

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

Management kvality ve státní správě

Bakalářská práce

Quality management in public administration

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.

AUTOR PRÁCE

Tereza Fleková

PRAHA 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 13. 3. 2024

Tereza Fleková

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá nejdůležitějším tématem v oblasti poskytování služeb a produktů, a to kvalitou a jejím řízením. Kvalita je v práci zasazena do kontextu výkonu státní správy. Cílem práce je analýza metod řízení kvality se zaměřením v praktické části na Policii České republiky. Teoretická část se zabývá hlavními pojmy, jimiž jsou kvalita, management kvality a státní správa. Jádrem práce jsou pak jednotlivé metody managementu použitelné ve státní správě a strategické dokumenty veřejné správy. Praktická část je založena na empirickém šetření, tedy na dotazníku, který byl adresovaný řadovým příslušníkům policie, a jeho následným vyhodnocením. Závěr práce obsahuje souhrn zlepšujících doporučení.

Klíčová slova

kvalita * management kvality * státní správa * metody * měření kvality * Policie České republiky * vedoucí policisté

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with one of the most important topics in the field of service and product provision, namely quality and its management. The aim of the thesis is to analyze quality management methods, with a focus in the practical part on the Police of the Czech Republic. The theoretical part introduces key concepts such as quality, quality management, and state administration, while main part of work consists of individual management methods applicable in state administration and strategic documents of public administration. The practical part involves an empirical investigation through a questionnaire distributed to rank-and-file members of the police force, followed by analysis and conclusions regarding recommendations for improvement. The conclusion of the thesis contains a summary of recommendations for improvement.

Keywords

Quality * Quality management * State administration * Methods * Quality measurement * Police of the Czech Republic * Senior police officers

Obsah

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1. MANAGEMENT A STÁTNÍ SPRÁVA	10
1.1. MANAGEMENT	10
1.2. STÁTNÍ SPRÁVA	11
1.2.1. <i>Kvalita</i>	12
2. MANAGEMENT KVALITY.....	12
2.1. METODY MANAGEMENTU KVALITY	14
2.1.1. <i>Model excellence EFQM</i>	15
2.1.2. <i>Norma ISO</i>	19
2.1.3. <i>CAF</i>	20
2.1.4. <i>Benchmarking</i>	22
2.1.5. <i>Balanced Scorecard</i>	23
3. SYSTÉM ZLEPŠOVÁNÍ A LIDSKÉ ZDROJE.....	25
3.1. MOTIVACE	26
3.2. NÁROKY NA ZAMĚSTNANCE.....	28
4. MĚŘENÍ KVALITY.....	30
4.1. MĚŘENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	30
4.2. MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
5. MANAGEMENT KVALITY U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	34
5.1. EFQM U PČR	34
5.1.1. <i>Koncepce rozvoje Policie České republiky</i>	35
5.2. HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	36
6. DOTAZNÍK - HODNOCENÍ ŘÍZENÍ A SPOKOJENOSTI VÝKONNÝCH POLICISTŮ.....	37
6.1. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
6.2. NÁVRH NA MINIMALIZACI NEDOSTATKŮ V ŘÍZENÍ KVALITY.....	48

ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
PŘÍLOHY PRÁCE.....	55

ÚVOD

Kvalita je v dnešní době klíčový faktor ve většině činností. Vývoj společnosti směřuje k neustálému zvyšování požadavků na kvalitu, kterou lidé očekávají ve všech aspektech svého života. Pokud produkty a služby nesplňují očekávání zákazníků, jedná se o zásadní chybu. Je nutné rozlišovat produkty a služby, když se jedná o téma kvalita. Produkty mají jasnou podobu, kvalita u nich může být tedy jasně vymezená. U služeb je to složitější, u nich záleží na subjektivním ohodnocení zákazníků.

Naproti soukromému sektoru, je zde sektor veřejný, kde je zákazníkem občan. Kvalita služeb, které poskytují orgány státní správy, a její řízení, je tématem této práce. Práce se především zaměřuje na řízení kvality v oblasti bezpečnostních sborů, konkrétně u Policie České republiky. Hlavní úkol policie je zajišťovat vnitřní bezpečnost, tzn. chránit životy, zdraví, majetek a práva občanů. Kvalitou se tak u policie může myslet důvěra občanů v policii a spokojenost s její činností. Vzhledem k povaze policejních úkolů, lze vyvodit, že na kvalitu zde mají vliv jak vedoucí policisté, tak ti řadoví. Řadoví policisté převážně působí na to, jak bude policie, jako celek, v očích občanů důvěryhodná.

Efektivita a úspěšnost ve všech oblastech vyžaduje pečlivé řízení všech procesů a zdrojů, což zahrnuje materiální, finanční i lidské zdroje. Kvalita řízení je úzce spojena s kompetencemi a schopnostmi manažerů. Jejich schopnost plánovat, organizovat, rozhodovat, vést a motivovat svůj tým hraje klíčovou roli v dosahování úspěchu. To vše se odehrává v prostředí neustálých změn a často za podmínek, kdy není k dispozici dostatek informací.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zaměřena na vysvětlení pojmu kvalita a vymezení pojmu management kvality. Ke správnému pochopení managementu kvality bude zapotřebí seznámit se s jednotlivými metodami managementu kvality, aplikovanými ve státní správě, jimiž jsou Model Excellence EFQM, model CAF, benchmarking, balanced scorecard a norma ISO 9001.

Cílem bakalářské práce je podrobněji zkoumat téma managementu kvality se zaměřením na jeho aplikaci v policejním prostředí a metodou dotazníku zhodnotit

povědomí výkonných policistů o problematice managementu kvality a zjistit jejich spokojenost s tímto řízením. Výsledky dotazníku tak pomohou identifikovat případné oblasti nespokojenosti či nedostatků. Vyhodnocení výsledků dotazníku poskytne podklady pro sestavení návrhu na zlepšení řízení kvality na různých úrovních policejního aparátu.

Teoretická část

Teoretická část je klíčová, protože vymezuje klíčové pojmy a představuje základní teoretické rámce a perspektivy, které budou v dalším textu rozvíjeny. V kontextu managementu kvality ve státní správě je zvláště důležité pečlivě definovat, co pod tímto pojmem rozumíme, a jaké teoretické přístupy k němu existují. Tato kapitola se proto zaměřuje na komplexní představení teoretických základů a současných trendů v oblasti managementu kvality, s cílem poskytnout ucelený přehled o této dynamicky se vyvíjející disciplíně.

Kvalita je pojmem, jehož chápání je nezbytné pro každého, kdo se zabývá státní správou a managementem. Ve veřejném sektoru je interpretace kvality často spojena s poskytováním služeb, které splňují nebo překračují očekávání občanů a zainteresovaných stran. Kvalita tak zahrnuje nejen samotný výstup nebo produkt, ale také procesy a mechanismy, které k těmto výstupům vedou.

Teoretická část se dále zabývá různými teoretickými přístupy managementu kvality, jako je Total Quality Management (TQM), a Common Assessment Framework (CAF), které jsou využívány ve veřejné správě. Tyto přístupy jsou zkoumány s ohledem na jejich principy, cíle, nástroje a techniky, které nabízejí pro zlepšování kvality ve veřejném sektoru.

Dále kapitola představuje pojem kvalita a její management, včetně přechodu od jednoduché kontroly kvality k sofistikovanějším systémům řízení. Tato kapitola tedy poskytuje základní teoretický rámec pro pochopení komplexního a multidisciplinárního pole managementu kvality ve státní správě, přičemž klade důraz na jeho charakter a neustálý vývoj. Cílem je umožnit hlubší pochopení tématu a připravit půdu pro další specifické analýzy v následujících kapitolách.

Další klíčovou součástí teoretické části je význam kultury kvality ve státní správě. Kultura kvality se týká souboru sdílených hodnot, přesvědčení a chování, které podporují kvalitu jako základní hodnotu ve veřejných organizacích. Tato kultura je nezbytná pro úspěšnou implementaci systémů řízení kvality, neboť motivuje zaměstnance k angažovanosti v procesech zlepšování a podporuje pozitivní postoj ke změnám. Vývoj a udržení silné kultury kvality vyžaduje zapojení všech úrovní organizace, od vedení až po front-line zaměstnance.

Základem teoretického rámce jsou také mezinárodní a národní standardy kvality a certifikace. Standardy jako ISO 9001 poskytují organizacím ve veřejném sektoru rámec pro systémy řízení kvality, který pomáhá zajistit konzistentnost a spolehlivost služeb. Certifikace podle těchto standardů je často vnímána jako důkaz závazku organizace k vysoké úrovni kvality a její schopnosti splnit specifické požadavky zákazníků a regulačních orgánů. Kapitola také uvádí výzvy a překážky, které mohou organizace ve veřejné správě čelit při implementaci a udržování systémů řízení kvality. Tyto mohou zahrnovat omezené zdroje, odpor ke změně, nedostatečnou komunikaci a koordinaci mezi odděleními, a výzvy spojené s měřením výkonu a účinnosti služeb. Diskuse o těchto výzvách je nezbytná pro pochopení, jak je mohou organizace překonávat a jak mohou vytvářet prostředí podporující kvalitu a excelenci.

V závěru teoretické části je zdůrazněna potřeba integrace teorií managementu kvality do praxe veřejné správy. To zahrnuje adaptaci a pružnou aplikaci teoretických konceptů a nástrojů v reakci na specifické potřeby a okolnosti. Cílem je nejen splnit očekávání občanů a zvýšit efektivitu veřejných služeb, ale také přispět k širší společenské pohodě a udržitelnému rozvoji.

1. Management a státní správa

Zde se nachází stručná charakteristika pojmů management, státní správa a kvalita.

