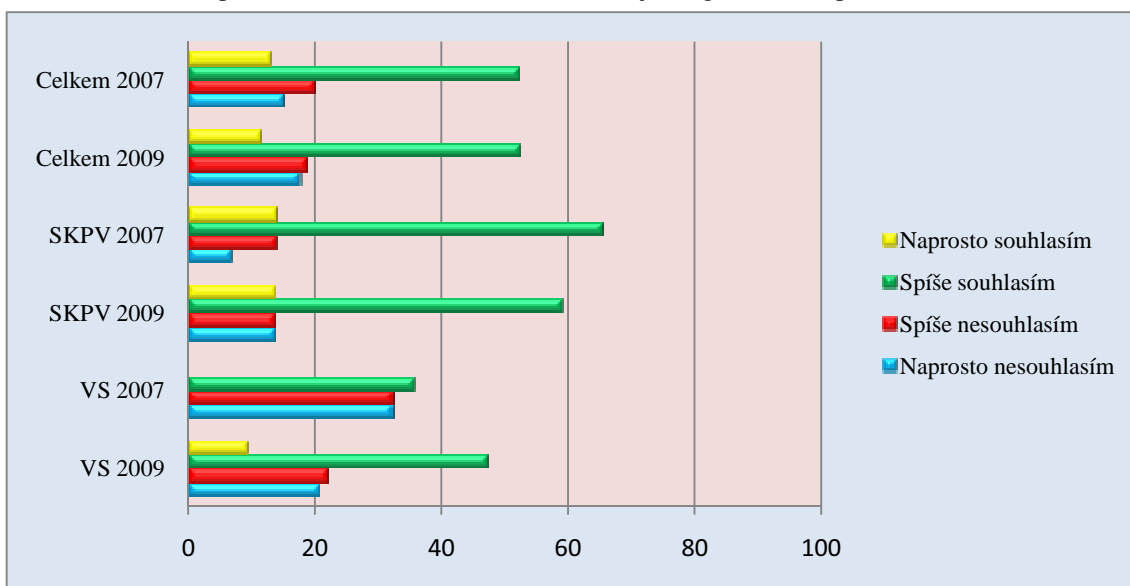


Obě skupiny v odpovědích na tuto otázku zaujímají výrazně kladné stanovisko. Procentuální vyjádření se pohybuje v obou zkoumaných obdobích nad hranicí 90%, u vnější služby se počet souhlasných stanovisek nepatrně nepatrně zvýšil z 92,9% v roce 2007 na 96,2% v roce 2009, u odpovědí policistů SKPV došlo k nepatrnému poklesu souhlasích respondentů z 93,1% v roce 2007 na 90,9% v roce 2009.

Tab. č. 17 – Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s organizací mé práce

			Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s organizací mé práce				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	11	12	25	5	53
		Rok 2009 %	20,8%	22,6%	47,2%	9,4%	100,0%
		Rok 2007 %	32,1%	32,1%	35,7%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	6	6	26	6	44
		Rok 2009 %	13,6%	13,6%	59,1%	13,6%	100,0%
		Rok 2007 %	6,9%	13,8%	65,5%	13,8%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	17	18	51	11	97
		Rok 2009 %	17,5%	18,6%	52,6%	11,3%	100,0%
		Rok 2007 %	15,1%	19,8%	52,3%	12,8%	100,0%

Graf č. 16 - Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s organizací mé práce

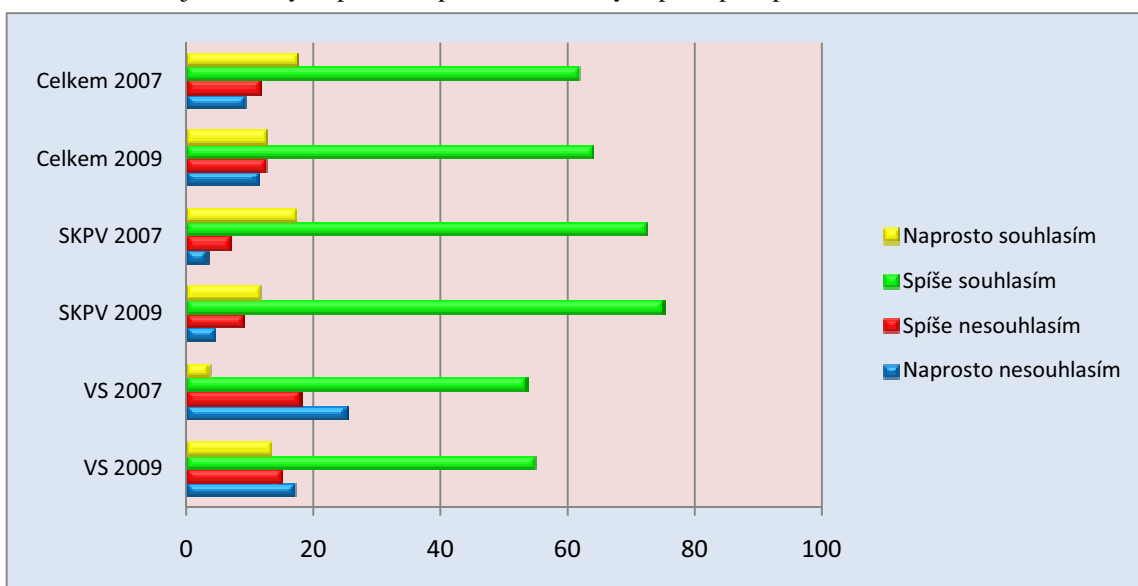


V odpovědích na tuto otázku se zejména policisté SKPV přiklánějí k souhlasnému stanovisku. Počet souhlasných odpovědí činil v roce 2007 79,3%, v roce 2009 došlo k mírnému poklesu kladných odpovědí na 72,7% respondentů. Policisté vnější služby v roce 2007 k této otázce zastávali převážně záporné stanovisko – celkem 64,1%, v roce 2009 se poměr kladných a negativních odpovědí změnil ve prospěch kladných, kdy se souhlasně s touto otázkou vyjádřilo celkem 56,6% respondentů této skupiny.

Tab. č. 18 – Můj nadřízený se podílí na prosazování nových přístupů v práci

			Můj nadřízený se podílí na prosazování nových přístupů v práci				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	9	8	29	7	53
		Rok 2009 %	17,0%	15,1%	54,7%	13,2%	100,0%
		Rok 2007 %	25,0%	17,9%	53,6%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	2	4	33	5	44
		Rok 2009 %	4,5%	9,1%	75,0%	11,4%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	6,9%	72,4%	17,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	11	12	62	12	97
		Rok 2009 %	11,3%	12,4%	64,0%	12,4%	100,0%
		Rok 2007 %	9,3%	11,6%	61,6%	17,4%	100,0%

Graf č. 17 - Můj nadřízený se podílí na prosazování nových přístupů v práci

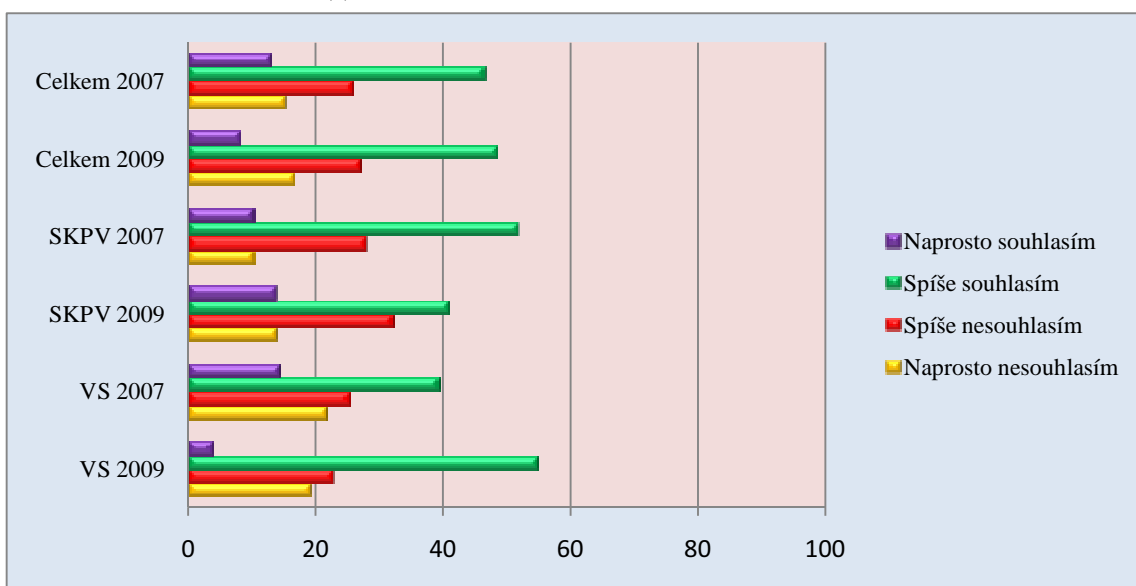


V odpovědích na tuto otázku se obě skupiny přiklánějí k souhlasnému stanovisku a to zejména policisté SKPV, kteří se v roce 2007 vyjádřili souhlasně v 89,6%, v roce 2009 v 86,4%. U této skupiny došlo tedy k mírnému poklesu v případě souhlasných odpovědí o 3,2%. Policisté vnější služby se v roce 2007 vyjádřili kladně v 57,2%, v roce 2009 v 67,9%. U této skupiny tedy došlo k nárůstu kladných odpovědí o 10,7%.

Tab. č. 19 - Jsem informován(a) o vizi Policie ČR

			Jsem informován(a) o vizi Policie ČR				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	10	12	29	2	53
		Rok 2009 %	18,9%	22,6%	54,7%	3,8%	100,0%
		Rok 2007 %	21,4%	25,0%	39,3%	14,3%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	6	14	18	6	44
		Rok 2009 %	13,6%	31,8%	40,9%	13,6%	100,0%
		Rok 2007 %	10,3%	27,6%	51,7%	10,3%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	16	26	47	8	97
		Rok 2009 %	16,5%	26,8%	48,5%	8,2%	100,0%
		Rok 2007 %	15,1%	25,6%	46,5%	12,8%	100,0%

Graf č. 18 - Jsem informován(a) o vizi Policie ČR

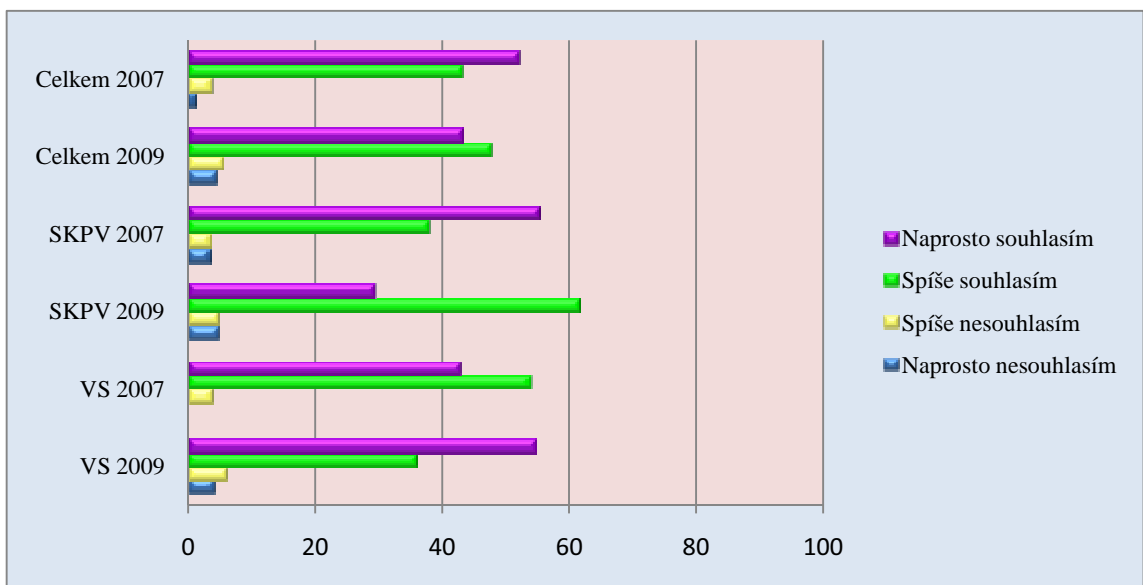


Obě skupiny respondentů se přiklánějí v odpovědích na tento aspekt spíše k souhlasnému stanovisku. Policisté vnější služby odpovídali v roce 2007 kladně celkem v 53,6%, v roce 2009 v 58,5%. Respondenti SKPV se v roce 2007 přikláněli v 62% k souhlasnému stanovisku, v roce 2009 počet kladných odpovědí mírně poklesl na 54,52%.

Tab. č. 20 – Na mém pracovišti je dodržován Etický kodex Policie ČR

			Na mém pracovišti je dodržován Etický kodex Policie ČR				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	2	3	19	29	53
		Rok 2009 %	3,8%	5,7%	35,8%	54,7%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	3,6%	53,6%	42,9%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	2	2	27	13	44
		Rok 2009 %	4,5%	4,5%	61,3%	29,5%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	3,4%	37,9%	55,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	4	5	46	42	97
		Rok 2009 %	4,1%	5,2%	47,4%	43,3%	100,0%
		Rok 2007 %	1,2%	3,5%	43,0%	52,3%	100,0%

Graf č. 19 - Na mém pracovišti je dodržován Etický kodex Policie ČR

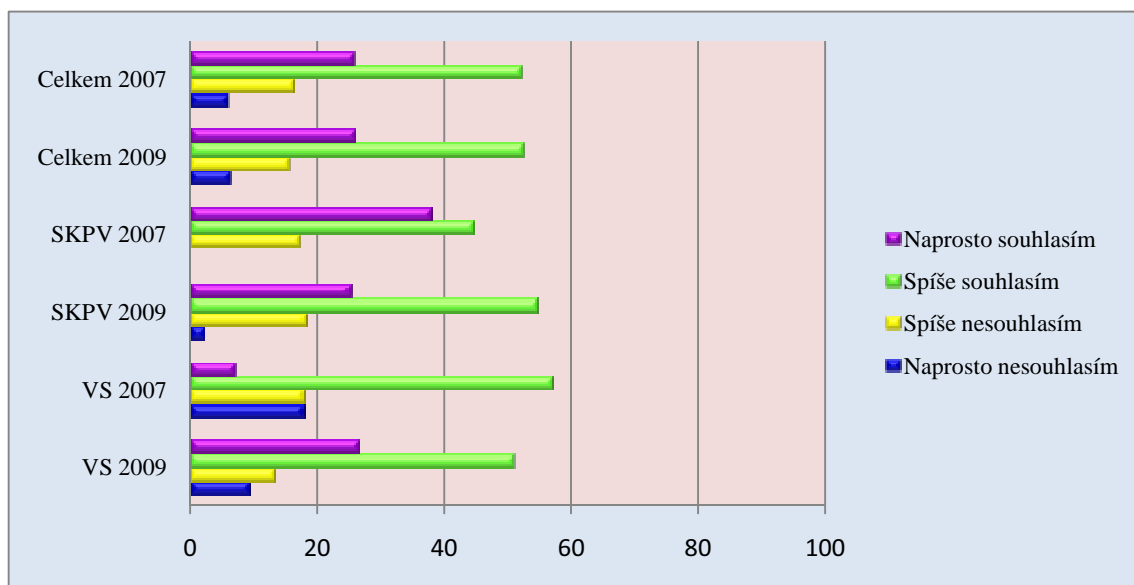


V obou sledovaných obdobích se obě skupiny respondentů výrazně přiklápěly k souhlasným odpovědím, stejně tak u obou skupin oproti roku 2007 došlo k mírnému poklesu kladných stanovisek a to zejména u vnější služby z hodnoty 96,5% v roce 2007 na 90,5% v roce 2009 a u SKPV z 93,1% na 90,8% v roce 2009.

Tab. č. 21 – Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává na pracovišti

			Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává na pracovišti				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	5	7	27	14	53
		Rok 2009 %	9,4%	13,2%	50,9%	26,4%	100,0%
		Rok 2007 %	17,9%	17,9%	57,1%	7,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	1	8	24	11	44
		Rok 2009 %	2,3%	18,2%	54,5%	25,0%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	17,2%	44,8%	37,9%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	6	15	51	25	97
		Rok 2009 %	6,2%	15,5%	52,6%	25,8%	100,0%
		Rok 2007 %	5,8%	16,3%	52,3%	25,6%	100,0%

Graf č. 20 - Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává na pracovišti

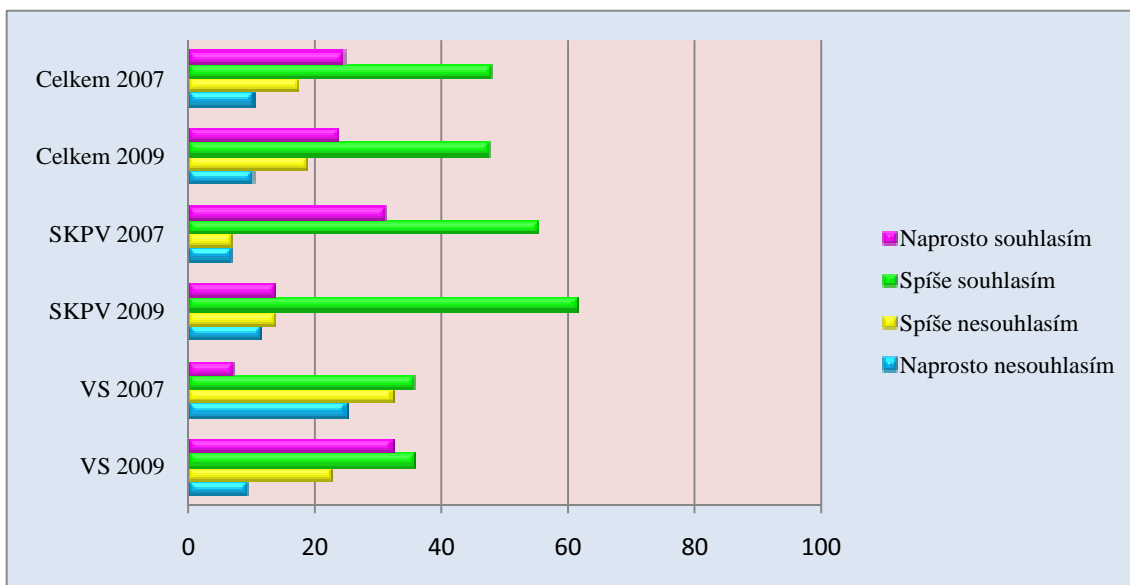


Obě skupiny respondentů jsou přesvědčeny o tom, že jejich nadřízený ví, co se na pracovišti odehrává, stejně tak se procentuální vyjádření souhlasného stanoviska u obou skupin v roce 2009 oproti roku 2007 navýšilo a to u policistů vnější služby o 13,1% a u policistů SKPV o 13,2%.