1.1. Management

Management se v našem jazyce můžeme setkat s trojím významem, a to management jako specifická aktivita, skupina řídicích pracovníků a vědní disciplína. Obecně, dle Vebera a kol., je možné management charakterizovat jako „*Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“

Management patří mezi společenské vědy. Zatímco přírodní vědy mají stabilní objekt zájmu (příroda s konstantními zákony), společenské vědy zkoumají společnost, která podléhá neustálým proměnám. Management je tedy neodmyslitelně spojen s vývojem společnosti. S nástupem nového tisíciletí se

objevují světové megatrendy, jako je např. digitalizace. Management musí reagovat na tyto trendy a zavádět nové technologie. Management hraje klíčovou roli v podnikání a společnosti jako celek. Jeho význam tedy spočívá nejen ve správě zdrojů a řízení skupin, ale také v adaptaci na technologické inovace a změny ve společnosti. S rozvojem digitální éry a společnosti se management stal ještě komplexnější disciplínou, která musí být schopna přizpůsobit se dynamice současného světa. Management je dynamický obor, který neustále reaguje na změny, nejen v podnikatelském prostředí. Tato činnost vyžaduje kombinaci teoretických znalostí, praktických dovedností a individuálních schopností manažerů.¹

1.2. Státní správa

Veřejná správa je v tradičním chápání prováděna státem. Celkový systém veřejné správy, vykonávaný státem a jeho orgány, se nazývá státní správa. Stát plní své úkoly buď přímo, prostřednictvím orgánů státní moci, obvykle správními úřady, a organizačními složkami státu, nebo nepřímo, prostřednictvím jiných subjektů veřejné správy.

Státní správu lze chápat jako systém výkonných orgánů státní moci, který má organizační, nařizovací a výkonný charakter. Její činnost je jasně vymezena právními předpisy. Tato činnost je realizována na základě a v mezích platných zákonů a slouží k provedení státní politiky v různých oblastech správy, jako například v bezpečnostní politice. Organizační struktura státní správy není statická, neustále se mění v závislosti na historickém vývoji společnosti, vnitřních a vnějších podmínkách a požadavcích společnosti. Existují dvě hlavní formy výkonu státní správy, a to přímý výkon, kam spadá prezident, vláda, úřad vlády, ministerstva, ústřední správní úřady, územní odborné správní úřady a veřejné sbory. Nepřímý výkon státní správy je realizován prostřednictvím subjektů veřejné správy odlišných od přímé účasti státu. Tato forma zahrnuje veřejně-právní korporace, kterým může být delegována působnost na základě zákona, a jiné

¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 9788087865699.

subjekty, které mohou vykonávat státní správu svými orgány na základě přenesené nebo propůjčené působnosti.²

1.2.1. Kvalita

Pro původem latinské slovo „kvalita“, nebo také slovanské synonymum „*jakost*“ platí oficiální definice z normy ČSN EN ISO r. 9000:2006, která uvádí, že: „*Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*“

Z této definice lze vyvodit, že se kvalitou myslí vlastnosti produktů či služeb, které odpovídají nárokům zákazníka. Tím, že se zaměřuje na stupeň splnění těchto požadavků, kvalita odráží měřítko toho, jak produkt nebo služba vyhovuje očekáváním a potřebám zákazníka. Důraz na inherentní znaky naznačuje, že je kvalita spojena s vnitřními vlastnostmi, které produkty nebo služby mají a které přispívají ke splnění daných norem nebo specifikací. Touto definicí se zdůrazňuje, že kvalita není pouze absence chyb, ale spíše shoda se stanovenými požadavky a očekáváním zákazníka.³

Kvalita v souvislosti se státní správou tedy znamená úsilí orgánů státní správy poskytovat služby kvalitně, efektivně a v co nejkratším čase, ku spokojenosti občanů. Zainteresovanými stranami jsou zde uživatelé veřejné služby, a to občané, další orgány veřejné správy a na druhé straně samotní zaměstnanci. Jedná se tedy komplexní a neustále se vyvíjející koncept, který vyžaduje strategický přístup, kontinuální zlepšování a angažovanost všech úrovní organizace. Implementace systémů řízení kvality, efektivní vedení a orientace na potřeby a očekávání občanů jsou základními kameny pro dosažení vysoké úrovně kvality ve veřejném sektoru.

2. Management kvality

Dle Nenadála a kol. vytvořil v roce 1993 prezident společnosti Nishishiba Electric Co Ltd, Masao Umeda, nadčasovou definici managementu kvality. „*Management*

² HORZINKOVÁ, Eva a FIALA, Zdeněk. *Správní právo hmotné: obecná část*. 4. aktualizované vydání. Student (Leges). Praha: Leges, 2023. ISBN 978-80-7502-694-1.

³ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

kvality je tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem“.

Vždy bylo a je klíčové, aby státní správa pracovala efektivně, produktivně a s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb. Kvalita v oblasti státní správy, včetně poskytovaných služeb, získává stále větší důležitost. Lidé jsou v současné době na standard, který jim poskytuje vysoká nabídka produktů a služeb z prostředí soukromého sektoru. Orgány státní správy se snaží účinně naplňovat své vize a vize občanů. Důraz je kladen na vytváření prostředí bez korupce, prostředí podporující inovace, hospodárnost a partnerství. Státní správa usiluje o zlepšení svého výkonu a poskytování vysoce kvalitních služeb, přičemž se současně snaží minimalizovat rizika a využívat příležitosti a znalosti.

Management kvality ve státní správě představuje klíčový mechanismus pro zajištění efektivního poskytování veřejných služeb, které splňují očekávání občanů a zároveň dodržují principy odpovědnosti, transparentnosti a spravedlnosti. Tento koncept zahrnuje aplikaci různých metod a přístupů k řízení, zaměřených na neustálé zlepšování kvality veřejných služeb a procesů.⁴

Jedním z hlavních cílů managementu kvality ve státní správě je dosažení vysoké úrovně spokojenosti občanů s poskytovanými službami. To vyžaduje nejen systematické sledování a hodnocení kvality služeb, ale také aktivní zapojení občanů a zainteresovaných stran do procesu zlepšování kvality.⁵ Důležitým prvkem je také rozvoj kompetencí a motivace zaměstnanců státní správy, což přímo ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb.⁶

V současné době se management kvality ve veřejné správě čím dál více zaměřuje na integraci moderních řídicích a organizačních principů, jako je Total Quality Management (TQM), Lean management nebo Six Sigma. Tyto přístupy nabízejí soubor nástrojů a metodik pro systematické řešení problémů, zlepšování procesů a eliminaci plýtvání, což vede k lepšímu fungování veřejné správy.⁷ Přístup k

⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

⁵ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

⁶ HORZINKOVÁ, Eva a FIALA, Zdeněk. *Správní právo hmotné: obecná část*. 4. aktualizované vydání. Student (Leges). Praha: Leges, 2023. ISBN 978-80-7502-694-1.

⁷ NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

managementu kvality však musí být v kontextu státní správy adaptován tak, aby reflektoval specifika a výzvy spojené s poskytováním veřejných služeb. To zahrnuje zohlednění veřejného zájmu, právních a regulačních rámců, stejně jako potřebu zajištění spravedlivého přístupu ke službám pro všechny občany.

Ve světle těchto výzev a potřeb se ukazuje, že úspěch managementu kvality ve veřejné správě závisí na kombinaci efektivních řídicích praktik, angažovanosti zaměstnanců a zapojení občanů do procesu zlepšování. Strategické plánování a kontinuální hodnocení jsou nezbytné pro identifikaci oblastí pro zlepšení a pro zajištění, že služby veřejné správy zůstávají relevantní a vysoce kvalitní.⁸

V závěru, management kvality ve státní správě představuje komplexní a neustále se vyvíjející disciplínu, která vyžaduje strategický přístup, zaměřený na zlepšování kvality služeb a zvyšování spokojenosti občanů. Úspěšná implementace principů managementu kvality může vést k významnému zlepšení ve veřejném sektoru, podporující transparentnost, efektivitu a důvěru občanů ve veřejnou správu.

2.1. Metody managementu kvality

Tato část bude zaměřena na klíčové metody řízení kvality, především na benchmarking, model excellence EFQM, společný hodnotící rámec CAF, normu ISO a metodu balanced scorecard. V oblasti veřejné správy se vyskytují nejen tyto metody, ale také několik dalších, jako například Charta občana a místní Agenda 21, avšak těmto dvěma metodám nebude věnována pozornost, jelikož se jedná o metody vhodné pro oblast samosprávy. Všechny tyto nástroje kvality sdílejí společný cíl – uspokojení potřeb občanů, což v soukromém sektoru odpovídá konceptu spokojenosti zákazníka. Tyto metody přinášejí systematický přístup k hodnocení a zdokonalování procesů, aby byly lépe přizpůsobeny potřebám a očekáváním veřejnosti.

⁸ MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030*. Online. 2019. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>. [cit. 2023-11-15].

2.1.1. Model excellence EFQM

Model EFQM (European Foundation for Quality Management), Evropská nadace pro řízení kvality, představuje všestranný nástroj pro řízení kvality, uplatnitelný jak v soukromých organizacích, tak v oblasti veřejné správy. EFQM si zakládá na principu měřitelnosti výsledků. Výsledky měření umožňují utřídit podstatné informace pro to, aby se organizace zaměřila na projekty neustálého zlepšení. Mezi tato měření spadá např. měření výkonnosti systému managementu kvality, organizace, měření spokojenosti zákazníků, zaměstnanců atd.⁹

Je to také soubor návrhů, které vedou ke zdokonalení organizace. Podstatu modelu EFQM tvoří osm základních principů, jimiž jsou:

- orientace na výsledky – cílem je dosáhnout takových výsledků, které uspokojí všechny zainteresované strany,
- zaměření na zákazníka – snaha o vybudování dlouhodobě udržitelných hodnot pro zákazníka,
- vedení a stabilita cílů – dlouhodobě orientované vedení založené na vizionářství a kreativitě,
- řízení na základě procesů a faktů – řízení prostřednictvím systémů, procesů a faktů, které spolu souvisejí,
- zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj – absolutní využití potenciálu zaměstnanců jejich motivováním a rozvojem,
- trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování – změny dosavadní situace, s využitím vzdělávání, které vede k inovaci,
- rozvoj partnerských vztahů – rozvoj a udržování partnerství, které vede k prosperitě a vývoji organizace,
- sociální odpovědnost – reakce na představy společnosti.¹⁰

Model má celkem devět kritérií. Tato kritéria jsou rozdělena do dvou hlavních skupin: pět kritérií se zaměřuje na prostředky a nástroje, které organizace potřebuje k dosažení úspěchu, zatímco čtyři kritéria se soustředí na hodnocení

⁹ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 80-7251-198-x.