Tab. č. 22 – V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu

			V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	5	12	19	17	53
		Rok 2009 %	9,4%	22,6%	35,8%	32,1%	100,0%
		Rok 2007 %	25,0%	32,1%	35,7%	7,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	5	6	27	6	44
		Rok 2009 %	11,4%	13,6%	61,4%	13,6%	100,0%
		Rok 2007 %	6,9%	6,9%	55,2%	31,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	10	18	46	23	97
		Rok 2009 %	10,3%	18,6%	47,4%	23,7%	100,0%
		Rok 2007 %	10,5%	17,4%	47,7%	24,4%	100,0%

Graf č. 21 - V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu

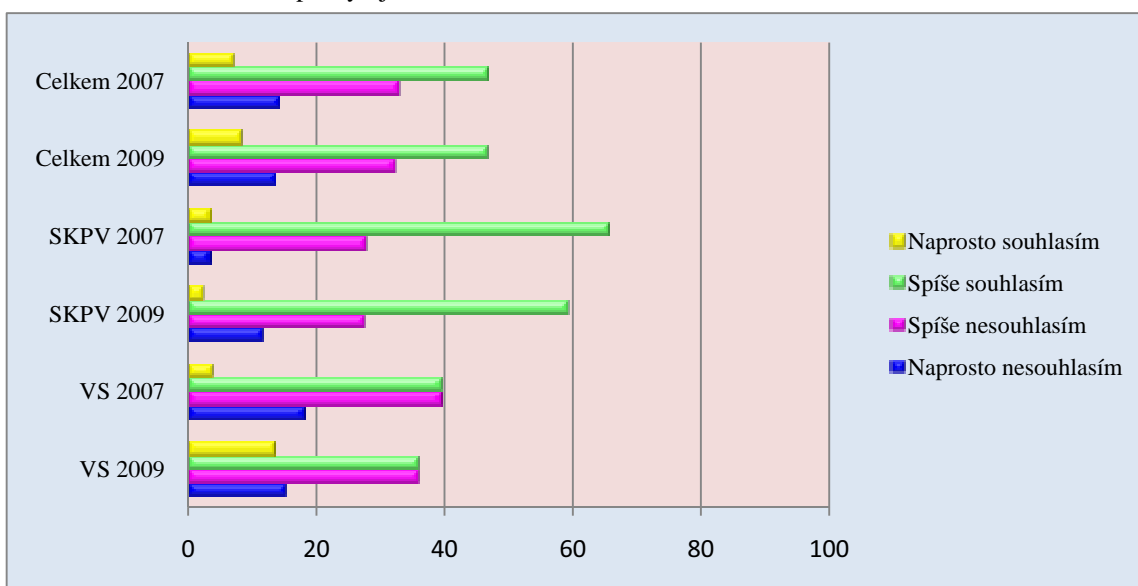


Průzkumem tohoto aspektu bylo zjištěno, že u respondentů vnější služby došlo k navýšení procentuálního vyjádření souhlasu z 42,8% v roce 2007 o 25,1% a policisté této skupiny se v roce 2009 spíše přiklánějí k souhlasnému stanovisku ve výši 67,9%. Policisté SKPV v obou letech zastávali spíše souhlasné stanovisko, v roce 2007 ve výši 86,2% a v roce 2009 u této skupiny došlo k poklesu na hodnotu 75,9%.

Tab.č. 23 – Policie ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání

			Policie ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	19	19	7	53
		Rok 2009 %	15,1%	35,8%	35,8%	13,2%	100,0%
		Rok 2007 %	17,9%	39,3%	39,3%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	5	12	26	1	44
		Rok 2009 %	11,4%	27,3%	59,1%	2,3%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	27,6%	65,5%	3,4%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	13	31	45	8	97
		Rok 2009 %	13,4%	32,0%	46,4%	8,2%	100,0%
		Rok 2007 %	14,0%	32,6%	46,5%	7,0%	100,0%

Graf č. 22 - Policie ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání

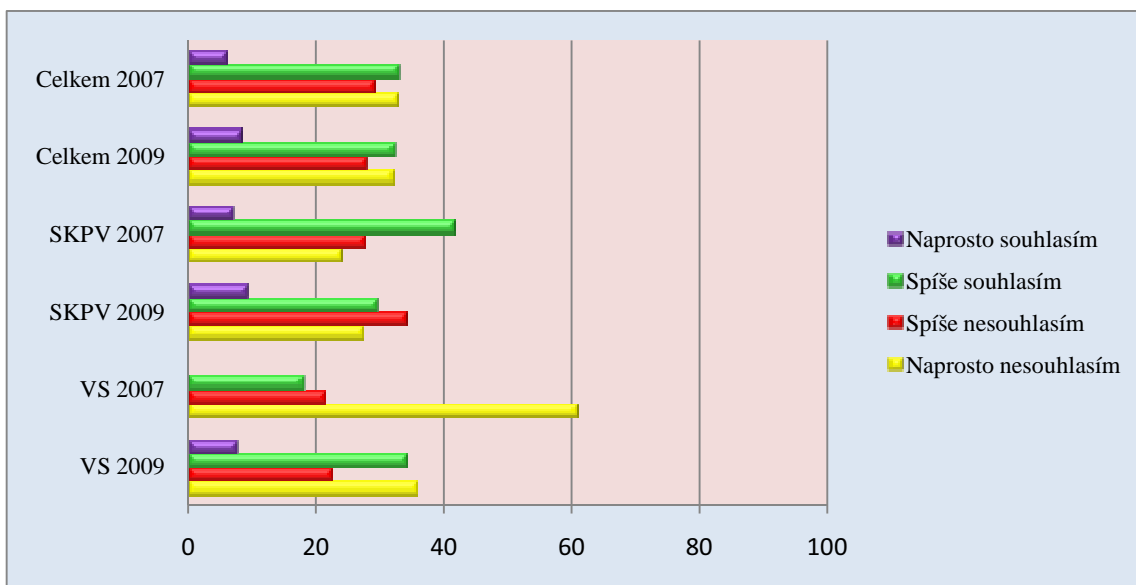


V případě této otázky zaujímají obě skupiny rozdílná stanoviska. Zatímco policisté vnější služby se v obou letech spíše přikláněli k nesouhlasu – v roce 2007 v 57,2%, v roce 2009 došlo k poklesu nesouhlasných stanovisek na 50,9%, policisté SKPV spíše souhlasili. V roce 2007 projevilo souhlasné stanovisko 68,9% respondentů SKPV, v roce 2009 u této skupiny ale došlo k poklesu souhlasu na 61,9%.

Tab. č. 24 – Zařízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se zákazníky

			Zařízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se zákazníky				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	19	12	18	4	53
		Rok 2009 %	35,8%	22,6%	34,0%	7,5%	100,0%
		Rok 2007 %	60,7%	21,4%	17,9%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	12	15	13	4	44
		Rok 2009 %	27,3%	34,1%	29,5%	9,1%	100,0%
		Rok 2007 %	24,1%	27,6%	41,4%	6,9%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	31	27	31	8	97
		Rok 2009 %	32,0%	27,8%	32,0%	8,2%	100,0%
		Rok 2007 %	32,6%	29,1%	32,6%	5,8%	100,0%

Graf č. 23 - Zařízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se zákazníky

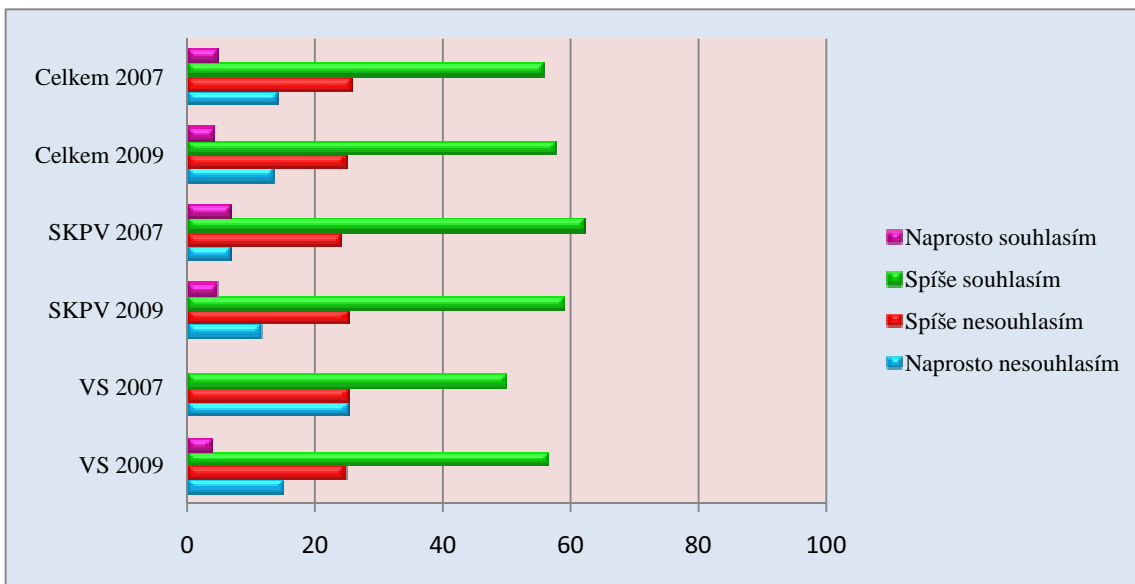


Námětem pro další práci je průzkum tohoto aspektu, kde se ukazuje, že opatření ze strany Územního odboru SKPV ke zlepšení vybavenosti pracovišť byla nedostatečná. Projekt P 1000 zaměřený na zlepšení vybavení a modernizaci pracovišť uniformované policie se projevil v poklesu nesouhlasných odpovědí u policistů vnější služby, kde v roce 2007 jich nesouhlasilo 82,1%, v roce 2009 již jen 58,4%. U policistů SKPV oproti tomu došlo k dosti značnému nárůstu nesouhlasných stanovisek z 51,7% v roce 2007 na 61,4% v roce 2009.

Tab. č. 25 – Pracovní porady jsou pro mou práci přínosem

			Pracovní porady jsou pro mou práci přínosné				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	13	30	2	53
		Rok 2009 %	15,1%	24,5%	56,6%	3,8%	100,0%
		Rok 2007 %	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	5	11	26	2	44
		Rok 2009 %	11,4%	25,0%	59,1%	4,5%	100,0%
		Rok 2007 %	6,9%	24,1%	62,1%	6,9%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	13	24	56	4	97
		Rok 2009 %	13,4%	24,7%	57,7%	4,1%	100,0%
		Rok 2007 %	14,0%	25,6%	55,8%	4,7%	100,0%

Graf .č 24 - Pracovní porady jsou pro mou práci přínosem

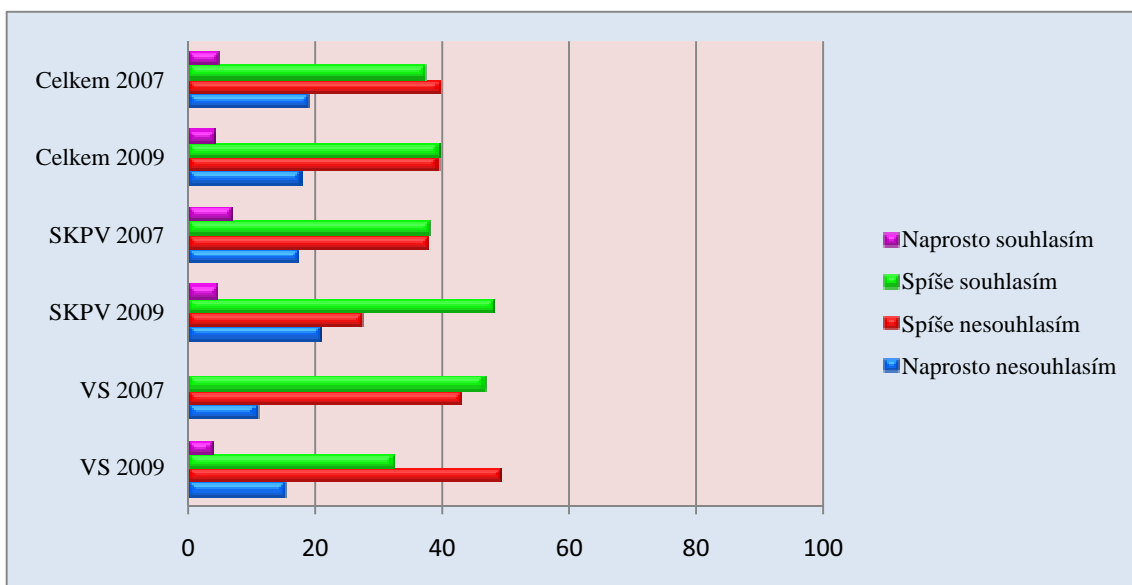


U tohoto aspektu se obě skupiny přiklánějí spíše k souhlasnému stanovisku. Policisté vnější služby v roce 2007 souhlasili v 50%, v roce 2009 došlo ke zvýšení procentuální hladiny spokojených o 10,4%. U skupiny policistů SKPV došlo oproti roku 2007, kdy souhlasilo s touto odpovědí 69,0% policistů, k poklesu o 5,4%, v roce 2009 jich souhlasí 63,6%.

Tab. č. 26 – Absolventi Policejní Akademie ČR jsou velice dobře připraveni pro službu

			Absolventi Policejní Akademie ČR jsou velice dobře připraveni pro službu				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	26	17	2	53
		Rok 2009 %	15,1%	49,1%	32,1%	3,8%	100,0%
		Rok 2007 %	10,7%	42,9%	46,4%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	9	12	21	2	44
		Rok 2009 %	20,5%	27,3%	47,7%	4,5%	100,0%
		Rok 2007 %	17,2%	37,9%	37,9%	6,9%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	17	38	38	4	97
		Rok 2009 %	17,5%	39,2%	39,2%	4,1%	100,0%
		Rok 2007 %	18,6%	39,5%	37,2%	4,7%	100,0%

Graf č. 25 - Absolventi Policejní Akademie ČR jsou velice dobře připraveni pro službu



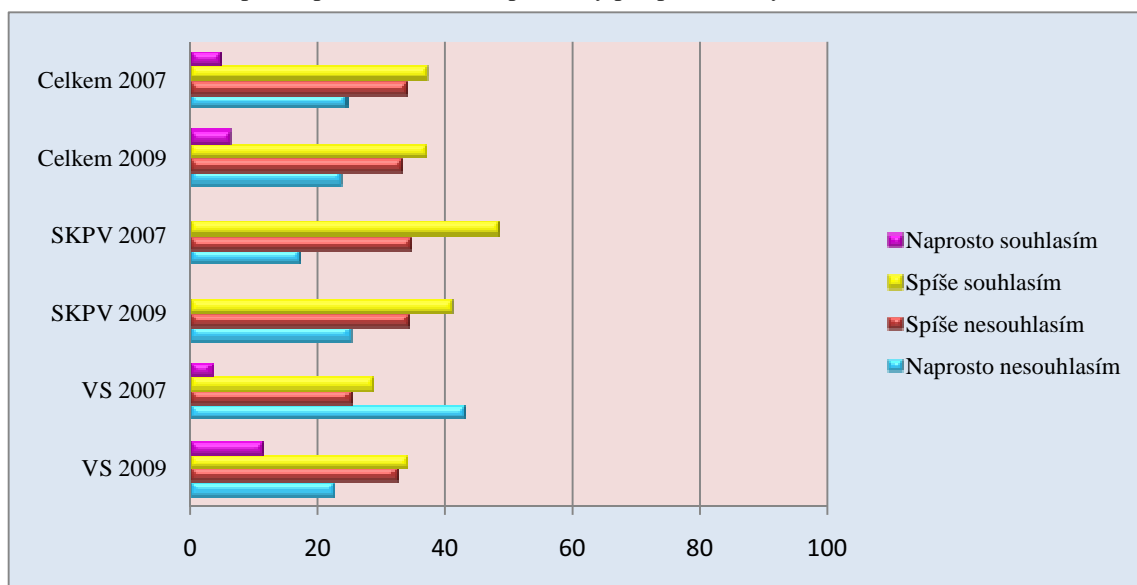
Policisté vnější služby v obou letech k této otázce zaujímali spíše nesouhlasné stanovisko, které se v roce 2009 oproti roku 2007 dokonce zvýšilo o 10,6%. V případě policistů SKPV, kteří se v roce 2007 přikláněli také spíše k nesouhlasu v 55,1% respondentů se odpovědi změnila a v roce 2009 se jich již 52,5% vyjadřuje souhlasně.

8.2.3 Pracovní podmínky a ocenění

Tab. č. 27 – Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon

			Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	12	17	18	6	53
		Rok 2009 %	22,6%	32,1%	34,0%	11,3%	100,0%
		Rok 2007 %	42,9%	25,0%	28,6%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	11	15	18	0	44
		Rok 2009 %	25,0%	34,0%	41,0%	0,0%	100,0%
		Rok 2007 %	17,2%	34,5%	48,3%	0,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	23	32	36	6	97
		Rok 2009 %	23,7%	33,0%	37,1%	6,2%	100,0%
		Rok 2007 %	24,4%	33,7%	37,2%	4,7%	100,0%

Graf č. 26 - Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon

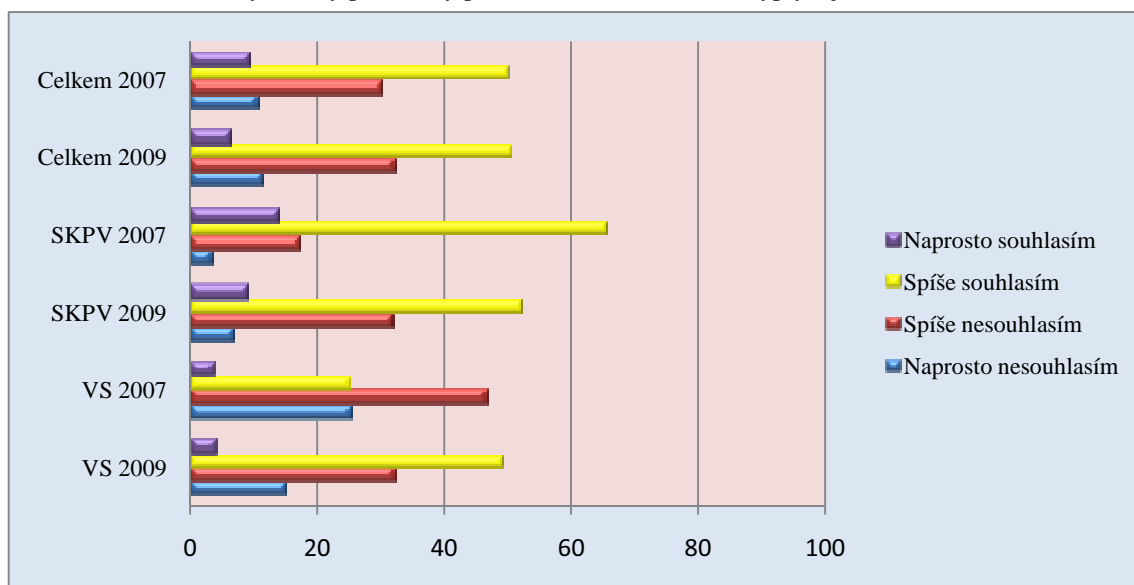


Na otázku vybavenosti služebními pomůckami odpovědělo souhlasně v roce 2009 45,3% respondentů vnější služby, což představuje nárůst kladných odpovědí o 13,1%. U policistů SKPV se oproti tomu, procentuální vyjádření souhlasných odpovědí v roce 2009 snížilo ve srovnání s rokem 2007 z 48,3% na 41,0%. Obě skupiny tedy vyjádřily nepokojenost s vybavením služebními pomůckami pro služební výkon. Zlepšení v názorové hladině uniformované policie lze spatřovat opět v Projektu P1000, který je zcela zaměřen na vybavení této služby Policie ČR.