¹⁰ Tamtéž

dosažených výsledků. Organizace používá model EFQM k popisu svých aktivit a následnému porovnání se stanovenými kritérii. Tímto způsobem může identifikovat oblasti, ve kterých je zapotřebí zlepšení. Jednotlivá hodnotící kritéria modelu EFQM zahrnují:

Kritérium č. 1 - Vedení

Toto kritérium se zaměřuje na to, jak vedoucí pracovníci směřují ke splňování úkolů a jak svou činností přispívají ke zlepšení a usnadnění jejich plnění. Tato kritéria zahrnují motivaci, podporu a ocenění pracovníků. Zde jsou přiděleny čtyři kritéria, ve kterých řídící pracovníci:

- a) *„rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou současně vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti,*
- b) *jsou osobně angažováni do procesů zabezpečování toho, že systém managementu je zaveden, rozvíjen a nepřetržitě zlepšován,*
- c) *se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti,*
- d) *řídící pracovníci motivují, podporují a oceňují zaměstnance organizace.“¹¹*

Kritérium č. 2 - Politika a strategie

Zde je hlavním zaměřením strategické plánování organizace a schopnost uplatňování strategie, vize a cílů. Zahrnuje také prezentaci a implementaci strategických rozhodnutí. Zde je obsaženo pět kritérií, že politika a strategie:

- a) *„vychází ze současných a budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran,*
- b) *je založena na informacích z poměrování výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých činnostech,*
- c) *organizace je rozvíjena, přezkoumávána a inovována,*
- d) *je přerozdělována na všechny klíčové procesy,*
- e) *je v organizaci komunikována a implementována.“¹²*

Kritérium č. 3 – Lidé

¹¹ Tamtéž.

¹² Tamtéž.

Posuzuje se řízení lidských zdrojů a jejich efektivní využití na všech úrovních organizace. Dále zahrnuje plánování rozvoje lidských zdrojů v souladu s politikou a strategií organizace, s cílem efektivněji provádět procesy. Kritéria zde jsou taková, že:

- a) *„lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny,*
- b) *znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny,*
- c) *zaměstnanci jsou angažováni a zmocněni k vykonávání procesů,*
- d) *zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog,*
- e) *zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.“¹³*

Kritérium č. 4 - Partnerství a zdroje

Toto kritérium se soustředí na metody a postupy, které organizace využívá při plánování a řízení svých externích partnerství a vnitřních zdrojů, aby podpořila svou politiku a strategii a zajistila efektivní provádění procesů. Kritérium je rozčleněno do následujících dílčích kritérií:

- a) *„jsou řízeny externí partnerské vztahy,*
- b) *jsou řízeny finanční zdroje organizace,*
- c) *věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům,*
- d) *jsou rovněž řízeny technologie v organizaci,*
- e) *jsou řízeny informace a znalosti.“¹⁴*

Kritérium č. 5 – Procesy

Hlavní důraz je kladen na způsob, jak organizace navrhuje, řídí a zdokonaluje své procesy s cílem naplnit svou politiku a strategii a zároveň efektivně uspokojovat potřeby zákazníků. Zkoumá se, jak tyto procesy přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany. Tato oblast zahrnuje následující dílčí kritéria:

- a) *„procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny,*

¹³ Tamtéž.

¹⁴ Tamtéž.

- b) procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery*
- c) výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků,*
- d) realizuje se výroba, dodávání a servis produktů organizace,*
- e) jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.“¹⁵*

Kritérium č. 6 - Výsledky vzhledem k zákazníkům

Sleduje, jak organizace uspokojila potřeby svých zákazníků. Klíčové ukazatele jsou rozděleny do dvou dílčích kritérií:

- a) „měřítko vnímání ze strany zákazníků, zahrnující celkový image organizace, výrobky a služby, prodej, servis a loajalitu,*
- b) další ukazatele výkonnosti, jež jsou organizací využívány k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků.“¹⁶*

Kritérium č. 7 - Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Spokojenost vlastních pracovníků a zajištění jejich potřeb a očekávání, včetně komunikace, profesního rozvoje a sociálního zabezpečení je důležité kritérium. Dvě kritéria zahrnují:

- a) „měřítko vnímání zaměstnanci,*
- b) ukazatele výkonnosti.“¹⁷*

Kritérium č. 8 - Výsledky vzhledem ke společnosti

Posuzuje se odpovědnost organizace vůči širší společnosti, a jaký přínos organizace přináší regionu a společnosti jako celku.

- a) „měřítko vnímání společnosti,*
- b) ukazatele výkonnosti.“¹⁸*

¹⁵ Tamtéž.

¹⁶ Tamtéž.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ Tamtéž.

Kritérium č. 9 - Klíčové výsledky výkonnosti

Zahrnují celkové výsledky organizace a dosažení excelentních výsledků ve všech klíčových ukazatelích výkonnosti.

- a) *„Klíčové výsledky výkonnosti,*
- b) *klíčové ukazatele výkonnosti.“¹⁹*

Model EFQM představuje všestranný nástroj pro řízení kvality, který je aplikovatelný jak v soukromých organizacích, tak v oblasti veřejné správy. Tento model se zakládá na principu měřitelnosti výsledků, což umožňuje organizacím systematicky posuzovat svou výkonnost a identifikovat oblasti pro zlepšení a inovace. Principy a kritéria EFQM jsou klíčovými prvky, které organizacím pomáhají dosahovat excelence ve všech aspektech své činnosti. Zaměření na výsledky a procesy, orientaci na zákazníka, vedení a stabilitu cílů, řízení na základě faktů, zapojení zaměstnanců, trvalé vzdělávání a inovace, rozvoj partnerských vztahů a sociální odpovědnost jsou základními pilíři modelu EFQM. Díky modelu EFQM organizace získávají komplexní rámec pro hodnocení své výkonnosti a formulování strategií pro neustálé zlepšování. Tento model je efektivním nástrojem pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti a udržitelnosti. Orientace na měřitelné výsledky a potřeby zákazníků, které jsou klíčovými aspekty modelu EFQM, umožňuje organizacím nejen reagovat na současné výzvy, ale také se přizpůsobovat budoucím trendům a očekáváním trhu. Model EFQM představuje nejen teoretický rámec, ale i praktický nástroj pro organizace, které si přejí dosáhnout vysoké úrovně kvality a udržet si ji ve svém provozu.

2.1.2. Norma ISO

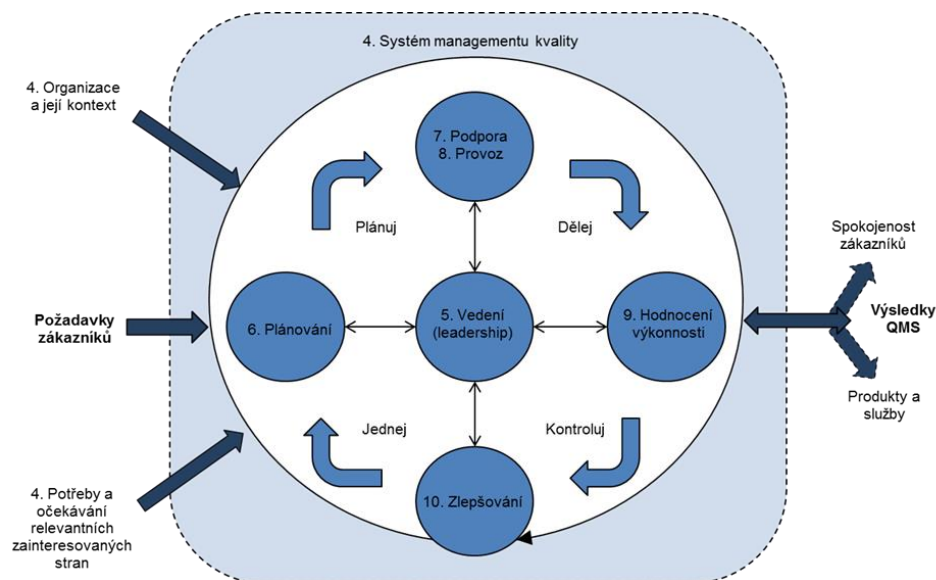
ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní federace normalizačních orgánů, která vytváří mezinárodní normy. Jedním z hlavních témat, na které se zaměřuje, jsou systémy řízení. Nejznámější z těchto norem je ISO 9001, která definuje požadavky na systém managementu kvality. Existuje také mnoho dalších systémových norem ISO používaných v praxi. Základní charakteristika systému managementu kvality podle normy ISO 9001 zahrnuje

¹⁹ Tamtéž.

aplikaci zásad managementu kvality, jimiž jsou např. zaměření na zákazníka, vedení, angažovanost lidí, procesní přístup, zlepšování, rozhodování na základě důkazů a management vztahů.²⁰

Procesní přístup, který je klíčovým prvkem systému managementu kvality, zahrnuje cyklus PDCA (plánování, děláni, kontrola, jednání) a zvažování rizik. Tento přístup vyžaduje systematické definování a řízení procesů tak, aby organizace dosáhla svých cílů a plnila požadavky kvality. Použití procesního přístupu umožňuje organizaci hodnotit procesy z hlediska přidané hodnoty, dosahovat efektivních výsledků a neustále je zlepšovat na základě získaných dat a informací.²¹

Tento přístup je klíčový pro úspěšnou implementaci a udržení systému managementu kvality v organizaci, a to bez ohledu na její velikost nebo odvětví.



Obrázek č. 1 - Struktura normy ISO 9001 v cyklu PDCA.²²

2.1.3.CAF

Společný hodnoticí rámec CAF (Common Assessment Framework) představuje model komplexního řízení kvality, jehož základem je sebehodnocení. Byl vyvinut pro veřejný sektor. CAF je zdarma dostupný nástroj, který si klade za cíl, zvyšovat

²⁰ ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA. *Systémové přístupy dle koncepce ISO*. Online. Dostupné z: <https://www.kvalitavs.cz/iso/>. [cit. 2023-10-12].

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

výkonnost organizací. Jeho aplikace je zaměřena na všechny úrovně veřejného sektoru, ať už se jedná o národní, regionální nebo lokální úroveň. I když byl CAF vytvořen v Evropě, lze ho aplikovat po celém světě. CAF je inspirován Modelem EFQM. Tento model je zaměřen na řízení výkonnosti a slouží jako navigační nástroj, který pomáhá manažerům nalézt cestu k excelenci. CAF zohledňuje vztah mezi předpoklady organizace a výsledky výkonnosti. Podstatou CAF je myšlenka, že kvalitních výsledků organizace může docílit za využití strategického řízení a za využití plánování, partnerství, zdrojů, procesů a zaměstnanců. Model zahrnuje 9 oblastí, které reflektují hlavní body, na které je třeba se soustředit při vyhodnocování organizace. Tyto oblasti zahrnují manažerské praktiky i výsledky dosahované v oblasti občanů/zákazníků, zaměstnanců, společenské odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti.²³

Každá oblast je dále rozdělena na subkritéria, která znázorňují hlavní otázky pro hodnocení organizace. Tato subkritéria jsou podporována příklady dobré praxe z různých oblastí Evropy, které organizacím pomáhají při sebehodnocení. CAF podporuje učení se v organizaci a trvalý cyklus inovací, který je zajištěn integrováním závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení. Model CAF byl dále upraven pro různé sektory, aby lépe odpovídal specifickým potřebám organizací a usnadnil jejich implementaci a efektivitu. Účelem CAF je stát se záštitou pro celkový proces zlepšování v organizacích, zejména ve veřejné správě. Hlavním cílem je poskytování lepších služeb občanům, čehož je dosahováno zvyšováním kvality poskytovaných služeb a tím i jejich spokojenosti. CAF podporuje veřejnou správu v oblasti budování kultury excelence, postupné zavádění logiky PDCA, provádění sebehodnocení za účelem komplexního přezkoumání organizace a vypracování analýzy identifikující silné stránky a oblasti pro zlepšení, což napomáhá definovat zlepšovací opatření. Výhodami CAF je zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování, dostupnost zcela zdarma a přísun externí zpětné vazby, která organizacím poskytuje doporučení pro další rozvoj.²⁴ Principy excellence, které jsou součástí CAF, jsou:

²³ ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA. *Metodika CAF 2020*. Online. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/caf-2020-cz.aspx>. [cit. 2023-10-12].

²⁴ Tamtéž.

- orientace na výsledky,
- zaměření se na občana/zákazníka
- řízení dle jasných/stálých cílů,
- řízení procesů a faktů,
- rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení,
- neustálé učení se, inovace a zlepšování,
- rozvoj partnerství,
- společenská odpovědnost.²⁵

Tyto principy jsou začleněny do struktury CAF a slouží jako základ pro systematické zlepšování organizací ve veřejném sektoru.

2.1.4. Benchmarking

Benchmarking je metoda řízení kvality, která vychází z anglického slova "*benchmark*", přeložitelného jako "*standard*" nebo "*komparativní bod*". Tato metoda slouží k tomu, aby se organizace učily od jiných organizací a k řízení změn. Je nepřetržitě probíhajícím procesem, jehož cílem je nalézt nejlepší praktiky uvnitř organizací se stejnými funkcemi a tím dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci. Podstata benchmarkingu spočívá v porovnávání procesů a v analýze, s cílem identifikovat nejlepší postupy, které organizace následně využívá k zlepšení svých vlastních výkonů.²⁶

Různé organizace mohou chápat benchmarking různými způsoby. Zatímco pro některé je to prosté porovnání nákladů, pro jiné znamená spíše zdokonalení poskytovaných služeb. Benchmarking lze obecně popsat jako systematické porovnávání s účelem identifikovat a zlepšovat praktiky a postupy v organizaci.²⁷ Tento proces umožňuje organizaci neustále se zlepšovat tak, že se poměří s výkonem jiných organizací a porovná pozitivní i negativní výsledky, což vede k celkovému zvyšování kvality poskytovaných služeb. Nicméně je důležité si uvědomit, že benchmarking není pouhým porovnáváním údajů o výkonech nebo

²⁵ Tamtéž.

²⁶ *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

²⁷ Tamtéž.

nákladech, ani vyzvědačstvím. Je to dlouhodobý proces, který vyžaduje systematický přístup a trpělivost.²⁸

Benchmarking je cenným nástrojem pro organizace, které usilují o trvalé zlepšování svých procesů a výkonů. Jedním z klíčových přínosů této metody je možnost poučit se z úspěchů a chyb jiných organizací, což umožňuje rychlejší a efektivnější inovace ve vlastním podnikání. Díky benchmarkingu organizace získávají cenné poznatky o tom, jak dosáhnout lepších výsledků a optimalizovat své postupy a jak se vyhnout negativní praxi. Důležitým aspektem benchmarkingu je také jeho flexibilita a adaptabilita. Každá organizace si může přizpůsobit metodu benchmarkingu svým konkrétním potřebám a cílům. Bez ohledu na odvětví nebo velikost organizace může benchmarking poskytnout užitečné informace a inspiraci pro zlepšení. Dalším důležitým aspektem je vybudování kultury otevřeného učení a sdílení znalostí uvnitř organizace. Průběžné provádění benchmarkingu může podpořit vznik inovativního prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci motivováni k tomu, aby přicházeli s novými nápady a experimentovali s novými postupy.

Navíc je benchmarking nejen nástrojem pro zlepšení interních procesů, ale také přispívá k posílení konkurenceschopnosti organizace na trhu. Identifikace a implementace nejlepších postupů může vést k vytvoření unikátních konkurenčních výhod, které pomáhají organizaci lépe reagovat na změny a vyčnívat mezi konkurencí. Celkově lze tedy konstatovat, že benchmarking je důležitým nástrojem pro moderní organizace, které usilují o udržení a zlepšení své konkurenceschopnosti a efektivity. Implementace benchmarkingu do strategického plánování a každodenního řízení může přinést mnoho výhod a posílit pozici organizace na trhu.

2.1.5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) - systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, představuje manažerskou metodu, která propojuje strategické cíle s operativními činnostmi a klade důraz na měření výkonnosti. Tuto metodu

²⁸ Tamtéž.

publikovali Robert S. Kaplan a David P. Norton v roce 1992. Podle nich „*Balanced Scorecard rozšiřuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie organizace a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu.*“²⁹

Tato metoda vznikla na základě zjištění, že mnoho strategických záměrů není úspěšně realizováno. Běžné obtíže spočívají v nedostatečném propojení strategie s operativními činnostmi a v obtížném měření dosažení strategických cílů. Jedním z hlavních důvodů je omezené používání pouze finančních ukazatelů, které nedokáží plně odrážet celkovou výkonnost organizace. Proto je klíčové sledovat a vyváženě hodnotit různé metriky, zahrnující jak aspekty spojené se zákazníky a firemními procesy, tak i se zaměstnanci. Balanced Scorecard je metoda, která vychází z poslání a strategie organizace a přeměňuje je na konkrétní cíle a plány, které jsou strukturovány do čtyř perspektiv. Tato metoda umožňuje organizaci lépe porozumět tomu, jakým způsobem se její strategické cíle promítají do konkrétních operativních činností. Cíle a měřítka v Balanced Scorecard jsou pečlivě vybrány tak, aby zajistily rovnováhu mezi vnějšími a vnitřními ukazateli výkonnosti organizace. To zahrnuje sledování nejen finančních aspektů, ale také ukazatelů týkajících se zákazníků, interních procesů a učení a růstu organizace.³⁰

Perspektivy Balanced Scorecard - finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růst - pomáhají organizaci sledovat a měřit výkonnost z různých úhlů pohledu. Měřítka a cíle v každé perspektivě jsou navrženy tak, aby poskytovaly komplexní pohled na výkonnost organizace a zajišťovaly, zda jsou strategické cíle sledovány a dosahovány efektivním způsobem. Balanced Scorecard také klade důraz na vyváženost mezi sledováním výsledků minulého úsilí a identifikací zásadních faktorů budoucího úspěchu organizace.³¹

²⁹ ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA. *Balanced Scorecard*. Online. Dostupné z: <https://www.kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>. [cit. 2024-01-01].

³⁰ Tamtéž.

³¹ Tamtéž.

3. Systém zlepšování a lidské zdroje

Systém zlepšování

Pro dosažení úspěchu je pro každou organizaci základem mít systém neustálého zlepšování. V dnešním dynamickém prostředí je nezbytné, aby organizace byly schopné flexibilně reagovat na nové výzvy. To zahrnuje adaptaci na měnící se preference zákazníků/občanů, optimalizaci interních procesů pro snížení nákladů při zachování ziskovosti/spokojenosti a přizpůsobení se neustálému technologickému vývoji a zvýšené konkurenci. Kontinuální zlepšování je klíčem ke zvyšování kvality a konkurenceschopnosti na trhu.

Spolu s tím je nezbytný i rozvoj znalostního kapitálu. Zavádění nových technologií a zvyšování produktivity pracovníků vyžaduje nejen technologické znalosti, ale i vhodné školení a vzdělávání. Je důležité soustředit se na lidský faktor a zajistit, aby zaměstnanci měli přístup k potřebným informacím a nástrojům, které jim usnadní práci.³²

Řízení kvality a lidské zdroje

Je všeobecně známé, že zaměstnanci mají klíčový vliv na úspěch nebo neúspěch organizace. Jejich zapojení do procesů má významný dopad na tržní pozici, kvalitu výrobků a služeb, reputaci společnosti, spokojenost zákazníků a pracovní prostředí. Proto není překvapením, že kvalifikovaní a motivovaní pracovníci jsou považováni za jedno z nejcennějších aktiv organizace, které je třeba udržovat prostřednictvím různých opatření, aby jejich spokojenost zůstala na vysoké úrovni. Význam lidského faktoru je zdůrazněn i v mezinárodních standardech kvality ISO 9001, které kladou důraz na kompetence zaměstnanců a identifikují lidské zdroje, jako klíčový prvek pro úspěšné provádění systému řízení kvality. Norma ISO 9004 tento přístup rozšiřuje a přikládá ještě větší důležitost individuálnímu přínosu každého zaměstnance, přičemž prohlašuje, že pracovníci jsou nejcennějším aktivem a kritickým zdrojem pro všechny organizace. Z tohoto důvodu je prakticky povinností vytvořit zaměstnancům prostředí, které podporuje jejich osobní rozvoj,

³² NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

sdílení znalostí, učení a týmovou práci.³³ Tyto poznatky jasně ukazují, že řízení kvality v organizaci silně závisí na kvalitě a motivaci zaměstnanců. Jedním z prostředků k rozvoji jejich znalostí a dovedností je poskytování vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj specifických schopností.