Tab. č. 28 – Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků vyplývajících z mého hodnocení

			Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků vyplývajících z mého hodnocení				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	17	26	2	53
		Rok 2009 %	15,1%	32,1%	49,1%	3,8%	100,0%
		Rok 2007 %	25,0%	46,4%	25,0%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	14	23	4	44
		Rok 2009 %	6,8%	31,8%	52,3%	9,1%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	17,2%	65,5%	13,8%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	11	31	49	6	97
		Rok 2009 %	11,3%	32,0%	50,5%	6,2%	100,0%
		Rok 2007 %	10,5%	30,2%	50,0%	9,3%	100,0%

Graf č. 27 - Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků vyplývajících z mého hodnocení

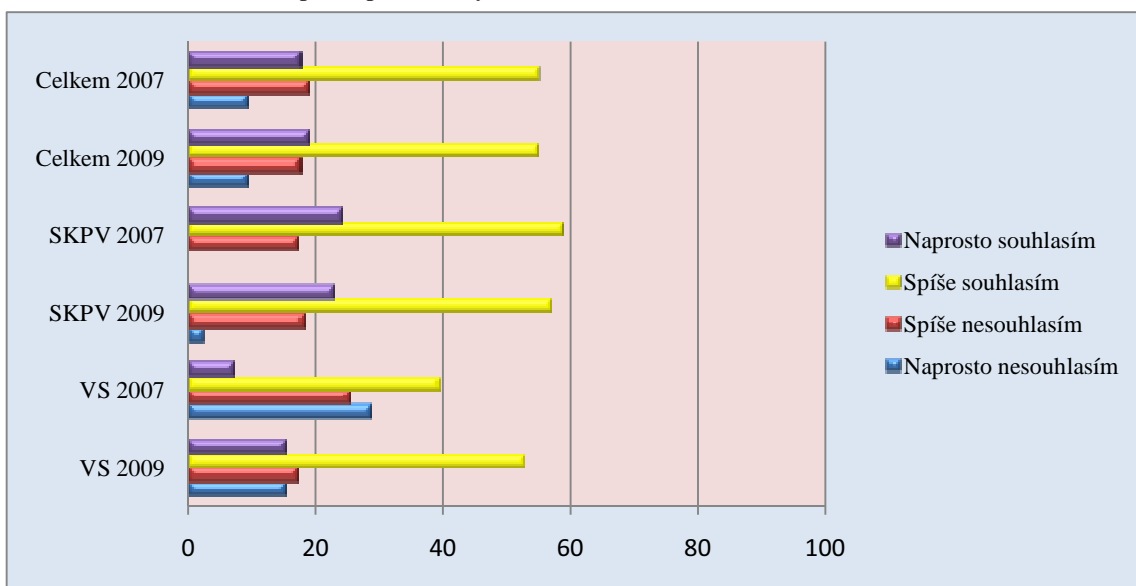


U tohoto aspektu u policistů vnější služby došlo v roce 2009 ke značnému nárůstu počtu kladných odpovědí oproti roku 2007. V roce 2007 vyjádřilo nesouhlas 71,4% respondentů vnější služby, v roce 2009 se tito policisté přikláněli spíše k souhlasnému stanovisku a to ve výši 52,9%. Policisté SKPV v obou letech projevují spíše souhlasné stanovisko, i když oproti roku 2007 došlo v roce 2009 k poklesu kladných stanovisek o 17,9% respondent.

Tab. č. 29 – Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení

			Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	9	28	8	53
		Rok 2009 %	15,1%	17,0%	52,8%	15,1%	100,0%
		Rok 2007 %	28,6%	25,0%	39,3%	7,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	1	8	25	10	44
		Rok 2009 %	2,3%	18,2%	56,8%	22,7%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	17,2%	58,6%	24,1%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	9	17	53	18	97
		Rok 2009 %	9,3%	17,5%	54,6%	18,6%	100,0%
		Rok 2007 %	9,3%	18,6%	54,7%	17,4%	100,0%

Graf č. 28 – Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení

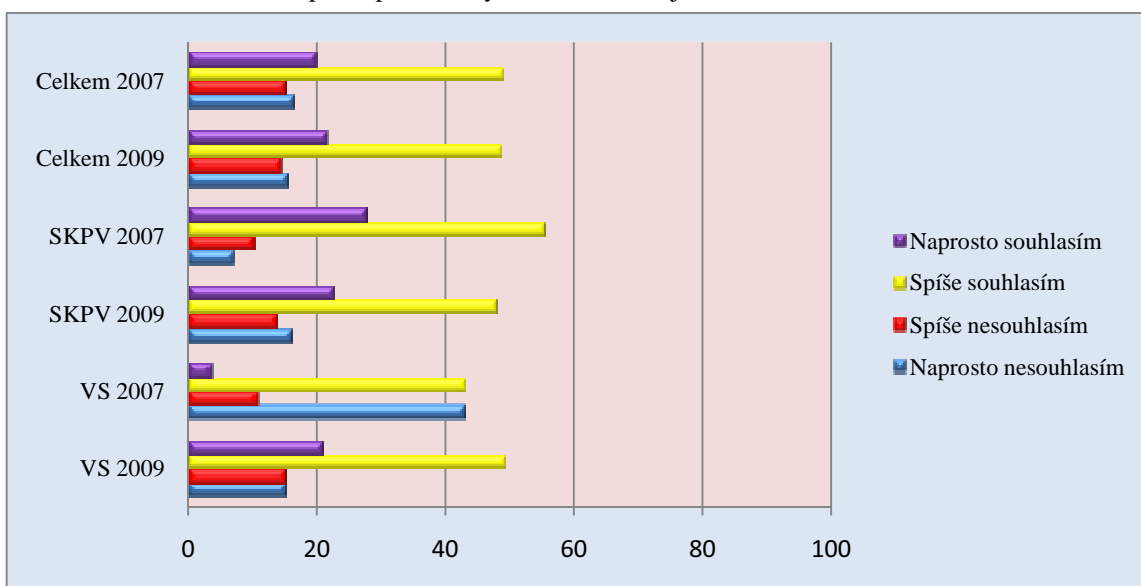


Policisté vnější služby se v otázce svého hodnocení v roce 2009 přiklánějí v 67,9% ke kladnému stanovisku, což představuje nárůst o 20,6% oproti roku 2007, kdy v tomto aspektu vyjadřovali spíše nesouhlasné stanovisko – 53,6%. Policisté SKPV v obou průzkumech vyjadřují kladné stanovisko, i když oproti roku 2007 došlo v roce 2009 k poklesu kladných odpovědí z 82,7% na hladinu 79,5%.

Tab. č. 30 – Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce

			Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	8	8	26	11	53
		Rok 2009 %	15,1%	15,1%	49,1%	20,8%	100,0%
		Rok 2007 %	42,9%	10,7%	42,9%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	7	6	21	10	44
		Rok 2009 %	15,9%	13,6%	47,7%	22,7%	100,0%
		Rok 2007 %	6,9%	10,3%	55,2%	27,6%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	15	14	47	21	97
		Rok 2009 %	15,5%	14,4%	48,5%	21,6%	100,0%
		Rok 2007 %	16,3%	15,1%	48,8%	19,8%	100,0%

Graf č. 29 - Jsem hodnocen podle platného system hodnocení jednotlivce

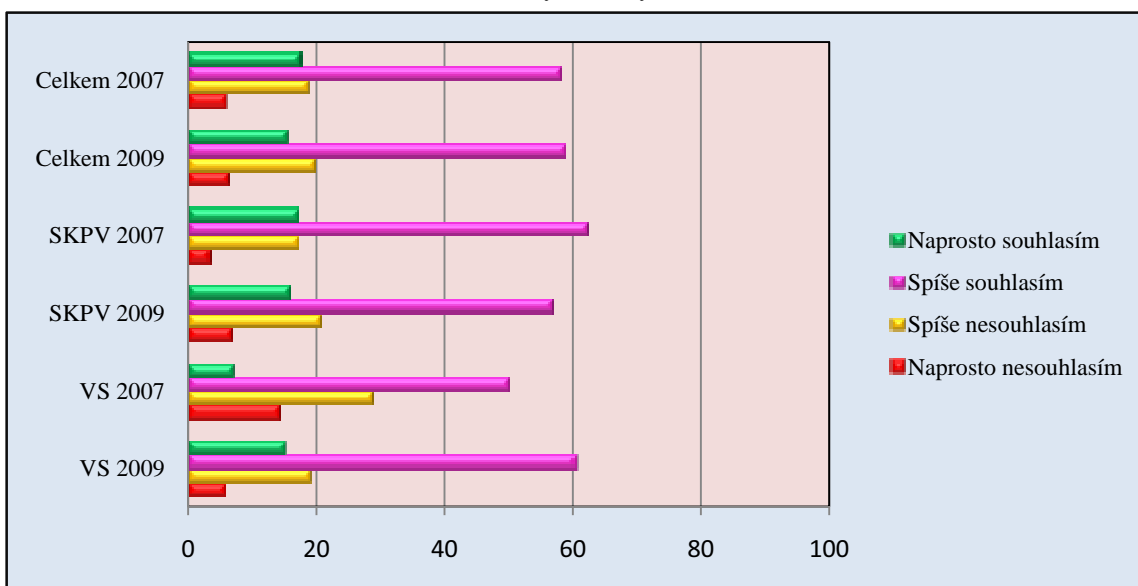


Stejně jako u předcházejícího i v tomto aspektu zejména policisté vnější služby ve značné míře změnili svoje stanovisko. Oproti roku 2007, kdy v 53,6% vyjadřovali nesouhlasné stanovisko, v roce 2009 se v 69,9% vyjadřovali kladně. U policistů SKPV, i když se v obou letech vyjadřovali spíše souhlasně, došlo v roce 2009 k poklesu procentuálního vyjádření kladných odpovědí o 12,4% na celkových 70,4%.

Tab. č. 31 – Jsem dostatečně seznamován(a) se svými úkoly

			Jsem dostatečně seznamován(a) se svými úkoly				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	3	10	32	8	53
		Rok 2009 %	5,7%	18,9%	60,4%	15,1%	100,0%
		Rok 2007 %	14,3%	28,6%	50,0%	7,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	9	25	7	44
		Rok 2009 %	6,8%	20,5%	56,8%	15,9%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	17,2%	62,1%	17,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	6	19	57	15	97
		Rok 2009 %	6,2%	19,6%	58,8%	15,5%	100,0%
		Rok 2007 %	5,8%	18,6%	58,1%	17,4%	100,0%

Graf č. 30 – Jsem dostatečně seznamován(a) se svými úkoly

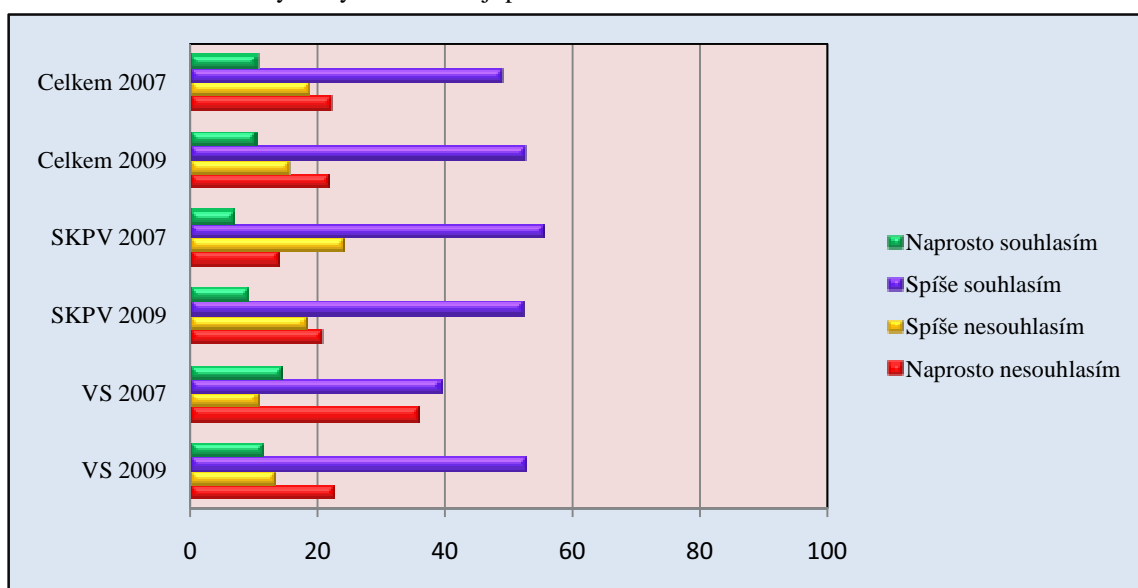


U tohoto aspektu se obě skupiny přiklánějí spíše k souhlasnému stanovisku. U policistů vnější služby oproti roku 2007 došlo dokonce k nárůstu kladných odpovědí o 18,4%, naopak procentuální vyjádření kladných odpovědí u policistů SKPV se snížilo o 6,6% na celkových 72,7%.

Tab. č. 32 – Informační systémy mi usnadňují práci

			Informační systémy mi usnadňují práci				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	12	7	28	6	53
		Rok 2009 %	22,6%	13,2%	52,8%	11,3%	100,0%
		Rok 2007 %	35,7%	10,7%	39,3%	14,3%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	9	8	23	4	44
		Rok 2009 %	20,5%	18,2%	52,3%	9,1%	100,0%
		Rok 2007 %	13,8%	24,1%	55,2%	6,9%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	21	15	51	10	97
		Rok 2009 %	21,6%	15,5%	52,6%	10,3%	100,0%
		Rok 2007 %	22,1%	18,6%	48,8%	10,5%	100,0%

Graf. č 31 - Informační systémy mi usnadňují práci.

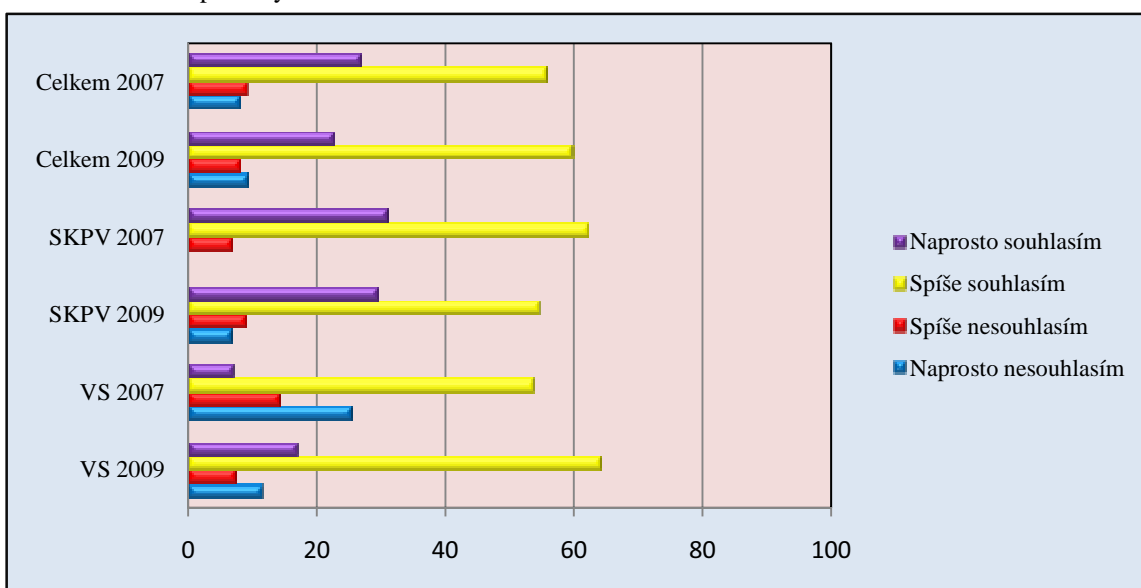


Ve svých odpovědích, že informační systémy policistům usnadňují práci, se v obou zkoumaných obdobích obě skupiny policistů přikláněly spíše k souhlasnému stanovisku. U respondentů vnější služby došlo k nárůstu kladných odpovědí o 10,5% na celkových 64,1% v roce 2009. Procentuální vyjádření kladných odpovědí policistů SKPV se nepatrně snížilo o 0,7% na celkových 61,4%.

Tab. č. 33 – Svou práci vykonávám rád

			Svou práci vykonávám rád(a)				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	6	4	34	9	53
		Rok 2009 %	11,3%	7,5%	64,2%	17,0%	100,0%
		Rok 2007 %	25,0%	14,3%	53,6%	7,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	4	24	13	44
		Rok 2009 %	6,8%	9,1%	54,5%	29,5%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	6,9%	62,1%	31,0%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	9	8	58	22	97
		Rok 2009 %	9,3%	8,2%	59,8%	22,7%	100,0%
		Rok 2007 %	8,1%	9,3%	55,8%	26,7%	100,0%

Graf č. 32 - Svou práci vykonávám rád

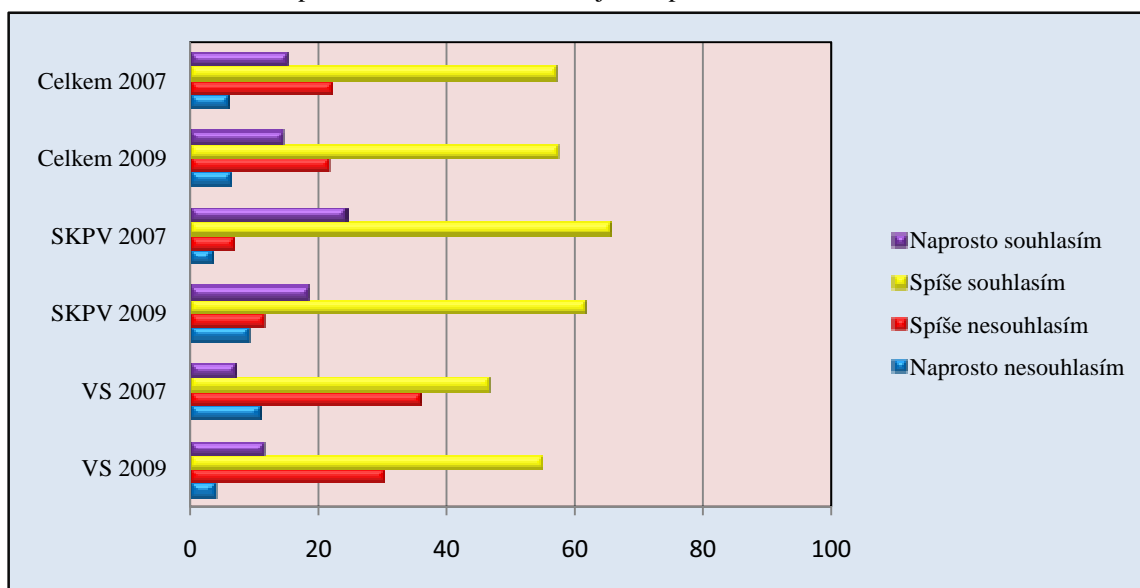


U tohoto aspektu se obě skupiny v obou průzkumech ve svých odpovědích přikláněly k souhlasnému stanovisku. U policistů vnější služby došlo k nárůstu kladných odpovědí o 20,5%, u policistů SKPV naproti tomu k menšímu poklesu procentuálního vyjádření kladných odpovědí o 9,1%.

Tab. č. 34 – Práce našeho pracovního kolektivu směřuje k naplňování vize Policie ČR

			Práce našeho pracovního kolektivu směřuje k naplňování vize Policie ČR				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	2	16	29	6	53
		Rok 2009 %	3,8%	30,2%	54,7%	11,3%	100,0%
		Rok 2007 %	10,7%	35,7%	46,4%	7,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	4	5	27	8	44
		Rok 2009 %	9,1%	11,4%	61,4%	18,2%	100,0%
		Rok 2007 %	3,4%	6,9%	65,5%	24,1%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	6	21	56	14	97
		Rok 2009 %	6,2%	21,6%	57,3%	14,4%	100,0%
		Rok 2007 %	5,8%	22,1%	57,0%	15,1%	100,0%

Graf č. 33 – Práce našeho pracovního kolektivu směřuje k naplňování vize Policie ČR

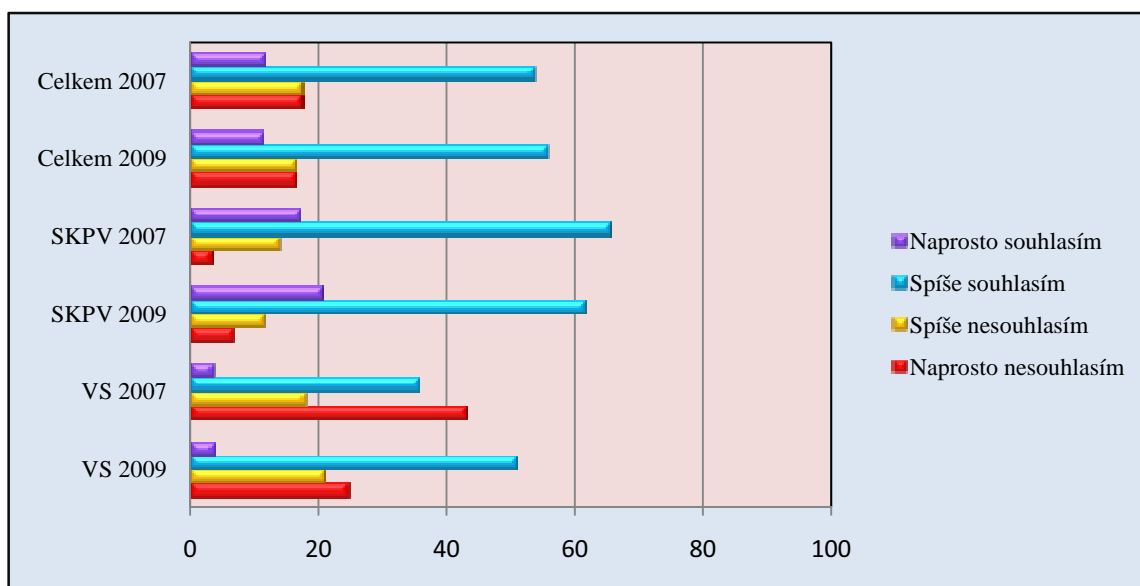


I v případě tohoto aspektu se v obou zkoumaných letech obě skupiny přiklánějí ke kladnému stanovisku. U policistů SKPV ale došlo oproti roku 2007 k poklesu kladných odpovědí o 10% na celkových 79,6%, naproti tomu opět u policistů vnější služby se procentuální vyjádření kladných odpovědí zvýšilo o 12,5% na celkových 66% v roce 2009.

Tab. č. 35 – Při hodnocení mého pracovního výkonu jsou upřednostňována kvalitativní kritéria před kvantitativními

			Při hodnocení mého pracovního výkonu jsou upřednostňována kvalitativní kritéria před kvantitativními				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	13	11	27	2	53
		Rok 2009 %	24,5%	20,8%	50,9%	3,8%	
		Rok 2007 %	42,9%	17,9%	35,7%	3,6%	
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	5	27	9	44
		Rok 2009 %	6,8%	11,4%	61,4%	20,5%	
		Rok 2007 %	3,4%	13,8%	65,5%	17,2%	
Celkem		Četnost 2009	16	16	54	11	97
		Rok 2009 %	16,5%	16,5%	55,7%	11,3%	
		Rok 2007 %	17,4%	17,4%	53,5%	11,6%	

Graf č. 34 - Při hodnocení mého pracovního výkonu jsou upřednostňována kvalitativní kritéria před kvantitativními

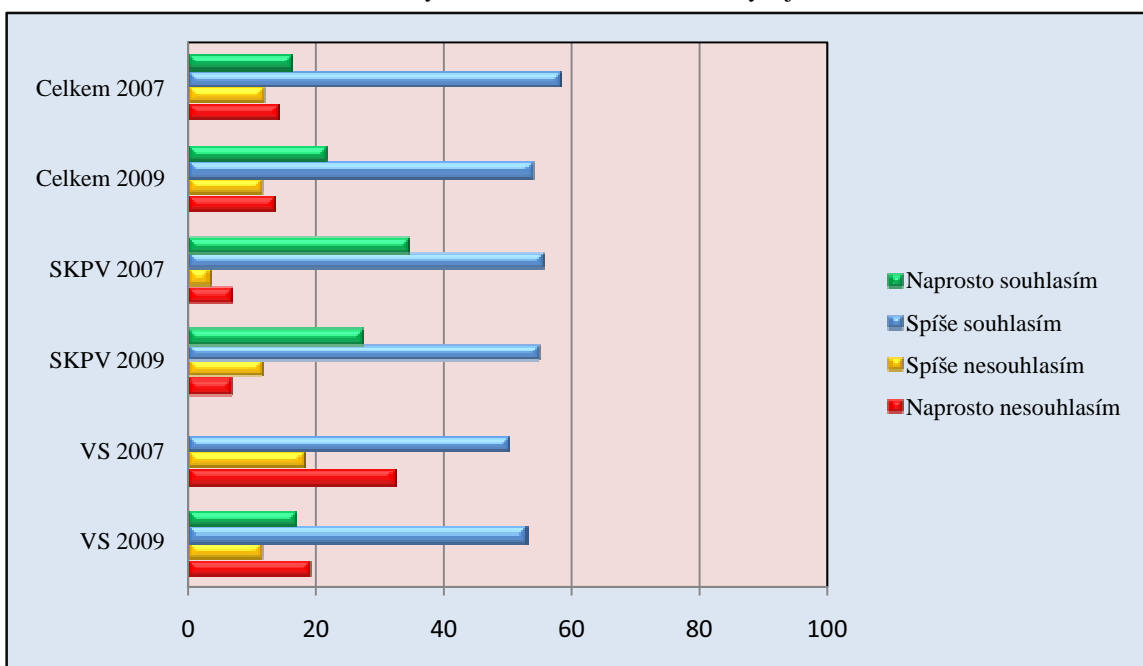


U tohoto aspektu došlo ke změně názorvé hladiny zejména u policistů vnější služby, kde v roce 2007 se 60,8% této skupiny přiklánílo spíše k nesouhlasu, naproti tomu v roce 2009 jich celkových 54,7% spíše souhlasilo. Policisté SKPV v obou letech zastávali spíše kladné stanovisko, oproti roku 2007 došlo ale k poklesu kladných stanovisek této skupiny respondentů o 0,8% na celkových 81,9%.

Tab. Č. 36 – Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci

			Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	10	6	28	9	53
		Rok 2009 %	18,9%	11,3%	52,8%	17,0%	100,0%
		Rok 2007 %	32,1%	17,9%	50,0%	,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	5	24	12	44
		Rok 2009 %	6,8%	11,4%	54,5%	27,3%	100,0%
		Rok 2007 %	6,9%	3,4%	55,2%	34,5%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	13	11	52	21	97
		Rok 2009 %	13,4%	11,3%	53,6%	21,6%	100,0%
		Rok 2007 %	14,0%	11,6%	58,1%	16,3%	100,0%

Graf. č. 35 - Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci

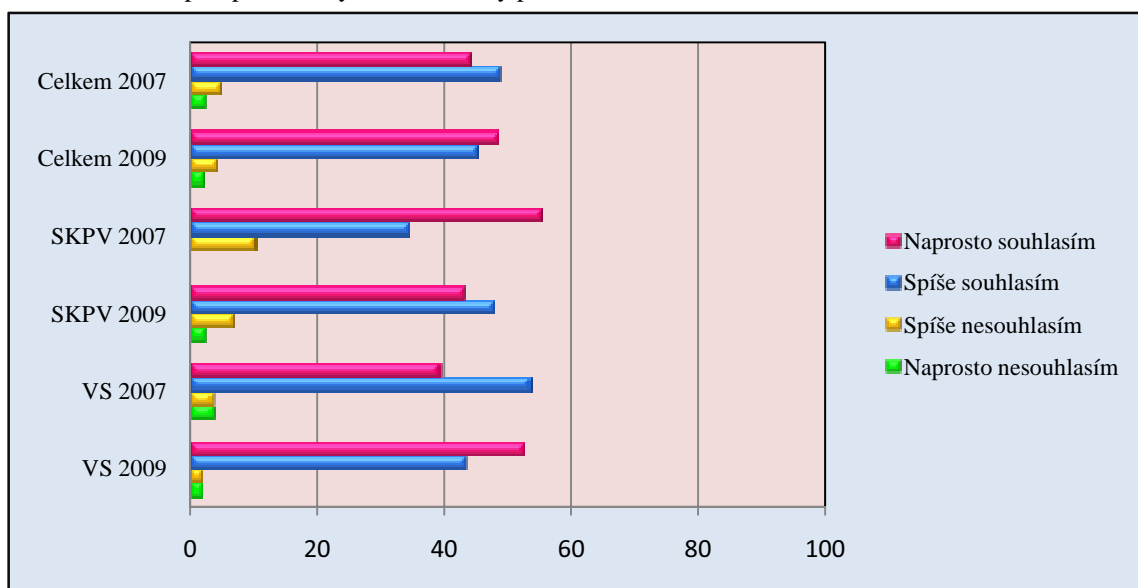


I když obě skupiny respondentů v obou zkoumaných obdobích zastávají kladné stanovisko, došlo zejména u policistů vnější služby z původně nevyhraněného názoru v roce 2007 (50% souhlasilo, 50% spíše nesouhlasilo) k posunu ke kladnému stanovisku a v roce 2009 celkem 69,8% zastává spíše souhlas. U policistů SKPV došlo v roce 2009 ke snížení procentuálního vyjádření kladných odpovědí oproti roku 2007 o 7,9% na 81,8%.

Tab. č. 37 – Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv

			Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	1	1	23	28	53
		Rok 2009%	1,9%	1,9%	43,4%	52,8%	100,0%
		Rok 2007%	3,6%	3,6%	53,6%	39,3%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	1	3	21	19	44
		Rok 2009%	2,3%	6,8%	47,7%	43,2%	100,0%
		Rok 2007%	0,0%	10,3%	34,5%	55,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	2	4	44	47	97
		Rok 2009%	2,1%	4,1%	45,4%	48,4%	100,0%
		Rok 2007%	2,3%	4,7%	48,8%	44,2%	100,0%

Graf č. 36 - Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv

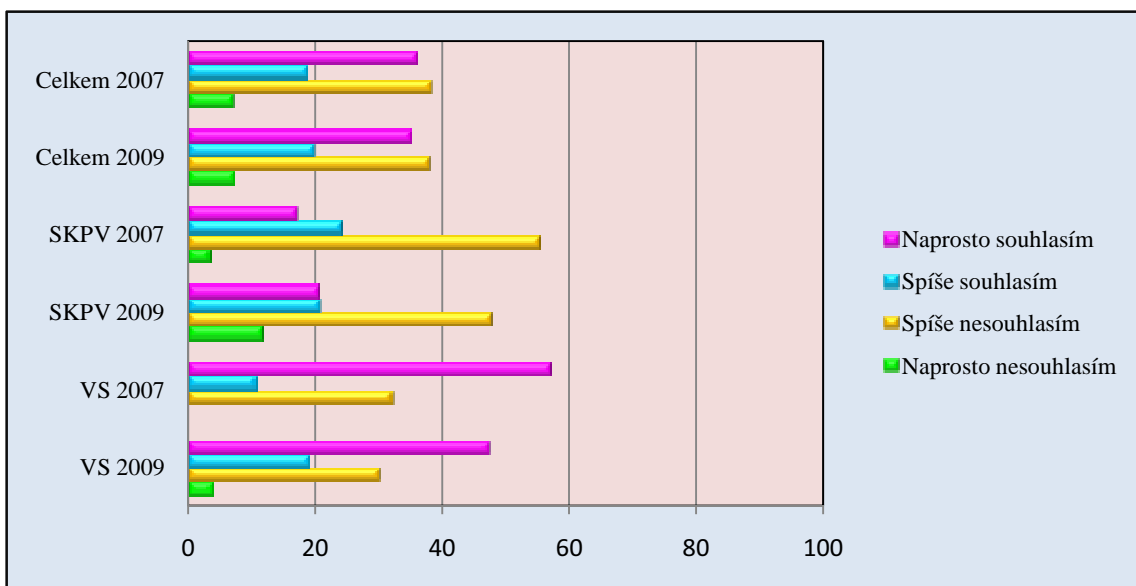


Obě skupiny se v obou zkoumaných obdobích přiklány výrazně k souhlasnému stanovisku a v roce 2009 došlo u obou skupin respondentů k nárůstu kladných odpovědí. V případě respondentů vnější služby činí nárůst 3,3%, u služby kriminální policie a vyšetřování činí nárůst 1,2%.

Tab. č. 38 – Stačí malá změna, abych od Policie ČR odešel(a)

			Stačí malá změna, abych od Policie ČR odešel(a)				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	2	16	10	25	53
		Rok 2009%	3,8%	30,2%	18,9%	47,2%	100,0%
		Rok 2007%	0,0	32,1%	10,7%	57,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	5	21	9	9	44
		Rok 2009%	11,4%	47,6%	20,5%	20,5%	100,0%
		Rok 2007%	3,4%	55,2%	24,1%	17,2%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	7	37	19	34	97
		Rok 2009%	7,2%	38,1%	19,6%	35,1%	100,0%
		Rok 2007%	7,0%	38,4%	18,6%	36,0%	100,0%

Graf č. 37 - Stačí malá změna, abych od Policie ČR odešel(a)



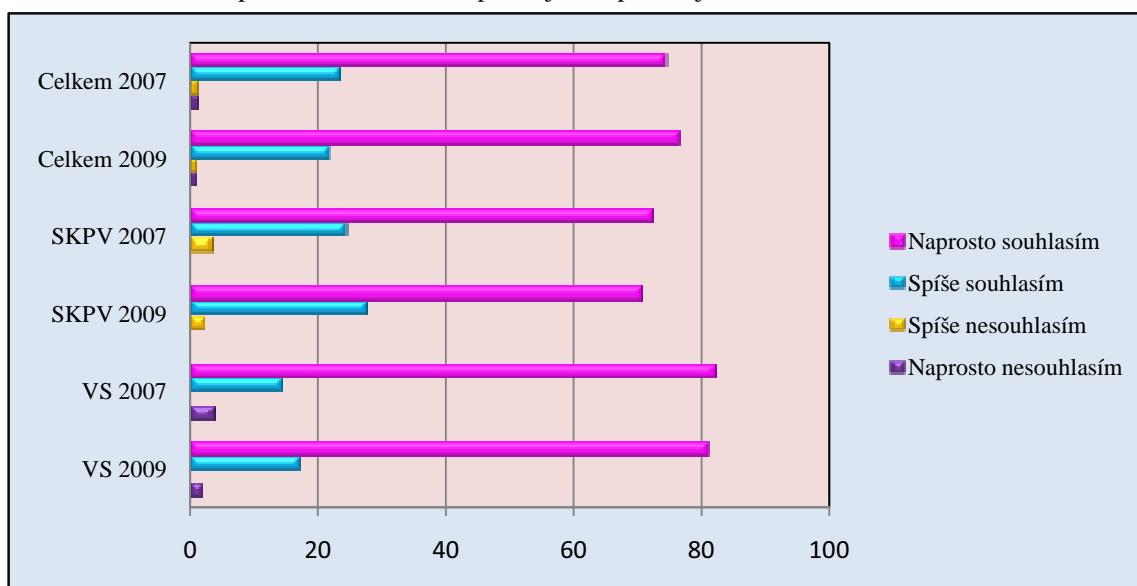
S odchodem od Policie ČR v případě i malé změny souhlasí zejména policisté vnější služby. Ti se v obou letech přikláněli spíše k souhlasnému stanovisku. Oproti roku 2007 kleslo procentuální vyjádření kladných odpovědí k tomuto aspektu o 1,7% na celkových 66,1% respondentů. Policisté SKPV s tímto aspektem spíše nesouhlasí. V případě malé změny by jich v roce 2007 od policie odešlo 41,3%, v roce 2009 jejich počet poklesl o 0,8% na celkových 40,5%.