3.1. Motivace

Motivace představuje klíčový prvek v procesu řízení lidských zdrojů a má zásadní vliv na produktivitu, spokojenost a celkový výkon pracovníků ve všech typech organizací, včetně státní správy. V akademické literatuře je motivace často definována jako soubor vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují volbu jedince, jeho odhodlání a vytrvalost v určité činnosti. Tyto faktory mohou zahrnovat osobní potřeby, hodnoty, cíle, stejně jako vnější stimuly, jako jsou odměny, uznání a pracovní prostředí. Teorie motivace se obvykle dělí na dvě hlavní kategorie, a to na obsahové teorie, které se zaměřují na konkrétní faktory motivující jedince např. Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, a procesní teorie, které se věnují procesům, jež vedou k motivaci např. Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti.³⁴

V kontextu státní správy je motivace zaměstnanců zásadní pro zvyšování efektivity poskytovaných služeb, jakož i pro zlepšování kvality pracovního života. Veřejný sektor čelí specifickým výzvám v oblasti motivace, vzhledem k odlišnému charakteru odměňování a stimulace ve srovnání se soukromým sektorem. Například, možnosti finančního odměňování jsou často omezenější, což znamená, že musí být důkladně promyšleny a vhodně aplikovány nehmotné formy motivace. Pocit zapojení se do smysluplné práce, možnosti profesního růstu a rozvoje, uznání a pozitivní pracovní klima, jsou důležitými faktory spokojenosti zaměstnanců. Zvýšení motivace ve veřejném sektoru vyžaduje komplexní přístup, který zohledňuje široké spektrum motivů a potřeb zaměstnanců. Strategie pro zvýšení motivace mohou zahrnovat vytváření jasných a smysluplných cílů, podporu profesního rozvoje a celoživotního učení, posílení týmové spolupráce a

³³ NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

³⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

komunikace, a zajištění spravedlivého a transparentního systému hodnocení a odměňování.

Vzhledem k tomu, že motivace je dynamickým procesem, je pro vedoucí pracovníky ve státní správě důležité pravidelně posuzovat potřeby a očekávání svých zaměstnanců a flexibilně upravovat motivační strategie tak, aby odpovídaly měnícím se podmínkám a prioritám. Motivace a management kvality ve státní správě jsou úzce propojené koncepty, neboť úroveň motivace zaměstnanců přímo ovlivňuje kvalitu poskytovaných veřejných služeb a efektivnost veřejných institucí. Vysoká motivace pracovníků ve veřejném sektoru může vést k lepšímu výkonu, vyšší spokojenosti občanů s veřejnými službami a zvýšené efektivitě správních procesů. Proto je pro management kvality ve státní správě podstatné, aby byly vyvinuty efektivní strategie motivace, které podporují zaměstnance v dosahování cílů organizace a současně uspokojují jejich individuální potřeby a cíle.

Motivace pracovníků hraje zásadní roli v procesu neustálého zlepšování kvality služeb ve veřejném sektoru. Zaměstnanci, kteří jsou dobře motivováni, jsou více angažovaní ve své práci, projevují vyšší míru kreativity a jsou ochotnější podílet se na iniciativách kvality. Dále jsou pravděpodobnější jejich snahy o zlepšování procesů, zvyšování produktivity a efektivní řešení problémů, což vede ke zvýšení celkové kvality a výkonu veřejné správy.

Pro efektivní motivaci zaměstnanců ve veřejném sektoru je důležité aplikovat komplexní přístup, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční formy motivace. Nefinanční formy motivace, jako je uznání, kariérní rozvoj, možnosti školení a osobního růstu, flexibilní pracovní podmínky a dobré pracovní prostředí, mohou mít značný vliv na zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Dále je důležité, aby byly motivace a strategie managementu kvality v souladu s hodnotami a cíli státní správy. Tím se zajistí, že zaměstnanci nejenže rozumějí cílům organizace, ale také se s nimi ztotožňují a jsou motivováni je naplňovat. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a umožnění jejich přispění k plánování a implementaci strategií kvality, mohou rovněž výrazně zvýšit jejich motivaci a odhodlání přispět k úspěchu organizace.

V kontextu managementu kvality ve státní správě je motivace zaměstnanců nezbytná pro dosažení vysoké úrovně výkonu a kvality služeb. Rozvoj efektivních

strategií motivace, které osloví jak individuální potřeby zaměstnanců, tak cíle organizace, může zajistit, že veřejná správa bude schopna efektivně reagovat na potřeby občanů a zvyšovat jejich spokojenost s poskytovanými službami. Úspěch ve veřejném sektoru proto závisí na schopnosti vedoucích pracovníků motivovat své týmy a vytvářet kulturu, která podporuje excelenci ve všech aspektech veřejné služby.

3.2. Nároky na zaměstnance

Nároky kladené na zaměstnance ve veřejném i soukromém sektoru se významně liší v závislosti na povaze práce, organizační kultuře a specifických cílech organizace. Ve veřejném sektoru jsou tyto nároky často komplexnější a rozmanitější, vzhledem k širokému spektru služeb poskytovaných veřejnosti a vysokému stupni odpovědnosti vůči občanům a státu. Zaměstnanci ve veřejném sektoru musí prokázat hluboké odborné znalosti a kompetence ve svém oboru. To zahrnuje nejen znalost relevantních právních a regulačních rámců, ale také schopnost správně aplikovat tuto znalost při plnění svých pracovních povinností. Navíc se od nich očekává, že budou schopni tuto odbornost neustále rozvíjet prostřednictvím celoživotního a odborného vzdělávání.

Etické chování je v kontextu veřejné správy zvláště důležité, vzhledem k vysokému stupni odpovědnosti vůči veřejným zdrojům a potřebě získat a udržet si důvěru občanů. Zaměstnanci jsou tak povinni jednat transparentně, spravedlivě a s nejvyšším zájmem veřejnosti na paměti. Rychlé změny ve veřejném sektoru vyžadují od zaměstnanců vysokou míru adaptability a flexibility. Musí být schopni reagovat na měnící se potřeby veřejnosti, nové technologie a legislativní změny, a efektivně řešit nečekané výzvy a problémy.

Úspěch ve veřejném sektoru často závisí na funkční týmové spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci různých oddělení a úrovní. Schopnost pracovat v týmu, sdílet informace a efektivně komunikovat jsou klíčové dovednosti pro dosažení společných cílů.

Etický kodex

Etický kodex je morální normou, kterou se řídí příslušníci PČR. Stanovuje základní principy a hodnoty, které mají policisty dodržovat v rámci vykonávání své činnosti.

Z tohoto dokumentu lze vyčíst pravidla, zásady a předpoklady, jejichž dodržování a naplňování je očekáváno od policistů České republiky.³⁵

Ochrana bezpečnosti a práv občanů je jedním z hlavních cílů PČR. Policisté mají za úkol chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, prosazovat zákonnost a chránit práva a svobody osob. Jejich povinností je také preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji, a usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti. Profesionalita a nestrannost jsou klíčovými hodnotami, které by měli policisté dodržovat. Hodnotami PČR je profesionalita, odpovědnost, ohleduplnost a bezúhonnost. Dále je důležité, aby jednali s maximální snahou o spolupráci s veřejností a ostatními institucemi, zachovávali rovný a korektní přístup ke každé osobě a respektovali kulturní a hodnotové odlišnosti jednotlivých skupin občanů. Policisté jsou také povinni dbát na otevřenou a partnerskou spolupráci mezi sebou samotnými a s ostatními kolegy. Nesmí tolerovat trestnou činnost a protiprávní jednání ze strany svých kolegů a mají povinnost tuto činnost neprodleně oznámit. Důležitým aspektem je také povinnost každého policisty nést odpovědnost za svoje jednání a chovat se bezúhonně nejen ve službě, ale i mimo ni.³⁶

Dodržování Etického kodexu PČR je nezbytné pro udržení důvěry veřejnosti a integrity policie jako instituce chránící práva a svobody občanů. Závazek k těmto principům a hodnotám představuje vysoké standardy, kterým musí policisté vyhovět. Jejich jednání a rozhodnutí mají významný dopad na společnost a bezpečnost občanů.

V závěru, nároky kladené na zaměstnance ve veřejném sektoru jsou rozsáhlé a vyžadují se od nich nejen odborné znalosti a dovednosti, ale také etické chování, adaptabilita, schopnost týmové spolupráce a komunikace. Vytváření podpůrného prostředí, které podporuje rozvoj těchto dovedností a kompetencí, je klíčové pro zajištění kvalitního poskytování veřejných služeb.

³⁵ NESVADBA, Petr. *Policejní etika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-195-3.

³⁶ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex Policie České republiky*. Online. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>. [cit. 2024- 01-02].

4. Měření kvality

V dnešní době je nezbytné, aby veřejná správa nejen efektivně fungovala, ale také aktivně reagovala na měnící se potřeby a očekávání občanů. V České republice tato potřeba vedla k vytvoření Strategického rámce rozvoje veřejné správy pro období 2014-2020 a následně k formulaci koncepce nazvané Klienty orientovaná veřejná správa 2030. Tato část se zabývá analýzou využívání metod kvality ve veřejné správě v ČR a popisem klíčových opatření této nové koncepce, která si klade za cíl maximalizovat orientaci veřejné správy na občany jako klienty. Další část textu bude zaměřena na systém měření a hodnocení veřejné správy v ČR, který byl zaveden v roce 2017 a aktualizován v roce 2020. Tento systém je hlavním nástrojem pro monitorování výkonu veřejné správy a identifikaci oblastí potřebujících zlepšení.

4.1. Měření kvality ve veřejné správě

Ministerstvem vnitra byla zhotoven Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020 a na základě požadavku obsaženém v tomto dokumentu, vznikla analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. Pro nadcházející období byla vytvořena koncepce Klienty orientovaná správa 2030, která představuje nový strategický dokument v rámci veřejné správy České republiky. Zahrnuje více než sedmdesát konkrétních opatření s cílem přiblížit veřejnou správu občanům.

Klienty orientovaná veřejná správa si klade za cíl maximalizovat orientaci veřejné správy na občany jako klienty, zároveň v souladu s platnými právními předpisy. To znamená poskytovat dostupné a kvalitní služby, které by měly být do roku 2030 co nejvíce digitalizované a dostupné z jednoho místa. Je však nutné zachovat možnost off-line přístupu pro ty, kteří elektronicky nekomunikují nebo komunikovat nemohou. Pobočková síť by měla být koncentrována do míst, kde se občané pohybují nejčastěji, s ohledem na efektivitu a minimalizaci nákladů.