8.2.4 Úroveň řízení organizace

Tab.č 39 – Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání

			Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	1	0	9	43	53
		Rok 2009 %	1,9%	0,0%	17,0%	81,1%	100,0%
		Rok 2007 %	3,6%	,0%	14,3%	82,1%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	0	1	12	31	44
		Rok 2009 %	0,0%	2,3%	27,3%	70,5%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	3,4%	24,1%	72,4%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	1	1	21	74	97
		Rok 2009 %	1,0%	1,0%	21,6%	76,4%	100,0%
		Rok 2007 %	1,2%	1,2%	23,3%	74,4%	100,0%

Graf č. 38 - Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání

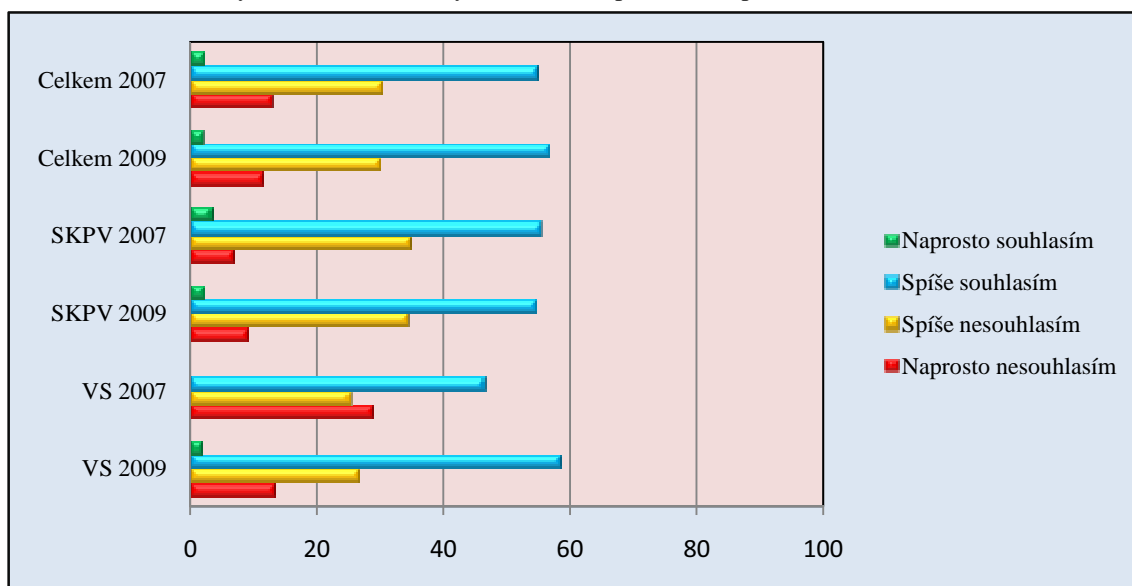


Obě skupiny v obou obdobích v případě tohoto aspektu zaujímají výrazné souhlasné stanovisko. Stejně tak u obou skupin respondentů došlo oproti roku 2007 k nárůstu kladných odpovědí a to u policistů vnější služby o 1,7%, u policistů SKPV o 1,3%.

Tab. č. 40 - Proto, abych mohl(a) dobře vykonávat svou práci, mám potřebné množství informací

			Proto, abych mohl(a) dobře vykonávat svou práci, mám potřebné množství informací				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	7	14	31	1	53
		Rok 2009 %	13,2%	26,4%	58,5%	1,9%	100,0%
		Rok 2007 %	28,6%	25,0%	46,4%	0,0%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	4	15	24	1	44
		Rok 2009 %	9,1%	34,1%	54,5%	2,3%	100,0%
		Rok 2007 %	6,9%	34,5%	55,2%	3,4%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	11	29	55	2	97
		Rok 2009 %	11,3%	29,9%	56,7%	2,1%	100,0%
		Rok 2007 %	12,8%	30,2%	54,7%	2,3%	100,0%

Graf č. 39 - Proto, abych mohl(a) dobře vykonávat svou práci, mám potřebné množství informací



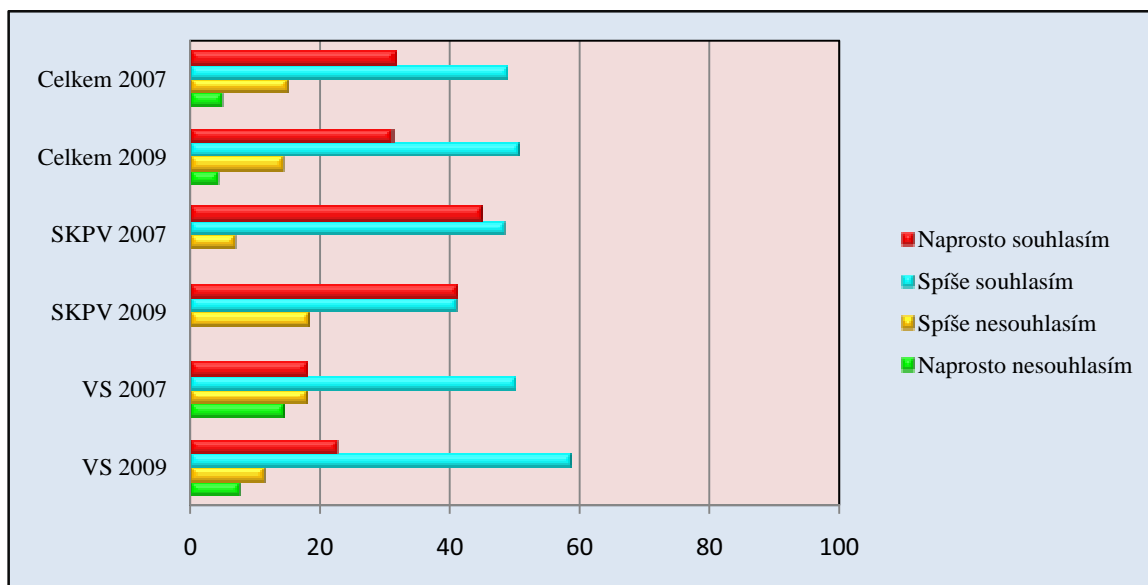
Ke zdatnému posunu došlo v případě tohoto aspektu u policistů vnější služby, kteří v roce 2007 vyjadřovali souhlasné stanovisko v 46,4% respondentů, spíše se tedy přikláněli k nesouhlasu. V roce 2009 procentuální vyjádření kladných odpovědí této skupiny činí 60,4%. Došlo tedy k nárůstu souhlasných odpovědí o 14,0%.

Policisté SKPV v obou zkoumaných obdobích projevovali souhlasné stanovisko, v roce 2009 ale došlo k poklesu kladných odpovědí o 1,8% na celkovou hodnotu 56,8%.

Tab. č.41 – Před mým nejbližším nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty

			Před mým nejbližším nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	4	6	31	12	53
		Rok 2009 %	7,5%	11,3%	58,5%	22,6%	100,0%
		Rok 2007 %	14,3%	17,9%	50,0%	17,9%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	0	8	18	18	44
		Rok 2009 %	0,0%	18,2%	40,9%	40,9%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	6,9%	48,3%	44,8%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	4	14	49	30	97
		Rok 2009 %	4,1%	14,4%	50,5%	30,9%	100,0%
		Rok 2007 %	4,7%	15,1%	48,8%	31,4%	100,0%

Graf č. 40 - Před mým nejbližším nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty

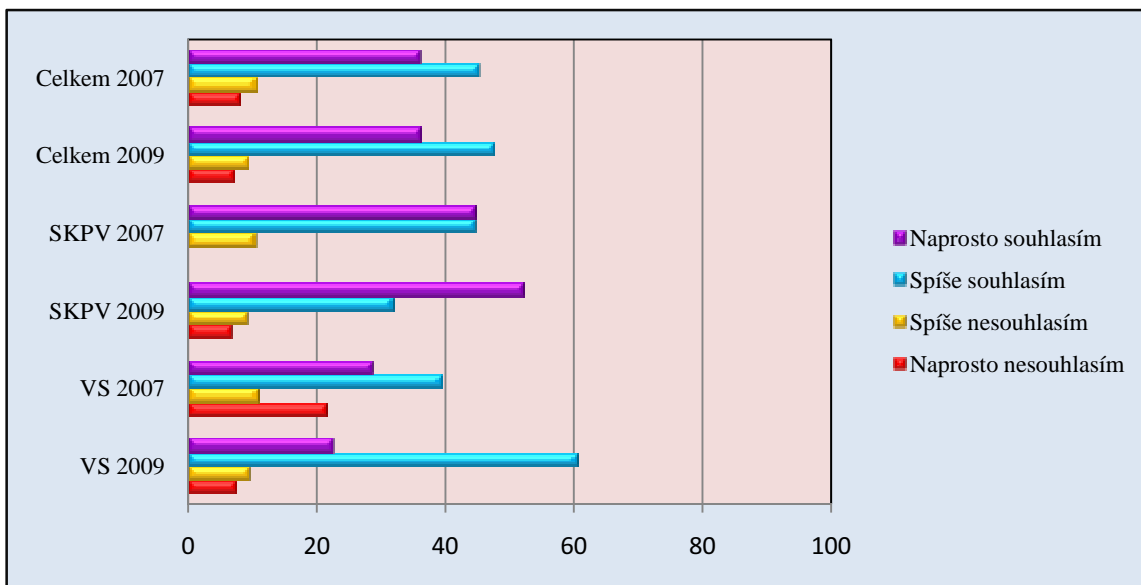


I v případě tohoto aspektu se obě skupiny jak v roce 2007, tak v roce 2009 přikláněly dosti značně k souhlasnému stanovisku. Zatímco ale u skupiny policistů vnější služby došlo v roce 2009 k nárůstu kladných odpovědí o 13,2% na celkovou hodnotu 81,1%, u policistů SKPV se počet kladných odpovědí snížil o 11,3%.

Tab. č. 42 – S mým nejbližším nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají

			S mým nejbližším nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	4	5	32	12	53
		Rok 2009 %	7,5%	9,4%	60,4%	22,6%	100,0%
		Rok 2007 %	21,4%	10,7%	39,3%	28,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	3	4	14	23	44
		Rok 2009 %	6,8%	9,1%	31,8%	52,3%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	10,3%	44,8%	44,8%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	7	9	46	35	97
		Rok 2009 %	7,2%	9,3%	47,4%	36,1%	100,0%
		Rok 2007 %	8,1%	10,5%	45,3%	36,0%	100,0%

Graf č. 41 - S mým nejbližším nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají

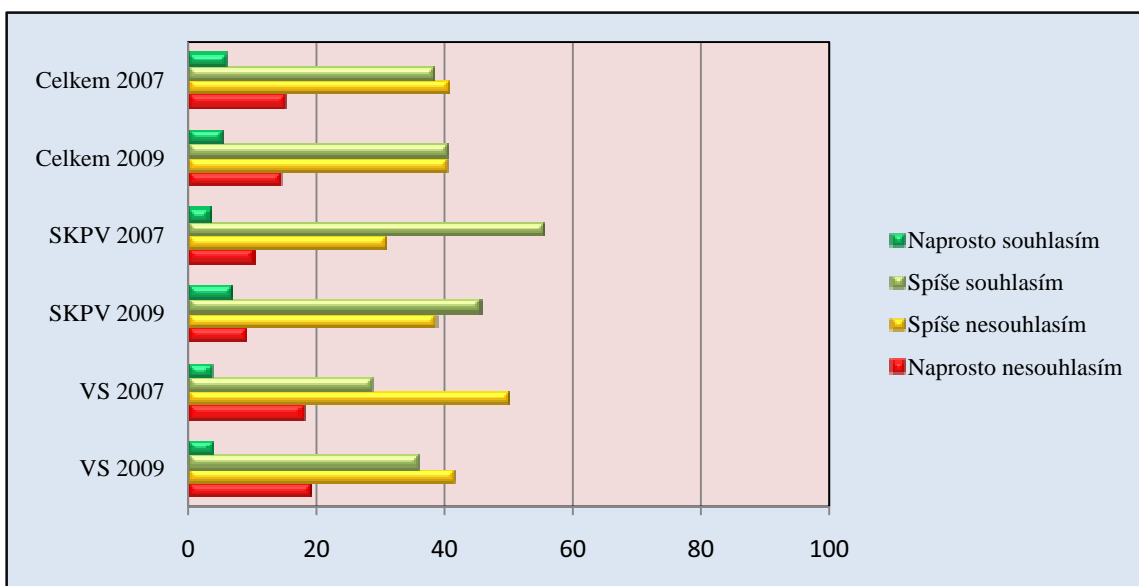


Obě skupiny respondentů projevují výrazně souhlasné stanovisko. Oproti roku 2007 došlo v případě policistů vnější služby k nárůstu kladných odpovědí o 15,1% na celkovou výši 83% , u policistů SKPV ale došlo k poklesu kladných odpovědí o 5,5% na hodnotu 84,1%.

Tab. č. 43 – Mám dostatek informací o cílech Policie ČR

			Mám dostatek informací o cílech Policie ČR				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	10	22	19	2	53
		Rok 2009 %	18,9%	41,5%	35,8%	3,8%	100,0%
		Rok 2007 %	17,9%	50,0%	28,6%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	4	17	20	3	44
		Rok 2009 %	9,1%	38,6%	45,5%	6,8%	100,0%
		Rok 2007 %	10,3%	31,0%	55,2%	3,4%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	14	39	39	5	97
		Rok 2009 %	14,4%	40,2%	40,2%	5,2%	100,0%
		Rok 2007 %	15,1%	40,7%	38,4%	5,8%	100,0%

Graf č. 42 - Mám dostatek informací o cílech Policie ČR



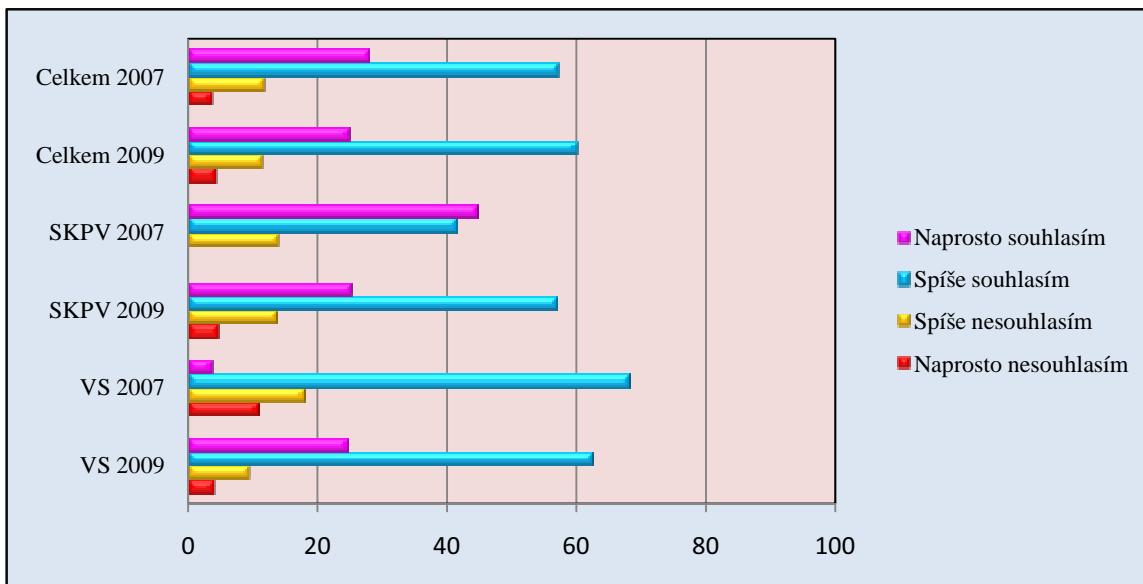
U tohoto aspektu se policisté vnější služby přiklánějí spíše k zápornému stanovisku. Kladně odpovědělo v roce 2007 pouze 32,2% respondentů. V roce 2009 došlo sice k nárůstu kladných odpovědí o 7,4%, přesto se však převládající stanovisko policistů této skupiny nezměnilo a kladné odpovědi zůstali pouze na hodnotě 39,6%.

Policisté SKPV sice v obou letech zaujívali spíše souhlasné stanovisko, ale oproti roku 2007 došlo v roce 2009 k poklesu procentuálního vyjádření kladných odpovědí o 6,3% na celkovou hodnotu 52,3%.

Tab. č. 44 – Můj nejbližší nadřízený mě respektuje

			Můj nejbližší nadřízený mě respektuje				Celkem
			naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	
Služební zařazení	vnější služba	Četnost 2009	2	5	33	13	53
		Rok 2009 %	3,8%	9,4%	62,3%	24,5%	100,0%
		Rok 2007 %	10,7%	17,9%	67,9%	3,6%	100,0%
	služba kriminální policie a vyšetřování	Četnost 2009	2	6	25	11	44
		Rok 2009 %	4,5%	13,6%	56,8%	25,0%	100,0%
		Rok 2007 %	0,0%	13,8%	41,4%	44,8%	100,0%
Celkem		Četnost 2009	4	11	58	24	97
		Rok 2009 %	4,1%	11,3%	59,8%	24,7%	100,0%
		Rok 2007 %	3,5%	11,6%	57,0%	27,9%	100,0%

Graf č. 43 - Můj nejbližší nadřízený mě respektuje



Obě skupiny ve svých reakcích na tento aspekt zastávají souhlasné stanovisko. U respondentů vnější služby došlo v roce 2009 oproti roku 2007 k nárůstu souhlasných stanovisek o 15,3% na celkovou procentuální hodnotu 86,8%. I když policisté SKPV v obou obdobích zastávají procentuálně vyjádřené poměrně vysoké kladné stanovisko, přesto si nelze nevšimnout, že u nich došlo k poklesu kladných odpovědí o 4,4% na celkovou výši 81,8%.

8.3 Pořadí aspektů označených respondenty ke zlepšení

Otázka č. 51 v dotazníku obsahovala 9 aspektů a respondenti ve svých odpovědích uváděli, v jaké míře musí být podle jejich mínění tyto aspekty v práci Policie České republiky zlepšeny. Pro výběr odpovědí byla stanovena škála “Rozhodně ne”, “Spíše ne”, “Spíše ano”, “Rozhodně ano”. Pro vypočítání průměru z naměřených hodnot byly k jednotlivým odpovědím ze škály přiřazeny hodnoty 1, 2, 3, 4. Průměry odpovědí u jednotlivých aspektů jsou zobrazeny v tabulce č. 45.

Tab.č. 45 – Pořadí podle průměrů odpovědí

aspekt	Průměr
Mzda	3,57
Pracovní prostředí	3,04
Komunikace a informace	2,95
Možnost profesního postupu	2,84
Způsob řízení	2,82
Interní spolupráce	2,65
Image Policie ČR	2,63
Pracovní atmosféra	2,63
Dodržování přijatých pravidel	2,44

Jednotlivé aspekty byly v tabulce seřazeny podle průměru odpovědí. Absolutní a relativní četnosti aspektů jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 9. Vyplývá z ní, že celkem 94,84% respondentů považuje za nejdůležitější prvek ke zlepšení mzdu. To odpovídá i hodnotám naměřeným v oblasti pracovní spokojenosti, kdy se respondenti ve velké většině přiklání ke stanovisku, že míra jejich ohodnocení není úměrná vynaloženému úsilí.

Celkem 73,19% policistů obou územních odborů Kolín považuje za důležité změnu pracovního prostředí a 71,13% se přiklání k názoru, že je třeba zlepšit image Policie České republiky.

Za nejméně důležité považují zlepšení aspektu dodržování přijatých pravidel – 47,42% a pracovní atmosféry – 46,39% respondentů.

8.4. Porovnání výsledků podle délky služebního poměru

Tab. č. 46 – pracovní spokojenost u respondentů podle délky praxe

DÉLKA PRAXE	NAPROSTO NESOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	NESOUHLAS	SPÍŠE SOUHLAS	NAPROSTO SOUHLAS	SOUHLAS	CELKEM
Do 10 let	211	585	796	584	254	838	1634
	12,91%	35,80%	48,72%	35,74%	15,54%	51,28	100%
10-20 let	198	203	401	1125	237	1362	1763
	11,23%	11,51%	22,74	63,81%	13,44%	77,25	100%
nad 20 let	175	65	240	211	323	534	774
	22,61%	8,40%	31,01%	27,26%	41,73%	68,99%	100%
Celkem	584	853	1437	1920	814	2734	4171
	14,00%	20,45%	34,45%	46,03%	19,52%	65,55%	100%

Stanoviska k jednotlivým aspektům byly rozděleny do skupin podle délky praxe odpovídajících. Pro jednoduchost vyhodnocení jsem respondenty rozdělil pouze do třech kategorií s délkou praxe:

- do 10 let
- od 10 do 20 let
- nad 20 let

Četnost odpovědí a jejich procentuální vyjádření jsou uspořádány do tabulky č. 46. Vyplyvá z ní, že nejmenší pracovní spokojenost je u skupiny respondentů s délkou praxe do 10 let. Policisté této skupiny projeví nesouhlas celkem v 48,72%.

Tento fakt byl předpokládán v hypotéze II. Předpoklad pramenil zejména z toho, že podle zák. č. 361/2003 O služebním poměru, mají policisté s dobou služby do 10 let minimální míru zvýhodnění oproti dělesloužícím policistům. Dalším faktem, ze kterého jsem při stanovování hypotézy vycházel, je skutečnost, že nastupující policisté teprve až v praxi poznávají, jak diametrálně se odlišuje od jejich představ o náplni činnosti policisty na základních útvarech.

8.5 Dílčí závěr

V praktické části diplomové práce jsem zpracoval výsledky průzkumu pracovní spokojenosti policistů Územního odboru SKPV a Územního odboru vnější služby Kolín v roce 2009. Výsledky jsem porovnal s hodnotami průzkumu pracovní spokojenosti naměřenými v roce 2007.

Provedený průzkum měl potvrdit, či vyvrátit stanovené hypotézy. Hypotéza č. I, ve které jsem předpokládal, že pracovní spokojenost policistů v roce 2009 bude vyšší ve srovnání s rokem 2007 se potvrdila. V roce 2009 se k pracovní spokojenosti spíše přiklonilo o 4,11% policistů Územních odborů SKPV a VS Kolín více jak v roce 2007.

Při podrobnějším porovnání spokojenosti dle jednotlivých aspektů je však nutno konstatovat, že v případě policistů služby kriminální policie, i když procentuální vyjádření míry jejich spokojenosti se pohybuje i v roce nad 50% hranicí, došlo u nemalého množství aspektů k poklesu souhlasných stanovisek.

Týká se to zejména:

- Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře – pokles o 18%
- Mám zájem se dále vzdělávat – pokles o 17,2%
- Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně – pokles o 20,1%
- Atmosféra v práci je dobrá – pokles o 23,6%
- Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků z hodnocení – pokles o 17,9%
- Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce – pokles o 12,4%
- V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu – pokles o 10,3%

Zejména u těchto aspektů je třeba zjistit příčiny poklesu procentuálního vyjádření souhlasných stanovisek policistů SKPV a zlepšit podmínky tak, aby zde v následujících obdobích již nedocházelo k dalšímu poklesu spokojenosti policistů.

V hypotéze II jsem předpokládal, že nejnižší pracovní spokojenost budou projevovat policisté s dobou praxe do 10 let. I tato hypotéza se potvrdila. Respondenti s touto délkou praxe vyjadřují nesouhlasné stanovisko celkem v 48,72%. Možným řešením by bylo zavedení delší doby praxe do výuky jak Policejní Akademie ČR, tak i nástupních škol a kurzů, kterou by adepti policejní práce absolvovali na základních útvarech a byli tak více konfrontováni s realitou praktického výkonu služby.

Dalším cílem praktické části diplomové práce bylo zjistit pořadí aspektů, které je podle respondentů v práci Policie ČR nutno zlepšit. Jako první a nejdůležitější aspekt ke zlepšení je podle průzkumu mzda. Na jejím zlepšení trvá 94,84% respondentů, dalším v pořadí je pracovní prostředí, které by zlepšilo 73,19% policistů. Jako třetí v pořadí důležitosti je zlepšení image policie ČR, kterou by chtělo zlepšit 71,13% policistů.

Výsledky tohoto průzkumu a jeho porovnání s výsledky pracovní spokojenosti v roce 2009 budou námětem pro vedení obou územních odborů Kolín k dalšímu zkvalitnění práce.

Závěr

EFQM Model Excellence je manažerský nástroj sloužící vedoucímu pracovníkovi k tomu, aby lépe vykonával svoje manažerské kompetence (lépe dělal svoji práci). Konkrétněji to znamená, že ho nutí dívat se na úkoly a problémy z poněkud jiného úhlu pohledu než jsme byli zvyklí a to tím, že si musí klást otázky, které si nikdy před tím nekladl. Základní otázkou, kterou si musí při své rozhodovací činnosti položit je: „Jakou službu svým rozhodnutím poskytnu zákazníkovi?“.

Při této otázce je nutné mít na paměti, že zákazníky dělíme na vnější (občané, státní zastupitelství a další) a vnitřní (vlastní zaměstnanci). Očekávání těchto dvou skupin nemusí být vždy v souladu a pak je nutno hledat přiměřený kompromis. Vždy je však třeba vycházet z faktu, že nespokojený vnitřní zákazník nemůže uspokojit zákazníka vnějšího. Nespokojená (nervózní, přetížená, nedostatečně motivovaná) dozorcí služba na obvodním oddělení se pravděpodobně nebude chovat k oznamovateli tak, aby tento odcházel spokojen. Je evidentní, že tuto základní otázku si musí pokládat vedoucí zaměstnanci všech stupňů řízení. V této otázce je obsažen tzv. „zákaznický princip“, tedy orientace na spokojenost zákazníka.

Důležitou dovedností vedoucího zaměstnance je schopnost komunikace na všech úrovních. Problém bývá zejména v komunikaci s podřízenými. Je lépe podřízené nazývat spolupracovníky, neboť bez spolupráce s podřízenými by nemohl vedoucí plnit žádné úkoly. Komunikace by vždy měla probíhat tak, aby se našlo nejlepší řešení. Současnost vyžaduje, aby se upustilo od metody řízení a prosadila se metoda vedení.

Řízení – dělat věci správně; Vedení – dělat správné věci

Bude-li vedoucí na každého pracovníka správně používat metodu cukru a biče, dosáhne jistě určité úrovně výsledků. Tato metoda, byť správně používaná je však již značně překonaná a lze ji úspěšně použít jen ojediněle, v některých individuálních případech, nikoli systémově. Mnohem vyšší úrovně výsledků dosáhne vedoucí, který systémově použije modernější motivační metodu, tedy udělá správnou věc.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na průzkum spokojenosti policistů Územního odboru služby kriminální policie a vyšetřování a Územního odboru vnější služby Kolín a porovnání zjištěných výsledků s průzkumem pracovní spokojenosti provedeným v roce 2007. I když bylo zjištěno, že oproti předcházejícímu období došlo k celkovému nárůstu policistů, kteří se přiklánějí k celkové pracovní spokojenosti, porovnáním výslednosti jednotlivých aspektů v obou sledovaných obdobích a spokojenosti policistů vnější služby a policistů služby kriminální policie a vyšetřování byl v určitých bodech zjištěn pokles pracovní spokojenosti. Tento fakt jsem blíže rozebral v kapitole 9.2 - Porovnání výsledků v roce 2007 a 2009 v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti a v kapitole 9.5 – Dílčí závěr.

Výsledky průzkumu a jeho porovnání s výsledky pracovní spokojenosti za rok 2007 bude předložen managementu obou územních odborů Kolín a bude využit ke zvýšení efektivnosti a kvality poskytovaných služeb a dosahování stanovených cílů organizace.

Resume

Zásadní politické, ekonomické, sociální i právní změny v České republice po roce 1989 se odrazily i v mnoha změnách v Policii ČR. Nově stanovenými prioritami v bezpečnostních otázkách byl zahájen proces rozsáhlých organizačních změn trvajících do současné doby.

Ve své diplomové práci se zabývám dvěma nejvýznamnějšími přístupy, kterými chce Policie ČR zlepšit a zkvalitnit svoji činnost – zavedením Modelu Excellence EFQM a Community policing.

Od roku 2004 se v Policii ČR stal často skloňovaným výrazem pojem „EFQM“. I když se Policie ČR Rozkazem policejního prezidenta č 100/2004 zavázala k užívání Modelu Excellence EFQM, ne každý policista si ani nyní pod tímto pojmem dokáže představit něco konkrétního.

V teoretické části své diplomové práce jsem se proto snažil přiblížit co to Model Excellence EFQM je, na jakých zásadách a kriteriích je postaven a jak funguje. Přiblížit historii jeho vzniku i jeho aplikaci a implementaci do Policie ČR.

Model Excellence představuje soubor doporučení podnikatelské sféře, veřejnému sektoru i neziskovým organizacím, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a jejichž výsledkem je zlepšení, projevující se jak ve výkonnosti organizace, tedy ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci i spolupracujícími organizacemi.

Základní principy Modelu Excellence EFQM v podstatě vychází z předpokladu, že činnost každé organizace lze charakterizovat a popsat prostřednictvím procesů, které v ní probíhají. Rozvoj a zlepšování organizace jsou podporovány zefektivněním procesů a to zejména v oblasti lidských zdrojů, které nejvíce ovlivňují činnost a výkon celé organizace. Zlepšování organizace tak může být dosaženo výhradně za aktivního zapojení všech jejích pracovníků do procesů, které nějakým způsobem ovlivňují jejich pracovní aktivity.

Základní jsou přitom tři základní předpoklady, které musí být naplňovány, aby organizace dosahovala excelentních výsledků:

- maximální spokojenost koncového uživatele, tedy tzv. vnějších zákazníků (v případě Policie ČR se jedná o všechny občany ČR)
- spokojenost zaměstnanců organizace, tzv. vnitřních zákazníků (příslušníků i občanských zaměstnanců Policie ČR)
- akceptace a respektování vnějšího okolí

Důležité při tom všem je neustálé učení se, rozvoj lidí a zkvalitňování jejich vzájemného partnerství a spolupráce. Výhodou Modelu Excellence je nastavení určitých klíčových oblastí, na které je třeba se zaměřovat (vstupy-procesy-výstupy), aby byla organizace co nejkvalitnější, na straně druhé ale k dosažení maximální kvality poskytuje dostatek volného prostoru.

Rozhodujícím prostředkem k dosahování těchto cílů je přitom získávání zpětné vazby, které se dosahuje pravidelným a systematickým prověřováním procesů a výsledků organizace prostřednictvím sebehodnocení. Toto sebehodnocení je členěno do devíti kritérií, podle kterých se procesy a činnosti v organizaci srovnávají (benchmarking) s nejúspěšnějšími organizacemi.

Druhým projektem, který byl zaveden do práce Policie ČR se snahou o zkvalitnění její práce je projekt Community policing (komunitní přístup k policejní práci). Je to pojem zastřešující často velmi různé postupy práce Policie ČR zohledňující aktivní komunikaci s veřejností. Výsledky spolupráce se mohou projevit jak v oblasti prevence kriminality, tak i ve zvýšení efektivity každodenní policejní práce při zajišťování veřejného pořádku bezpečnosti.

Současné policejní přístupy ustupují od hodnocení úspěšnosti podle statistiky objasněnosti kriminality jako jediného kritéria a přistupují k sebehodnocení skrze důvěru občanů či jejich subjektivní pocit bezpečí. Policejní strategie se již neomezuje na obecné a neměnné cíle jako boj s drobnou kriminalitou či organizovaným zločinem, ale stále více se snaží klást důraz na často velmi různorodou poptávku veřejnosti. Tu lze zjišťovat zejména prostřednictvím každodenního působení policistů mezi občany, což umožňuje efektivní tvorbu konkrétních opatření v dané lokalitě. Tato filosofie práce policie se zaměřuje na součinnost při řešení příčin kriminality, aby tak předešla vysokým nárokům na práci policie při jejich řešení. Předpokladem je, že v rámci tohoto přístupu má každý policista svůj díl odpovědnosti za aktivity, které může vykonávat ve své pozici.

Community policing pro Policii ČR znamená naučit se sdílet a delegovat část odpovědnosti za oblast veřejného pořádku a kriminality a aktivně využívat znalosti, schopnosti a možnosti, které v této oblasti mají jiné instituce a veřejnost samotná.

Pro veřejnost to znamená přijmout spoluzodpovědnost za bezpečnost svoji vlastní i ostatních a veřejný pořádek. Nenechávat tento úkol jen na Policii ČR, podílet se na řešení problémů a uvědomit si, že svými vlastními aktivitami mohou předcházet jejich vzniku.

Anotace

V diplomové práci jsou přiblíženy dva spolu související přístupy v práci Policie České republiky, kterými chce zkvalitnit svoji činnost a přiblížit se tak veřejnosti.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na nový model řízení organizací EFQM Model Excellence, historii jeho vzniku a jeho postupnou aplikaci a implementaci do práce Policie České republiky. Jsou zde popsány kritéria i subkritéria Modelu Excellence EFQM přizpůsobená podmínkám Policie České republiky. Závěr teoretické části je věnován projektu „Community policing“ zohledňující aktivní komunikaci Policie České republiky s veřejností.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na průzkum spokojenosti zaměstnanců Územních odborů SKPV a vnější služby Kolín. Její součástí je porovnání celkové pracovní spokojenosti policistů v roce 2009 s rokem 2007, pořadí aspektů, které musí být podle respondentů zlepšeny a vyhodnocení výsledků průzkumu.

Klíčová slova: EFQM Model Excellence, kvalita, sebehodnocení, logika schematu RADAR, Community Policing

Abstract

The thesis are related to bring home to them the two together in the work of the Police of the Czech Republic, which wants to improve its activities and reach out to the public.

The theoretical part of the thesis is focused on the new management model organizations EFQM Excellence Model, the history of its creation and its gradual application and implementation of the work of Police of the Czech Republic. Are described as criteria subkritéria EFQM Excellence Model adapted to conditions of Police of the Czech Republic. Conclusion The theoretical part is devoted to the project "Community Policing" reflecting active communication Police of the Czech Republic with the public.

The practical part of the thesis is focused on employee satisfaction survey land department SKPV and external service Kolín. It includes a comparison of overall job satisfaction of police officers in 2009 to 2007, the order of aspects to be improved according to respondents and evaluate the results of the survey.