Občané by měli mít možnost hodnotit poskytované služby, což by mělo stimulovat úřady k jejich zlepšování.³⁷

Kromě dostupných a kvalitních služeb občané očekávají i efektivní fungování veřejné správy, která hospodaří s prostředky efektivně a uvážlivě vytváří politiky. Je důležité zpřehlednit kompetence ústředních orgánů a podpořit jejich vzájemnou spolupráci. Veřejná správa by měla být schopna vytvářet inovativní řešení, která by měla pozitivní dopad na život občanů, a měla by být transparentní a poskytovat veřejnosti všechna relevantní data.

Pro naplnění vize je klíčová elektronizace veřejné správy, která bude usnadňovat občanům přístup ke službám. Obecným cílem této koncepce vytvořit moderní, efektivní a přístupnou veřejnou správu, která bude plně odpovídat potřebám občanů a přispěje k dalšímu rozvoji České republiky.

4.2. Měření a hodnocení veřejné správy

Pro zlepšení fungování veřejné správy je klíčové pravidelně monitorovat a měřit výkon a sledovat trendy. Systém měření a hodnocení veřejné správy byl zaveden v roce 2017 a aktualizován v roce 2019, aby lépe reflektoval skutečné potřeby. Jeho nová verze, schválená vládou v roce 2020, se skládá z Výroční zprávy o stavu veřejné správy a výkonového datového setu. Výroční zpráva poskytuje statistiky správních činností, financování veřejné správy, stav eGovernmentu, lidský potenciál a další relevantní informace. Datový set pak obsahuje vybrané indikátory rozdělené do šesti klíčových oblastí, jako jsou služby veřejné správy, transparentnost, komunikace s občany, hospodaření, management a právní prostředí.

Index služeb veřejné správy, součást datového setu, se zaměřuje na hodnocení služeb poskytovaných občanům. Tento index sleduje čtyři indikátory v období let 2020–2022. Jedná se o podíl úřadů umožňujících elektronické objednání agend občanských průkazů, řidičských průkazů, podíl občanů vyplňujících online formuláře pro úřady, způsoby zjišťování spokojenosti občanů a jejich celkovou spokojenost s fungováním úřadů. Pozitivním trendem je zvýšení uživatelů Portálu

³⁷ MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030*. Online. 2019. Dostupné z: https://www.kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2020/06/Koncepce_KOVS2030.pdf. [cit. 2024-03-12].

občana, dostupných elektronických služeb v digitálních podání. Nicméně u ostatních indikátorů vývoj, s minimálními změnami, spíše stagnuje. Výsledky mohou být ovlivněny nedostupností dat, což může ztížit interpretaci konečných výsledků.³⁸

Tímto systémem lze účelně monitorovat výkon veřejné správy a identifikovat oblasti potřebující zlepšení, což je zásadní pro neustálé zvyšování účinnosti a transparentnosti veřejné správy.

³⁸ MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY: Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. *VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICE 2022*. Online. 2023 Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vyrocní-zpravy-o-stavu-verejne-spravy.aspx>. [cit. 2024-01-12].

Praktická část

Praktická část této bakalářské práce bude zaměřena na zkoumání a detailní analýzu systému managementu kvality v rámci Policie České republiky. Hlavním předmětem zájmu této části bude role a výkonnost policistů na operativní úrovni, která je považována za kritický faktor ovlivňující celkovou kvalitu služeb poskytovaných Policií ČR. Tato analýza umožní identifikovat klíčové oblasti, které mají zásadní vliv na efektivitu a spokojenost jak veřejnosti, tak i samotných členů policejního sboru.

Jádrem praktické části bude provedení kvantitativního šetření, které bude založeno na speciálně navrženém dotazníku. Tento dotazník bude vytvořen s cílem shromáždit relevantní data o vnímání kvality služeb, pracovních podmínkách, vnímání vnitřních procesů a spokojenosti zaměstnanců. Důraz bude kladen na získání objektivních a měřitelných informací, které poslouží jako základ pro následnou analýzu. Analýza získaných dat nám umožní identifikovat silné stránky a oblasti, které vyžadují zlepšení, v rámci systémů managementu kvality Policie ČR. Budou zde zohledněny faktory jako efektivita komunikace v rámci organizace, úroveň profesní přípravy a vzdělávání, dostupnost a kvalita technického vybavení, stejně jako mechanismy zpětné vazby od veřejnosti a jejich vliv na kvalitu policejní práce.

Dalším cílem praktické části bude vytvoření doporučení pro zlepšení identifikovaných oblastí. Tato doporučení budou navržena tak, aby byla v souladu s nejlepšími praxemi v oblasti managementu kvality a zohledňovala specifika a potřeby policejního prostředí. Bude zde kladen důraz na strategie, které podporují neustálé zlepšování, zvyšování efektivity a posílení důvěry veřejnosti v policejní sbor.

Výsledky kvantitativního šetření a následná analýza poskytnou vhledy do fungování managementu kvality u Policie ČR a umožní formulovat konkrétní návrhy na zlepšení. Praktická část tak přispěje k hlubšímu porozumění výzvám, kterým čelí policejní sbor v oblasti managementu kvality, a nabídne návrhy, jak tyto výzvy řešit s cílem zvýšit celkovou kvalitu poskytovaných služeb.

5. Management kvality u Policie České republiky

Cílem této části bude specifikovat řízení u Policie České republiky. Zákon číslo 273/2008 Sb., o Policii České republiky uvádí, že: „*Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.*“³⁹

Policie představuje instituci s výraznými prvky vojenského řízení, do kterého spadá vysoká centralizace a jasně definované postavení nadřízených a podřízených příslušníků. Řízení v rámci policie je tedy založeno na principu velení, který zahrnuje nedílné velitelské pravomoci a odpovědnosti. Specifický charakter pracovních vztahů v policii se odráží i v právním rámci disciplinárních opatření a možnosti udělování odměn či trestů. Kromě toho, právní postavení policistů poskytuje zvláštní pravomoci, například v oblasti trestní odpovědnosti, kde lze uplatňovat specifická ustanovení trestního práva týkající se vojenských trestných činů.

Vzhledem k povaze služeb vykonávaných policií v dynamickém a riskantním prostředí, jsou na příslušníky kladeny vysoké nároky, jak fyzické, tak i psychické a zdravotní. Tato situace vyžaduje specifické nastavení organizace a pracovních podmínek. Právní vztahy uvnitř policie jsou odlišné od běžných pracovněprávních smluv a jsou upraveny zvláštním zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon definuje služební poměr jako právní vztah, ve kterém policisté vykonávají službu pro stát.⁴⁰

5.1. EFQM u PČR

Vzhledem ke změnám v roce 1989 se policie musela posunout vpřed, a tak začal být kladen důraz na implementaci, tou dobou u nás nezvyklých, manažerských

³⁹ Zákon číslo 273/2008 Sb., o Policii České republiky

⁴⁰ Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

nástrojů. Tím se stal v roce 2003, výše zmíněný, model řízení kvality EFQM. Avšak plošné využití této metody bylo ukončeno v roce 2008.⁴¹

Podle metody EFQM se klíčovými body hodnocení policie stala kvalita výsledků práce policistů, postoj občanů k činnosti policie a spokojenost zaměstnanců. Při hodnocení policie jako veřejné služby je důraz kladen na zlepšování objasňování trestné činnosti, na splnění potřeb a očekávání občanů a na preventivní opatření s cílem informovat občany o aktuálním bezpečnostním stavu a poskytovat jim programy na zvýšení jejich vlastní bezpečnosti. Tím se má zlepšit vnímání činnosti policie veřejností.

Z důvodu skončení plošného zavedení modelu je oblast řízení kvality odkázána na strategické dokumenty, kterým je Koncepce rozvoje Policie České republiky.

5.1.1. Koncepce rozvoje Policie České republiky

Je nezbytné zdůraznit, že pro udržení stability a kontinuity řízení všech procesů uvnitř policie je klíčová Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027. Tento strategický dokument posuzuje celkový stav a prostředí fungování policie, analyzuje její silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby. SWOT analýza ukázala, že největším přínosem pro policii je výhoda její velikosti a hierarchické struktury řízení. Mezi její silné stránky patří také exkluzivní role v zajištění vnitřní bezpečnosti, profesionalita, zkušenosti a úroveň odborné připravenosti policistů. Tato exkluzivní role může být považována, v kontextu managementu kvality, jako slabá stránka, jelikož policie nemá konkurenci, která by ji posouvala rychle dopředu. V koncepci je zmíněna mezinárodní policejní spolupráce a spolupráce s akademickým sektorem v oblasti výzkumu, vývoje a inovací v technologiích, metodách a taktikách policie.⁴²

Mezi slabé stránky policie patří rigidita byrokratické struktury, nízká flexibilita a nepřipravenost na změny. Dále policii neprospívá dlouhodobě nedostatečné financování vnitřních zdrojů, zastaralé vybavení a stárnutí personálu. To ovlivňuje rozvoj policie v budoucnosti. Negativním, ale přirozeným, aspektem je neustálá

⁴¹ Rozkaz policejního prezidenta č. 110 ze dne 17. září 2003, kterým se zřizuje „Tým podpory kvality“. Online. Dostupné z: <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar>. [cit. 2024-01-12].