Keywords: EFQM Model Excellence, quality, them selves-classification, logic of type RADAR, Community policing

Seznam použité literatury

1. Zákon č. 273/2008 Sb. O Policii České republiky
2. Rezoluce vlády ČR č. 458/2003 Sb. Program národní politiky podpory jakosti
3. Twinningová smlouva č. CZ01/IB/3H/JH/04 Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality do Policie ČR
4. Pokyn ministra vnitra č. 51/2004 Sb., kterým se zavádí používání manažerského modelu Excellence EFQM
5. Závazný pokyn Policejní prezidenta č. 120/2002 Sb., kterým se stanoví zásady pro činnost organizačních článků služby pořádkové policie
6. Rozkaz Policejního prezidenta č. 100/2004 Sb., kterým se stanoví postup při implementaci a aplikaci Modelu EFQM v Policii ČR
7. Česká společnost pro jakost: *Model EFQM pro Policii České republiky*, Praha, 2007
8. BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O.: *Management*, Rubico, 2001
9. NENADÁL, J.: *Měření systému managementu jakosti*, Praha: Management Press, 2004
10. PETRÁŠOVÁ, I.: *EFQM*, Praha: Česká společnost pro jakost, 2003
11. TOŠOVSKÝ, M.: *Zavádění prvků community policing do praxe Policie ČR*. Praha: Otevřená společnost, 2004
12. VALOUŠEK, Ch.: *Přehled metodologie a statistiky*, Ostrava, 2003
13. PŠČOLKA, J.: *EFQM Model Excellence a jeho aplikace v Policii ČR*, Kriminologický sborník, 2003, č. 3
14. <http://www.mmspektrum.com/clanek>
15. <http://www.ks.jc/sekred/EFQM>
16. http://www.bezpecnostni_sbory.wbs.cz/clanky
17. <http://www.ks.sc/joomla12/index.php>

Seznam symbolů a zkratk

CSR	Společenská odpovědnost firem
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Association
PP ČR	Policejní prezidium České republiky
P ČR	Policie České republiky
SPŽP	Služba pořádkové a železniční policie = vnější služba
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování
TQM	Total Quality Management
ÚO SKPV	Územní odbor služby kriminální policie a vyšetřování
ÚO VS	Územní odbor vnější služby
VS	Vnější služba

Seznam příloh

- Příloha č. 1 - Průvodní dopis zaměstnancům Územních odborů SKPV a VS Kolín
- Příloha č. 2 - Dotazník – měření spokojenosti pracovníků Územních odborů SKPV a VS Kolín
- Příloha č. 3 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti I v roce 2009- Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu
- Příloha č. 4 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti II v roce 2009 - Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností
- Příloha č. 5 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti III v roce 2009 – Sebehodnocení řídicích schopností
- Příloha č. 6 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti IV v roce 2009 – Pracovní podmínky a ocenění
- Příloha č. 7 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti V v roce 2009 - Úroveň řízení organizace
- Příloha č. 8 - Tabulka M a Mo oblastí I, II, III, IV a V v roce 2009
- Příloha č. 9 - Tabulka absolutních a relativních četností aspektů, které mají být dle respondentů zlepšeny v práci Policie ČR
- Příloha č. 10 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti I v roce 2007 – Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu
- Příloha č. 11 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti II v roce 2007-Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností
- Příloha č. 12 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti IV v roce 2007 – Pracovní podmínky a ocenění
- Příloha č. 13 - Tabulka absolutních a relativních četností oblasti V v roce 2007 – Úroveň řízení organizace
- Příloha č. 14 - Karta RADAR

Policie České republiky
Krajské ředitelství Středočeského kraje
Územní odbor služby krim. policie a vyšetřování
Územní odbor vnější služby

V Kolíně dne 28. srpna 2009

**Anonymní dotazník měření pracovní spokojenosti policistů územních
odborů služby krim. policie a vyšetřování a vnější služby Kolín**

Vážený spolupracovníku, spolupracovnice,

Management Krajského ředitelství Policie ČR Středočeského kraje, Územního odboru služby kriminální policie a vyšetřování a Územního odboru vnější služby Kolín si uvědomuje, že jen spokojený pracovník organizace může pracovat lépe. Vyplněním přiloženého dotazníku máte možnost se spolupodílet na zlepšení vztahů a komunikace uvnitř obou územních odborů a policie obecně, pracovních podmínek a celkové úrovně řízení. Obdobný průzkum proběhl v roce 2007 a cílem toho současného je zároveň i zjistit v jakých oblastech došlo ke zlepšení, případně zhoršení Vaší pracovní spokojenosti.

Otázky jsou rozděleny do 5 skupin a to:

- I. Pracovní atmosféra, možnosti vzdělávání a osobního růstu (otázky č. 1 až 12),
- II. Vztahy a komunikace na pracovišti a veřejností (otázky č. 13 až 25),
- III. Sebehodnocení vedoucích (otázky č. 26 až 32),
- IV. Pracovní podmínky a ocenění (plat, zajímavost práce, pracovní prostředí, sociální výhody) (otázky č. 33 až 44),
- V. Úroveň řízení organizace (otázky č. 45 až 50).

Úplnosti a technické správnosti odpovědí dosáhnete takto:

Při odpovědích udržujte stálý myšlenkový kontakt se skupinou výroků dle pěti výše uvedených okruhů. Každý okruh je zaměřen na jiný druh problémů.

Pracujte výrok po výroku a žádný nevynechejte. Své odpovědi zaškrtněte do připravených kroužků dle zobrazeného vzoru.

U výroků č. 1 až 50 se předem pečlivě seznamte se škálou výběru odpovědí v rozmezí „*Naprosto nesouhlasím*“ až „*Naprosto souhlasím*“. Zvolíte-li odpověď „*Naprosto nesouhlasím*“, znamená to, že se nemůžete s daným výrokem v žádném případě ztotožnit. Odpověď „*Spíše nesouhlasím*“ je podstatně mírnější variantou předchozího, která sice vyjadřuje určitou míru nesouhlasu, není však plným odmítnutím daného výroku. Odpověď „*Naprosto souhlasím*“ znamená, že s daným výrokem se naprosto ztotožňujete. Odpověď „*Spíše souhlasím*“ vyjadřuje Váš názorový a postojový příklon k danému výroku. Tento typ škály je nejčastěji používán v šetřeních, v rozmezí spokojenost – nespokojenost. Proto v této škále není použita středová varianta (tak napůl), protože prožívání je málokdy neutrální.

Na závěr ještě zkontrolujte, zda jste neopomněli vyplnit některou z otázek. Odpovězte prosím na všechny výroky. Může se stát, že se budete těžko rozhodovat, jakou odpověď máte zvolit. Přesto výrok nevynechávejte a zvolte tu odpověď, která se nejvíce blíží vašemu názoru. Nejsou zde správné nebo chybné odpovědi, ale důležité je vaše stanovisko. Vyplnění dotazníku trvá cca 30 minut.

Dotazník je anonymní. Se všemi údaji se bude zacházet jako s důvěrnými. Vyplněný dotazník proto vhodte do krabice zajištěné proti opětovnému vyjmutí již vyplněných dotazníků. Krabice budou umístěny na zasedacích místnostech vašich útvarů.

kpt.. Bc. Jiří Mašín
vrchní komisař ÚO SKPV Kolín

Dotazník – průzkum spokojenosti pracovníků Územních odborů SKPV a vnější služby Kolín

U každé otázky **pečlivě začerněte pouze jeden kroužek** té odpovědi, která podle Vás přichází nejvíce do úvahy. Škála značkových symbolů je následující:

Naprosto nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Naprosto souhlasím
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vzor pro vyplnění:

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1. Do práce chodím rád
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>2. Nejsem zavalen nadbytečnou prací
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>3. Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>4. Jsem ochoten pracovat i nad rámec stanovených povinností
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>5. Kdybych se znovu rozhodoval, opět bych volil práci u Policie ČR
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>6. Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>7. Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci prac. sil
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>8. Policie ČR vytváří podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>9. Jsem spokojen(a) s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou P ČR nabízí
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>10. Mám zájem se dále vzdělávat
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>11. Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>12. Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> | <p>13. Policie ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>14. Atmosféra v práci je dobrá
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>15. Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>16. Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s organizací mé práce
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>17. Můj nadřízený se podílí na prosazování nových přístupů v práci
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>18. Jsem informován o vizi P ČR
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>19. Na mém pracovišti je dodržován etický kodex P ČR
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>20. Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává v pracovním kolektivu
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>21. V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu.
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>22. P ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>23. Zařízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se zákazníky
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> | <p>24. Pracovní porady jsou pro mou práci přínosem
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>25. Absolventi PA ČR jsou velice dobře připraveni pro službu
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>(Otázky 27 až 33 vyplňují pouze ti, kteří někoho řídí) !!!</p> <p>26. Pracovní porady s podřízenými představují zásadní prvek fungování mnou řízeného útvaru.
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>27. Mojí podřízený si mne váží a uznávají mě
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>28. Platný systém hodnocení mi umožňuje objektivně posoudit práci hodnoceného
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>29. Od svých podřízených mohu vždy očekávat zájem a aktivní účast
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>30. Návrhy a problémy podřízených posoudím a řeším
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>31. Ve své řídicí práci využívám manažerské nástroje
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>32. K uplatnění své odpovědnosti mám dostatečné pravomoci
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>33. Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>34. Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků z hodnocení
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>35. Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> </div> |
|---|---|--|

- | | | |
|---|--|---|
| <p>36. Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>41. Při hodnocení jsou uplatňována kvalitativní kritéria nad kvantitativními</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>46. Pro dobrý výkon své práce mám potřebné množství informací</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> |
| <p>37. Jsem dostatečně seznamován se svými úkoly</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>42. Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>47. Před nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> |
| <p>38. Informační systémy usnadňují práci</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>43. Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>48. S mým nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> |
| <p>39. Svou práci vykonávám rád</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>44. Stačí malá změna abych od Policie odešel</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>49. Mám dostatek informací o cílech P ČR</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> |
| <p>40. Práce našeho kolektivu směřuje k naplnění vize P ČR</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>45. Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> | <p>50. Můj nejbližší nadřízený mě respektuje</p> <p style="text-align: center;">○ ○ ○ ○</p> |

51. Označte, v jaké míře musí být níže uvedené aspekty zlepšeny ve škále: rozhodně ne, spíše na, spíše ano, rozhodně ano

- | | |
|----------------------------------|---------|
| 1. Možnost profesního postupu | ○ ○ ○ ○ |
| 2. Interní spolupráce | ○ ○ ○ ○ |
| 3. Pracovní prostředí | ○ ○ ○ ○ |
| 4. Mzda | ○ ○ ○ ○ |
| 5. Komunikace a informace | ○ ○ ○ ○ |
| 6. Způsob řízení | ○ ○ ○ ○ |
| 7. Image Policie ČR | ○ ○ ○ ○ |
| 8. Dodržování přijatých pravidel | ○ ○ ○ ○ |
| 9. Pracovní atmosféra | ○ ○ ○ ○ |

Vzhledem k tomu, že chceme statisticky analyzovat vliv některých identifikačních znaků na spokojenost pracovníků PČR, prosíme o vyplnění těchto identifikačních údajů:

A. Služební funkce:

- s příplatkem za vedení
- bez příplatku za vedení

B. Služební poměr

- policista
- občanský zaměstnanec

C. Délka praxe u P ČR

- Do 10 let
- Od 10 do 20 let
- Nad 20 let

D. Vzdělání:

- maturita
- vysoká škola

E. Pohlaví:

- mužské
- ženské

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti I v roce 2009 - Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
1. Do práce chodím rád.	2	14	16	57	24	81	97
	2,06%	14,43%	16,48%	58,03%	25,49%	83,52%	100,00%
2. Nejsem zavalen nadbytečnou prací	31	28	59	30	8	38	97
	31,95%	28,86%	60,81%	30,95%	8,24%	39,19%	100,00%
3. Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám	32	31	63	29	5	34	97
	32,98%	31,95%	63,93%	29,89%	5,15%	36,07%	100,00%
4. Jsem ochoten pracovat i nad rámec stanovených povinností	4	8	12	40	45	85	97
	4,12%	8,24%	12,36%	41,25%	46,39%	87,64%	100,00%
5. Kdybych se znovu rozhodoval, opět bych volil práci u Policie ČR	32	22	54	24	19	43	97
	32,98%	22,68%	55,66%	24,74%	19,16%	44,34%	100,00%
6. Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře	17	21	38	48	11	59	97
	17,52%	21,64%	39,16%	49,48%	64,71%	60,82%	100,00%
7. Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci prac. sil	45	29	74	14	9	23	97
	46,39%	29,89%	76,28%	14,43%	9,27%	23,72%	100,00%
8. Policie ČR vytváří podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci	36	24	60	31	6	37	97
	37,14%	24,74%	61,88%	31,95%	6,18%	38,12%	100,00%
9. Jsem spokojen(a) s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou P ČR nabízí	15	34	49	31	17	48	97
	15,46%	35,05%	50,51%	31,95%	17,52%	49,49%	100,00%
10. Mám zájem se dále vzdělávat	5	12	17	41	39	80	97
	5,15%	12,37%	17,52%	42,26%	40,20%	82,48%	100,00%
11. Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující	4	8	12	58	27	85	97
	4,12%	8,24%	12,36%	67,01%	27,83%	87,64%	100,00%
12. Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně	20	25	45	41	11	52	97
	20,61%	25,77%	46,38%	42,26%	11,34%	53,62%	100,00%
Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu	243	256	499	444	221	665	1164
	20,87%	22,00%	42,87%	38,14%	18,99%	57,13%	100,00%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti II v roce 2009 - Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
13.Policie ČR pozitivně přístupuje k ochraně	8	25	33	58	6	64	97
	8,24%	25,77%	34,01%	59,79%	6,18%	65,99%	100,00%
14.Atmosféra v práci je dobrá	14	26	40	47	10	57	97
	14,43%	26,80%	41,23%	48,45%	10,30%	58,77%	100,00%
15.Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy	2	4	6	54	37	91	97
	2,06%	4,12%	6,18%	55,67%	38,14%	93,82%	100,00%
16.Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisí	17	18	35	51	11	62	97
	17,52%	18,55%	36,07%	52,57%	11,34%	63,93%	100,00%
17.Můj nadřízený se podílí na prosazování nových	11	12	23	62	12	74	97
	11,34%	12,37%	23,71%	63,91%	12,37%	76,29%	100,00%
18.Jsem informován o vizi Policie ČR	16	26	42	47	8	55	97
	16,49%	26,80%	43,29%	48,45%	8,24%	56,71%	100,00%
19.Na mém pracovišti je dodržován etický kodex	4	5	9	46	42	88	97
	4,12%	5,15%	9,27%	47,42%	43,29%	90,73%	100,00%
20.Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává na pracovišti	6	15	21	51	25	76	97
	6,18%	15,46%	21,64%	52,57%	25,77%	78,38%	100,00%
21.V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor	10	18	28	46	23	69	97
	10,30%	18,55%	28,85%	47,42%	23,71%	71,15%	100,00%
22.Policie ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech	13	31	44	45	8	53	97
	13,40%	31,95%	45,35%	46,39%	8,24%	54,65%	100,00%
23.Zřízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se	31	27	58	31	8	39	97
	31,95%	27,83%	59,78%	31,95%	8,24%	40,22%	100,00%
24.Pracovní porady jsou pro mou práci přínosem	13	24	37	56	4	60	97
	13,40%	24,74%	38,14%	57,73%	4,12%	61,86%	100,00%
25.Absolventi PA ČR jsou velice dobře připraveni	17	38	55	38	4	42	97
	17,52	39,17	56,69	39,17	4,12	43,31	100,00%
Σ Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností	162	269	431	632	198	830	1261
	12,84%	21,33%	34,17%	50,11%	15,70%	65,82%	100,00%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti III v roce 2009 - Sebehodnocení řídicích schopností

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
26. Pracovní porady s podřízenými představují zásadní prvek fungování mnou řízeného útvaru	0	4	4	8	2	10	14
	0,00%	28,57%	28,57%	57,14%	14,28%	71,42%	100,00%
27. Moji podřízení si mne váží a uznávají mne	0	0	0	11	3	14	14
	0,00%	0,00%	0,00%	78,57%	21,43%	100,00%	100,00%
28. Platný systém hodnocení mi umožňuje objektivně posoudit práci hodnoceného	0	3	3	9	2	11	14
	0,00%	21,42%	21,42%	64,28%	14,28%	78,58%	100,00%
29. Od svých podřízených mohu vždy očekávat zájem a aktivní účast	0	0	0	1	13	14	14
	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	92,86%	100,00%	100,00%
30. Návrhy a problémy podřízených posoudím a řeším	0	0	0	13	1	14	14
	0,00%	00,00%	00,00%	92,85%	7,15%	100,00%	100,00%
31. Ve své řídicí práci využívám manažerské nástroje	0	1	1	12	1	13	14
	0,00%	7,14%	7,14%	85,71%	7,14%	92,86%	100,00%
32. K uplatnění své odpovědnosti mám dostatečné pravomoci	0	2	2	10	2	12	14
	00,00%	14,28%	14,28%	71,42%	14,28%	85,72%	100,00%
Σ Sebehodnocení řídicích schopností	0	10	10	64	24	88	98
	0,00%	10,20%	10,20%	65,30%	24,48%	89,79%	100,00%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti IV v roce 2009 - Pracovní podmínky a ocenění

Aspekt	naprosto nesouhlasí	spíše nesouhlasí	NESOUHLA S	spíše souhlasí	naprosto souhlasí	SOUHLA S	Celkem
33.Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon	23	32	55	36	6	42	97
	23,71%	32,98%	56,69%	37,11%	6,18%	43,31%	100,00 %
34.Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků z hodnocení	11	31	42	49	6	55	97
	11,34%	31,95%	43,29%	5,51%	6,18%	56,71%	100,00 %
35.Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení	9	17	26	53	18	71	97
	9,27%	17,52%	26,79%	54,63%	18,55%	73,21 %	100,00 %
36.Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce	15	14	29	47	21	68	97
	15,46%	14,43%	29,89%	48,45%	21,64%	70,11%	100,00 %
37.Jsem dostatečně seznamován se svými úkoly	6	19	25	57	15	72	97
	6,18%	19,58%	25,76%	58,76%	15,46%	74,24%	100,00 %
38.Informační systémy usnadňují práci	21	15	36	51	10	61	97
	21,64%	15,46%	37,10%	52,57%	10,30%	62,90%	100,00 %
39.Svou práci vykonávám rád(rada)	9	8	17	58	22	80	97
	9,27%	8,24%	17,51%	59,79%	22,68%	82,49%	100,00 %
40.Práce našeho kolektivu směřuje k naplňování vize Policie ČR	6	21	27	56	14	70	97
	6,18%	21,64%	27,82%	57,73%	14,43%	72,18%	100,00 %
41. Při hodnocení jsou upřednostňována kvalitativní kritéria nad	16	16	32	54	11	65	97
	16,49%	16,49%	32,98%	57,44%	11,34%	67,02%	100,00 %
42.Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci	13	11	24	52	21	73	97
	13,40%	11,34%	24,74%	53,60%	21,64%	75,26%	100,00 %
43.Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv	2	4	6	44	47	91	97
	2,06%	4,12%	6,18%	45,36%	48,45%	93,82%	100,00 %
44.Stačí malá změna, abych od Policie ČR odešel	7	37	44	19	34	53	97
	7,21%	38,14%	45,35%	19,58%	35,05%	54,65%	100,00 %
Σ Pracovní podmínky a ocenění	138	225	363	576	225	801	1164
	11,85%	19,33%	31,19%	49,48%	19,33%	68,81%	100,00 %

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti V v roce 2009 - Úroveň řízení organizace

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
45.Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání	1	1	2	21	74	95	97
	1,03%	1,03%	2,06%	21,64%	76,28%	97,94%	100,00%
46.Pro dobrý výkon své práce mám potřebné množství informací	11	29	40	55	2	57	97
	11,34%	29,89%	41,23%	56,70%	2,06%	58,77%	100,00%
47.Před nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty	4	14	18	49	30	79	97
	4,12%	14,43%	18,55%	50,51%	30,92%	81,45%	100,00%
48.S mým nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají	7	9	16	46	35	81	97
	7,21%	9,27%	16,48%	47,42%	36,08%	83,52%	100,00%
49.Mám dostatek informací o cílech Policie ČR	14	39	53	39	5	44	97
	14,43%	40,20%	54,63%	40,20%	5,15%	45,37%	100,00%
50.Můj nejbližší nadřízený mě respektuje	4	11	15	58	24	82	97
	4,12%	11,34%	15,46%	59,79%	24,74%	84,54%	100,00%
Σ Úroveň řízení organizace	41	103	144	268	170	438	582
	7,04%	17,69%	24,74%	46,04%	29,21%	75,26%	100,00%