⁴² POLICEJNÍ PREZIDIUM ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. 2020. Online. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>. [cit. 2024-01-01].

změna bezpečnostního prostředí, nové bezpečnostní hrozby a formy kriminality, nedostatečné zajištění lidských zdrojů v souvislosti s negativním demografickým vývojem a stárnutím populace. Dlouhodobou hrozbou představuje omezení státního rozpočtu, což se již projevuje v současnosti. Na druhou stranu, příležitostí je pozitivní hodnocení policie veřejnosti, důvěra v ni.⁴³

Dokument ukazuje, že policie nadále zůstává klíčovým garantem vnitřní bezpečnosti a občanům slibuje, že policie:

- „*Policie ČR aktivně naplňuje své poslání „Pomáhat a chránit“;*
- *Policie ČR bude připravena na změny bezpečnostní situace a změny povahy trestné činnosti;*
- *Policie ČR bude nadále zajišťovat vysokou míru bezpečnosti – udrží vysoký standard bezpečí ČR ve světě;*
- *Policie ČR bude reagovat na globální trendy ve světě – technologický pokrok, demografický vývoj, vývoj klimatu aj.;*
- *Policie ČR bude připravena na řešení mimořádných událostí a krizových situací;*
- *Policie ČR bude k obětem trestné činnosti přistupovat profesionálně, s maximální ohleduplností a zajistí pro ně potřebné podmínky;*
- *Policie ČR bude nadále efektivní partner vnitrostátní i mezinárodní spolupráce;*
- *Policie ČR bude vytvářet vhodné podmínky pro plnění úkolů policistům a zaměstnancům;*
- *Policie ČR bude důvěryhodný zaměstnavatel;*
- *Policie ČR bude stabilizovaný bezpečnostní sbor.“⁴⁴*

5.2. Hodnocení příslušníků Policie České republiky

Služební ohodnocení policistů je upraveno v ustanovení § 203 zákona č. 361/2003 Sb. Toto hodnocení zahrnuje posouzení odbornosti policistů, kvality plnění jejich služebních povinností, úrovně jejich teoretických znalostí a jejich aplikace v praxi. Dále hodnocení obsahuje i stanoviska a návrhy pro další odborný rozvoj policistů

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Tamtéž

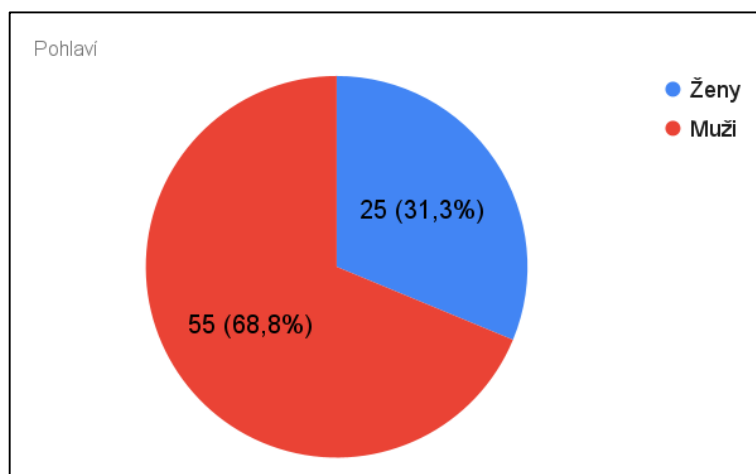
a slouží jako podklad pro rozhodování ve věcech jejich služebního poměru. Hodnocení výsledků se řadí do několika stupňů, jako jsou vynikající, velmi dobré, dobré, s výhradami nebo neuspokojivé výsledky. U policistů ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně a před konáním služební zkoušky. U policistů ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, nejméně však jednou za 3 roky, nebo na žádost policisty po uplynutí 6 měsíců od posledního hodnocení.⁴⁵ Účelem tohoto hodnocení je získání objektivních a spolehlivých informací pro posouzení kvality plnění úkolů policie, motivaci policistů, soulad jejich chování s Etickým kodexem Policie ČR, řízení a kontrolu výkonu služby, odbornosti, profesních znalostí a schopností policistů a stanovení plánu dalšího odborného rozvoje.

6. Dotazník - hodnocení řízení a spokojenosti výkonných policistů

Za účelem sběru empirických dat byl výkonným policistům zaslán anonymní dotazník. Dotazník měl podobu uzavřených odpovědí a byl cílen na výkonné policisty převážně z obvodních oddělení, místních oddělení, oddělení hlídkové služby, pohotovostní motorizované jednotky a z dopravní policie. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 80 respondentů, kterým bylo předloženo 15 otázek. Šetření bylo provedeno elektronicky. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda příslušníci chápou problematiku řízení kvality a potvrdit nebo vyvrátit mou hypotézu, že základem kvality u policie je správná komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, která je na velice nízké úrovni a poukázat tak na její důležitost. Otázky na téma konkrétních metod managementu byly v tomto dotazníku bezpředmětné, protože policie plošně aktuálně žádnou z nich nevyužívá.

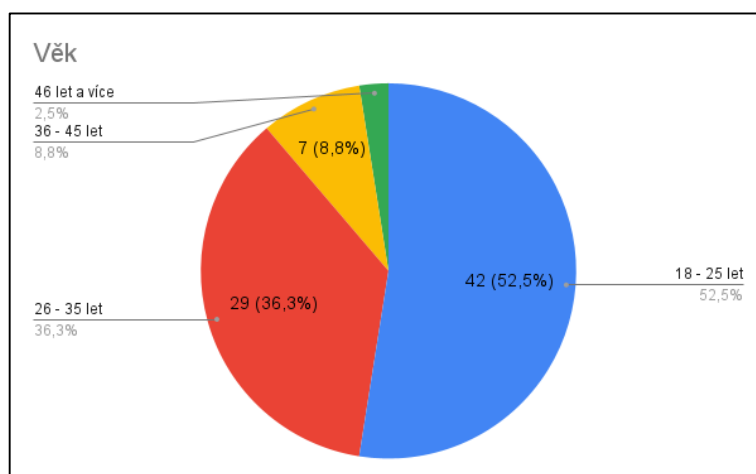
⁴⁵ Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Otázka č. 1 - Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování

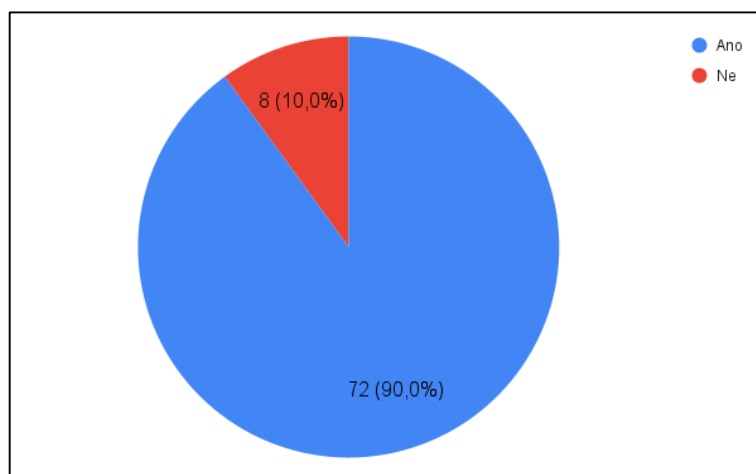
Otázka č. 2 - Kolik Vám je let?



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník byl rozeslán převážně studentům Policejní akademie České republiky, proto je nadpoloviční část respondentů ve věku od osmnácti do dvaceti pěti let. Tato otázka má v dotazníku své místo, poněvadž skladba respondentů z hlediska věku může ovlivnit výsledek. Nejmladší respondenti mají své náročné představy o zaměstnání, respondenti od dvaceti šesti do třiceti pěti let mají více praxe nebo zkušenost z jiné práce. U starších respondentů může být rozhodující také jejich praxe, ale také to, že si na dané „tempo“ u policie zvykli.

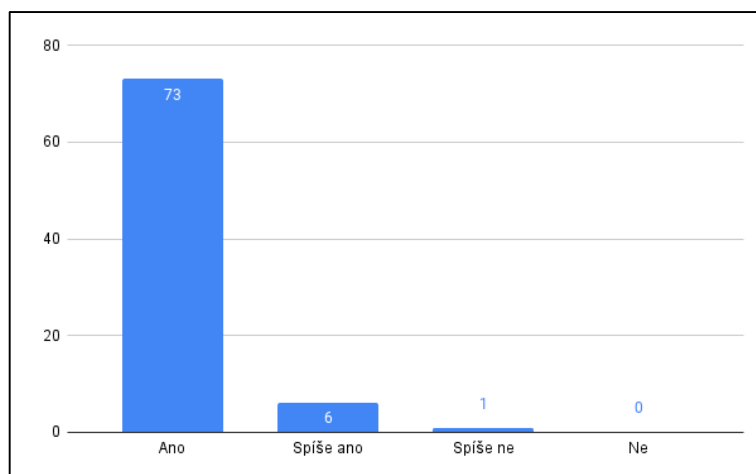
Otázka č. 3 - Jste spokojen/a s prací u Policie České republiky?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka byla položena s cílem zjistit, zda jsou příslušníci policie spokojeni s náplní svého zaměstnání. Hodnocení zahrnuje všechny aspekty práce.

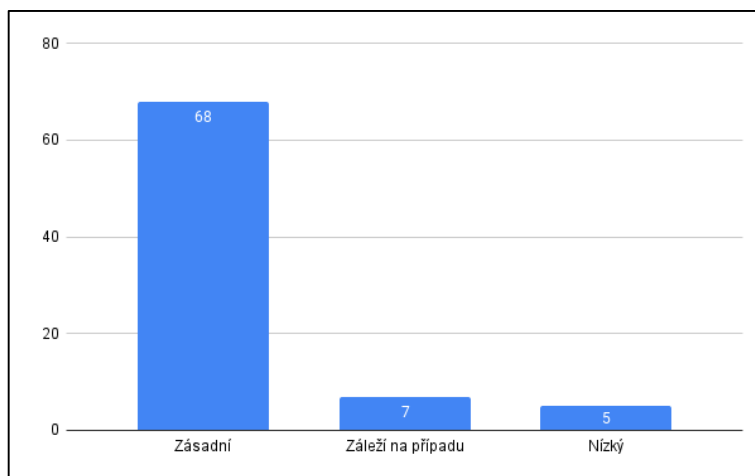
Otázka č. 4 - Jsou pro Vás důležité kvalitní výsledky Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Zde se setkáváme s kladnou odpovědí, která znázorňuje, že 91,2 % respondentů klade důraz na to, aby dělali svou práci dobře.

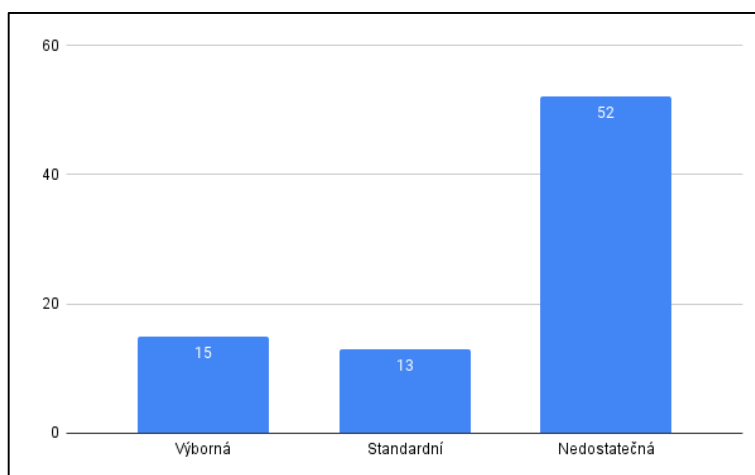
Otázka č. 5 - Jaký vliv má podle Vašeho názoru kvalita výsledků Vaší práce na spokojenost občanů s policií?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťovala, zda dotazovaní berou svou práci svědomitě a přikládají jí náležitou důležitost.