Tabulka M a Mo oblast I v roce 2009- Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu

			M	Mo
	Započtené odpovědi	Nezapočtené odpovědi		
Do práce chodím rád(a)	97	0	3,06	3
Nejsem zavalen(a) nadbytečnou prací	97	0	2,15	1
Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám	97	0	2,07	1
Jsem ochoten(tna) pracovat i nad rámec stanovených povinností	97	0	2,29	4
Kdybych se znovu rozhodoval(a) o svém povolání, opět bych zvolil(a) práci u Policie ČR	97	0	2,30	1
Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře	97	0	2,58	3
Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci pracovních sil	97	0	1,86	1
Policie ČR vytváří dostatečné podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci	97	0	2,07	1
Jsem spokojen(a) s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou P ČR poskytuje	97	0	2,51	2
Mám zájem se dále vzdělávat	97	0	3,17	3
Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující	67	0	3,05	3
Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně	97	0	2,44	3

Tabulka M a Mo oblasti II v roce 2009-Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností

	Započtené odpovědi	Nezapočtené odpovědi	M	Mo
Atmosféra v práci je dobrá	97	0	2,54	3
P ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí	97	0	2,57	3
Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy	97	0	3,29	3
Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s organizací mé práce	97	0	2,57	3
Můj nadřízený se podílí aktivně na prosazování nových přístupů v práci	97	0	2,77	3
Jsem informován o vizi P ČR	97	0	2,48	3
Na mém pracovišti je dodržován Etický kodex P ČR	97	0	3,29	3
Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává na pracovišti	97	0	2,97	3
V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu	97	0	2,84	3
P ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání	97	0	2,49	3
Zařízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se zákazníky	97	0	2,16	3
Pracovní porady jsou pro mou práci přínosem	97	0	2,52	3
Absolventi PA ČR jsou velice dobře připraveni pro službu	97	0	2,17	2

Tabulka M a Mo oblasti III v roce 2009 - Sebehodnocení řídicích schopností

	N		M	Mo
	Započtené odpovědi	Nezapočtené odpovědi		
Pracovní porady s podřízenými představují zásadní prvek fungování mnou řízeného útvaru	14	0	2,85	3
Moji podřízení si mne váží a uznávají mě	14	0	3,21	3
Platný systém hodnocení mi umožňuje objektivně posoudit práci hodnoceného	14	0	2,92	3
Od svých podřízených mohu vždy očekávat zájem a aktivní účast	14	0	3,92	4
Návrhy a problémy podřízených posoudím a řeším	14	0	3,07	3
Ve své řídicí práci používám manažerské nástroje	14	0	3,00	3
K uplatnění své odpovědnosti mám dostatečné pravomoci	14	0	3,28	3

Tabulka M a Mo oblasti IV v roce 2009 - Pracovní podmínky a ocenění

	N		M	Mo
	Započtené odpovědi	Nezapočtené odpovědi		
Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon	97	0	2,25	3
Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků vyplývajících z mého hodnocení	97	0	2,51	3
Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení	97	0	2,82	3
Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce	97	0	2,76	3
Jsem dostatečně seznamován se svými úkoly	97	0	2,83	3
Informační systémy, se kterými pracuji mi usnadňují práci.	97	0	2,51	3
Svou práci vykonávám rád(a)	97	0	2,97	3
Práce našho kolektivu směřuje k naplňování vize Policie ČR	97	0	2,80	3
Při hodnocení mého pracovního výkonu jsou upřednostňována kvalitativní kritéria před kvantitativními	97	0	2,61	3
Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci	97	0	2,83	3
Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv	97	0	3,19	4
Stačí malá změna, abych od P ČR odešel		0	2,82	2

Tabulka M a Mo oblasti V v roce 2009 - Úroveň řízení organizace

	N		M	Mo
	Započtené odpovědi	Nezapočtené odpovědi		
Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání	97	0	3,73	4
Pro dobrý výkon své práce mám potřebné množství informací	97	0	2,49	3
Před nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty	97	0	3,08	3
S mým nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají	97	0	3,12	3
Mám dostatek informací o cílech P ČR	97	0	2,36	3
Můj nejbližší nadřízený mě respektuje	97	0	3,05	3

Tabulka absolutních a relativních četností aspektů, které mají být dle respondentů zlepšeny v práci P ČR

Aspekt	Rozhodně ne	Spíše ne	NE	Spíše ano	Rozhodně ano	ANO	Celkem
Možnost profesního postupu	2	36	38	34	25	59	97
	2,06%	37,11%	39,17%	35,05%	25,77%	60,82%	100,00%
Interní spolupráce	5	41	46	33	18	51	97
	5,15%	42,26%	47,42%	34,02%	18,55%	52,57%	100,00%
Pracovní prostředí	5	21	26	36	35	71	97
	5,15%	23,33%	26,80%	37,11%	36,08%	73,19%	100,00%
Mzda	0	5	5	31	61	92	97
	0,00%	5,15%	5,15%	31,95%	62,88%	94,84%	100,00%
Komunikace a informace	0	30	30	41	26	67	97
	0,00%	30,92%	30,92%	42,26%	26,80%	69,07%	100,00%
Způsob řízení	1	33	34	45	18	63	97
	1,03	34,02	35,05%	46,39%	18,55%	64,94%	100,00%
Image Policie ČR	7	21	28	45	24	69	97
	7,21%	21,64%	28,86%	46,39%	24,74%	71,13%	100,00%
Dodržování přijatých pravidel	13	38	51	36	10	46	97
	13,40%	39,17%	52,57%	37,11%	10,30%	47,42%	100,00%
Pracovní atmosféra	8	44	52	20	25	45	97
	8,24%	45,36%	53,60%	20,61%	25,77%	46,39%	100,00%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti I v roce 2007 - Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
1. Do práce chodím rád.	6	17	23	27	7	34	57
	10,52%	29,82%	40,35%	47,36%	12,28%	59,64	100,00%
2. Nejsem zavalen nadbytečnou prací	21	17	38	14	5	19	57
	36,84%	29,82%	66,66%	24,56%	8,77%	33,33%	100,00%
3. Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám	24	17	41	15	1	16	57
	42,11%	29,82%	71,92%	26,31%	1,75%	28,07%	100,00%
4. Jsem ochoten pracovat i nad rámec stanovených povinností	0	5	5	24	28	52	57
	0,00%	8,77%	8,77%	42,10%	39,12%	91,23%	100,00%
5. Kdybych se znovu rozhodoval, opět bych volil práci u Policie ČR	24	13	37	16	4	20	57
	42,11%	22,81%	64,91%	28,07%	7,02%	35,09%	100,00%
6. Mám dostatek prostoru k osobnímu rozvoji a kariéře	12	12	24	28	5	33	57
	21,05%	21,05%	42,10	49,12%	8,77%	57,89%	100,00%
7. Policie ČR mi vytváří dostatečné podmínky k regeneraci prac. sil	31	17	48	9	0	9	57
	54,39%	29,82%	84,21%	15,78%	0,00%	15,78%	100,00%
8. Policie ČR vytváří podmínky pro ochranu mého zdraví a bezpečnosti při práci	23	18	41	16	0	16	57
	40,35%	31,58%	71,93%	28,07%	0,00%	28,07	100,00%
9. Jsem spokojen(a) s rozsahem nabídky vzdělávání, kterou P ČR nabízí	10	22	32	22	3	25	57
	17,54%	38,59%	56,14%	38,59%	5,26%	43,85%	100,00%
10. Mám zájem se dále vzdělávat	2	5	7	26	24	50	57
	3,50%	8,77%	12,28%	45,61%	42,10%	87,71%	100,00%
11. Pro mou práci jsou mé znalosti dostačující	3	6	9	36	12	48	57
	5,26%	10,52%	15,78%	63,15%	21,05%	84,21%	100,00%
12. Ve svém pracovním prostředí vidím, že se pracuje efektivně	16	14	30	20	7	27	57
	28,07%	24,56%	52,63%	35,08%	12,28%	47,36%	100,00%
Pracovní atmosféra, možnost vzdělávání a osobního růstu	172	163	335	253	96	349	684
	25,15%	23,83%	48,98%	36,99%	14,04%	51,02%	100%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti II v roce 2007-Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
13.Policie ČR pozitivně přistupuje k ochraně životního prostředí	7	18	25	31	1	32	57
	12,28%	31,57%	43,85%	54,38%	1,75%	56,14%	100,00%
14.Atmosféra v práci je dobrá	12	15	27	24	6	30	57
	21,05%	26,31%	47,36%	42,10%	10,52%	52,63%	100,00%
15.Mezi mnou a spolupracovníky převládají přátelské vztahy	1	3	4	25	28	53	57
	1,75%	5,26%	7,01%	43,85%	49,12%	92,98%	100,00%
16.Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s organizací mé práce	11	13	24	29	4	33	57
	19,29%	22,80%	42,10%	50,87%	7,01%	57,89%	100,00%
17.Můj nadřízený se podílí na prosazování nových přístupů v práci	8	7	15	36	6	42	57
	14,03%	12,28%	26,31%	63,15%	10,52%	73,68%	100,00%
18.Jsem informován o vizi Policie ČR	9	15	24	26	7	33	57
	15,78%	26,31%	42,10%	45,61%	12,28%	57,89%	100,00%
19.Na mém pracovišti je dodržován etický kodex Policie ČR	1	2	3	26	28	54	57
	1,75%	3,50%	5,26%	45,61%	49,12%	94,73%	100,00%
20.Můj nejbližší nadřízený ví, co se odehrává na pracovišti	5	10	15	29	13	42	57
	8,77%	17,54%	26,31%	50,87%	22,80%	73,68%	100,00%
21.V mé pracovní pozici mám dostatečný prostor pro iniciativu	9	11	20	26	11	37	57
	15,78%	19,29%	35,08%	45,61%	19,29%	64,91%	100,00%
22.Policie ČR mi poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání	6	19	25	30	2	32	57
	10,52%	33,33%	43,85%	52,63%	3,50%	56,14%	100,00%
23.Zařízení pracoviště mi umožňuje důstojně pracovat se zákazníky	24	14	38	17	2	19	57
	42,10%	24,56%	66,66%	29,82	3,50%	33,33%	100,00%
24.Pracovní porady jsou pro mou práci přínosem	9	14	23	32	2	34	57
	15,78%	24,56%	40,35%	56,14%	3,50%	59,64%	100,00%
25.Absolventi PA ČR jsou velice dobře připraveni pro službu	8	23	31	24	2	26	57
	14,03%	40,35%	54,38%	42,10%	3,50%	45,61%	100,00%
Σ Vztahy a komunikace na pracovišti a s veřejností	110	164	274	355	112	467	741
	14,84%	22,13%	36,98%	47,91%	15,12%	63,02%	100%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti IV v roce 2007 - Pracovní podmínky a ocenění

Aspekt	Naprosto nesouhlasím	Spíše souhlasím	Nesouhlas	Spíše souhlasím	Naprosto souhlasím	Souhlas	Celkem
33.Mám k dispozici potřebné služební pomůcky pro pracovní výkon	17	17	34	22	1	23	57
	29,82%	29,82%	59,64%	38,59	1,75%	40,35%	100,00%
34.Jsou mi vytvářeny podmínky pro odstranění nedostatků z hodnocení	8	18	26	26	5	31	57
	14,03%	31,57%	45,61%	45,61%	8,77%	54,38%	100,00%
35.Jsem hodnocen podle platného systému hodnocení	8	12	20	28	9	37	57
	14,03%	21,05%	35,08%	49,12%	15,78%	64,91%	100,00%
36.Jsem hodnocen objektivně podle výsledků své práce	14	6	20	28	9	37	57
	24,56%	10,52%	35,08%	49,12%	15,78%	64,91%	100,00%
37.Jsem dostatečně seznamován se svými úkoly	5	13	18	32	7	39	57
	8,77%	22,80%	31,57%	56,14%	12,28%	68,42%	100,00%
38.Informační systémy usnadňují práci	14	10	24	27	6	33	57
	24,56%	17,54%	42,10%	47,36%	10,52%	57,89%	100,00%
39.Svou práci vykonávám rád(rada)	7	6	13	33	11	44	57
	12,28%	10,52%	22,80%	57,89%	19,29%	77,19%	100,00%
40.Práce našeho kolektivu směřuje k naplňování vize Policie ČR	4	12	16	32	9	41	57
	7,01%	21,05%	28,07%	56,14%	15,78%	71,92%	100,00%
41. Při hodnocení jsou upřednostňována kvalitativní kritéria nad kvantitativními	13	9	22	29	6	35	57
	22,80%	15,78%	38,59%	50,87%	10,52%	61,40%	100,00%
42.Mám možnost efektivně využívat své dovednosti v mé nynější funkci	11	6	17	30	10	40	57
	19,29%	10,52%	29,82%	52,63%	17,54%	70,17%	100,00%
43.Se spolupracovníky tvoříme dobrý pracovní kolektiv	1	4	5	25	27	52	57
	1,75%	7,01%	8,77%	43,85%	47,36%	91,22%	100,00%
44.Stačí malá změna, abych od Policie ČR odešel	1	25	26	10	21	31	57
	1,75%	43,85%	45,67%	17,54%	36,84%	54,38%	100,00%
Σ Pracovní podmínky a ocenění	103	138	241	322	121	443	684
	15,06%	20,18%	35,23%	47,08%	17,69%	64,76%	100%

Tabulka absolutních a relativních četností oblasti V v roce 2007 - Úroveň řízení organizace

Aspekt	naprosto nesouhlasím	spíše nesouhlasím	NESOUHLAS	spíše souhlasím	naprosto souhlasím	SOUHLAS	Celkem
45.Na mém pracovišti se lidé nedopouštějí korupčního jednání	1	1	2	11	44	55	57
	1,75%	1,75%	3,50%	19,29%	77,19%	96,49%	100,00%
46.Pro dobrý výkon své práce mám potřebné množství informací	10	17	27	29	1	30	57
	17,54%	29,82%	47,36%	50,87%	1,75%	52,63%	100,00%
47.Před nadřízeným mohu vyjádřit svůj názor a on objektivně posoudí moje argumenty	4	7	11	28	18	46	57
	7,01%	12,28%	15,29%	49,12%	31,57%	80,70%	100,00%
48.S mým nadřízeným mohu probrat všechny záležitosti, které se mne týkají	6	6	12	24	21	45	57
	10,52%	10,52%	21,05%	42,10%	36,84%	78,94%	100,00%
49.Mám dostatek informací o cílech Policie ČR	8	23	31	24	2	26	57
	14,03%	40,35%	54,38%	42,10%	3,50%	45,61%	100,00%
50.Můj nejbližší nadřízený mě respektuje	3	9	12	31	14	45	57
	5,26%	15,78%	21,05%	54,38%	24,56%	78,94%	100,00%
Σ Úroveň řízení organizace	32	63	95	147	100	247	342
	9,36%	18,42%	27,78%	42,98%	29,24%	72,22%	100%

Karta RADAR – PŘEDPOKLADY

	ATRIBUTY	0%			25%					50%					75%					100 %		
PŘÍSTUP	Solidní přístup má jasné zdůvodnění přístup má definované procesy přístup se zaměřuje na potřeby zainteresovaných stran	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný			Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz		
	Integrovaný přístup podporuje politiku a strategii přístup je přiměřeně propojen s jinými přístupy	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný			Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz		
	Celkem	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

	ATRIBUTY	0%			25%					50%					75%					100 %		
APLIKACE	Uplatněn ■ přístup je zaveden	Žádný důkaz o uplatňování			Zavedeno v 1/4 příslušných oblastí					Zavedeno v 1/2 příslušných oblastí					Zavedeno v 3/4 příslušných oblastí					Zavedeno ve všech příslušných oblastech		
	Systematicky uplatňován ■ přístup je aplikován strukturovaným způsobem, přičemž metoda použitá pro jeho aplikaci je plánována a řádně prováděna	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný			Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz		
	Celkem	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

	ATRIBUTY	0%			25%					50%					75%					100 %		
HODNOCENÍ & PŘEZKOUMÁNÍ	Měření ■ provádí se pravidelně měření efektivnosti přístupu a jeho aplikace	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný			Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz		
	Vzdělávání ■ používá se pro identifikování nejlepších postupů a příležitostí pro zlepšování	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný			Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz		
	Zlepšování ■ Výstup z měření a vzdělávání je analyzován a používán pro identifikování jejich priorit a pro jejich uplatňování	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný			Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz		
	Celkem	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Karta RADAR – VÝSLEDKY

ATRIBUTY		0 %			25 %					50 %					75 %					100 %		
VÝSLEDKY	Trendy <ul style="list-style-type: none"> ■ trendy jsou pozitivní A/NEBO ■ Existuje trvalá dobrá výkonnost 	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace			Pozitivní trendy a/nebo vyhovující výkonnost přibližně u 1/4 výsledků po dobu nejméně 3 let					Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 1/2 výsledků po dobu nejméně 3 let					Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 3/4 výsledků po dobu nejméně 3 let					Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků po dobu nejméně 3 let		
	Cíle <ul style="list-style-type: none"> ■ cíle jsou dosaženy ■ cíle jsou vhodné 	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace			Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků					Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků					Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků					Dosažené a vhodné přibližně u všech výsledků		
	Porovnání <ul style="list-style-type: none"> ■ výsledky jsou porovnatelné s jinými A/NEBO ■ výsledky jsou porovnatelné s uznávanou „světovou třídou“ 	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace			Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků					Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků					Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků					Příznivá porovnání přibližně u všech výsledků		
	Příčiny <ul style="list-style-type: none"> ■ výsledky jsou způsobeny přístupem 	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace			Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/4 výsledků					Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/2 výsledků					Příčina a následek jsou patrné přibližně u 3/4 výsledků					Příčina a následek jsou patrné přibližně u všech výsledků		
Celkem		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

ATRIBUTY		0%			25%					50%					75%					100%		
PRVKY	Rozsah <ul style="list-style-type: none"> ■ výsledky pokrývají příslušné oblasti ■ výsledky jsou vhodně rozděleny, např. podle zákazníků, oborů podnikání 	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace			Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí a činností					Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí a činností					Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí a činností					Výsledky pokrývají-všechny příslušné oblasti a činnosti		
	Celkem		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Celkem		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100