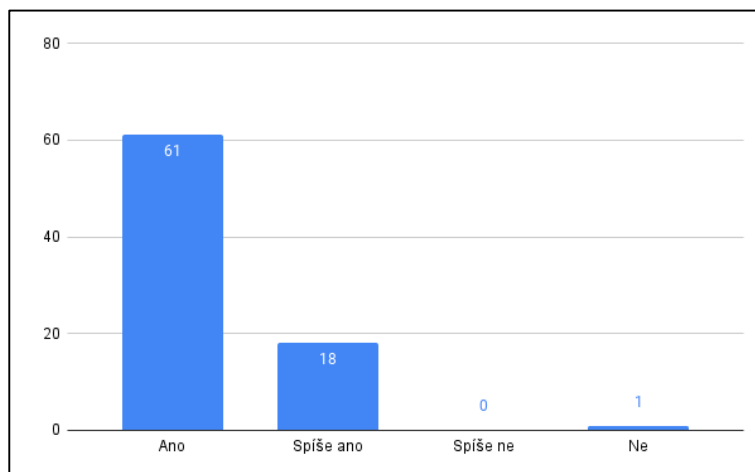
Otázka č. 6 - Jak byste hodnotil/a spolupráci a komunikaci s vedoucími příslušníky vašeho oddělení z hlediska dosahování vysoké kvality?



Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina hodnotí komunikaci s vedoucími příslušníky jako nedostatečnou. Nejčastějším důvodem je jejich pracovní vytížení, ale také systém, který neapeluje na vedoucí pracovníky, aby svým podřízeným dali zpětnou vazbu a jejich práci pravidelně hodnotili.

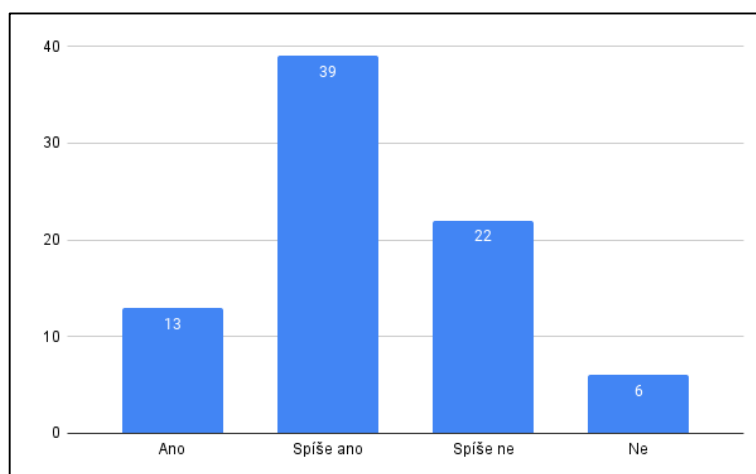
Otázka č. 7 - Jsou výcviky a školení důležité pro zvyšování kvality?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťuje, jestli respondenti považují za nezbytné reagovat na vývoj aktuálního dění a zda se chtějí zdokonalovat ve svém oboru.

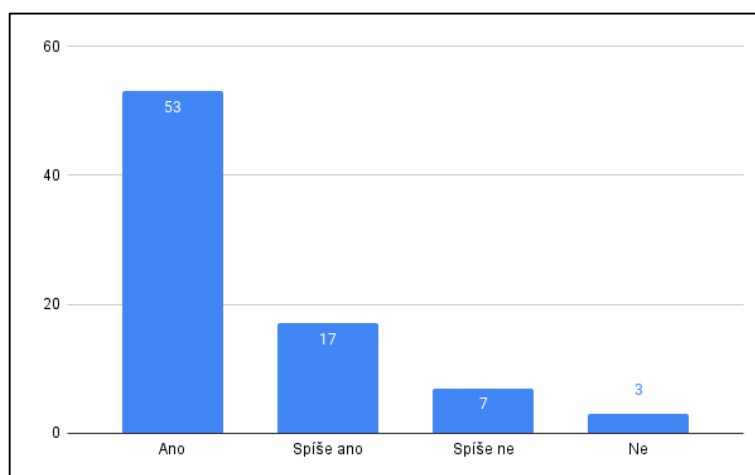
Otázka č. 8 - Jsou podle Vás výcviky a školení dostatečně kvalitní (s ohledem na četnost, přizpůsobení se aktuálnímu dění, nové metody)?



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se přiklání k tvrzení, že školení jsou v souladu s jejich představami. 27,5% policistů má výhrady k úrovni výcviků a školení a 7,5% nejsou spokojeni vůbec.

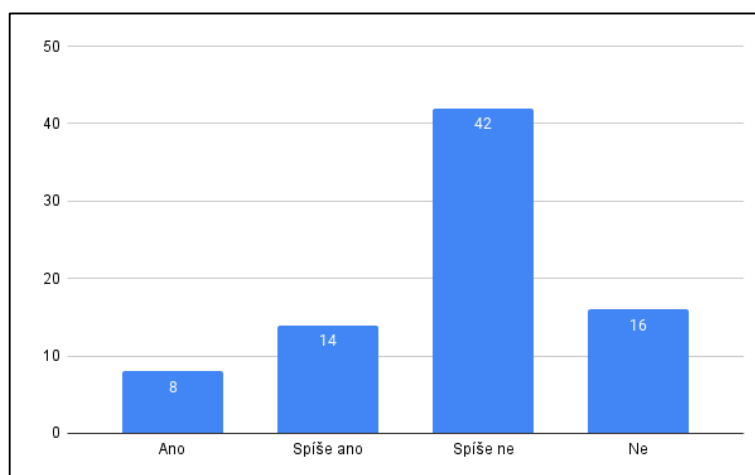
Otázka č. 9 - Je podle Vás činnost policie kvalitní?



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem bylo zjistit, jak příslušníci nahlíží na policii, jako takovou. Z pozitivního výsledku lze zpozorovat kladné hodnocení práce policie ze strany respondentů. To může naznačovat, že většina z nich považuje svou práci za důležitou a efektivní v ochraně veřejného pořádku a bezpečnosti občanů.

Otázka č. 10 - Jste v práci motivováni, abyste zlepšovali své výsledky?



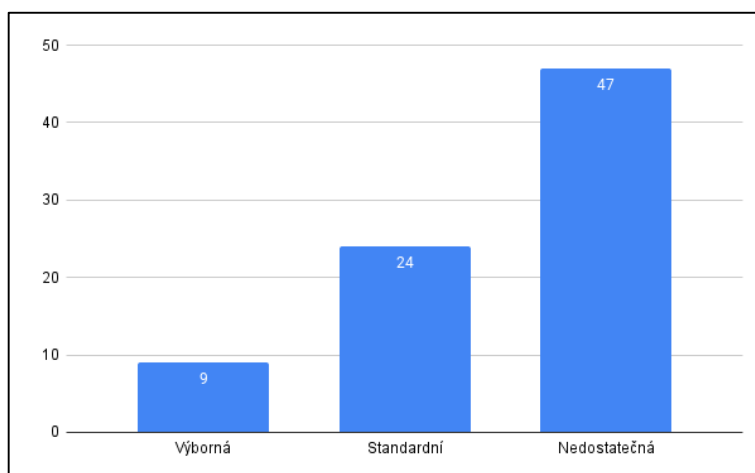
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí na dotaz, směřujícího k tématu motivace k zlepšování výsledků práce, lze vyvodit, že většina respondentů není v práci motivována k

aktivnímu zlepšování svých výkonů. Tato odpověď naznačuje možnou absenci podpory a povzbuzení ze strany nadřízených.

Nepříznivé pracovní podmínky, jako je nadměrné pracovní vytížení, nedostatečné ocenění a uznání práce, mohou rovněž omezovat motivaci zaměstnanců ke snaze o zlepšení svých výsledků. Respondenti mohou vnímat také překážky nebo nedostatky ve fungování instituce, což by mohlo snižovat jejich motivaci k aktivnímu úsilí o zlepšení svých výkonů. Celkově lze tedy z této odpovědi vyvodit potřebu analýzy a případného zlepšení pracovního prostředí a podmínek, aby se podpořila motivace zaměstnanců k aktivnímu přístupu ke zlepšování svých výsledků a celkového pracovního výkonu.

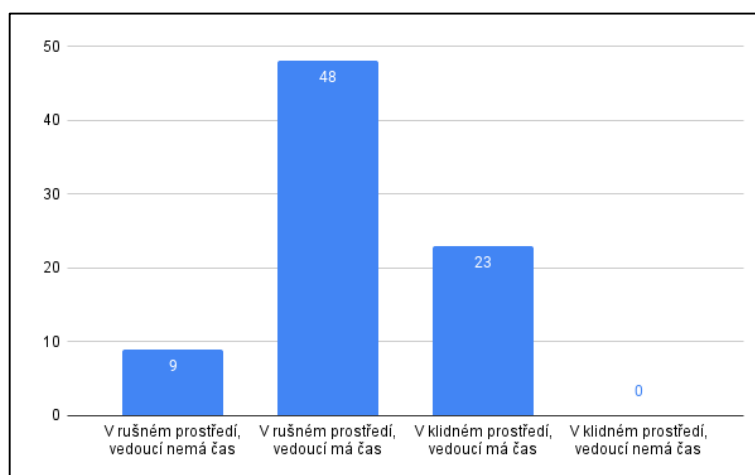
Otázka č. 11 - Jak byste zhodnotil/a komunikaci mezi Vámi a nadřízeným ohledně kvality Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Z většinové odpovědi "nedostatečná" na otázku ohledně komunikace mezi respondenty a jejich nadřízenými ohledně kvality práce, lze vyvodit, že existují možné problémy v komunikačních procesech uvnitř policie. Tento výsledek naznačuje, že většina dotázaných má pocit, že komunikace s jejich nadřízenými o kvalitě jejich práce není dostatečná. To může být způsobeno nedostatkem komunikace ze strany nadřízených, kteří nemusí poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu nebo sdílet jasná očekávání ohledně kvality práce.

Otázka č. 12 - Jak probíhá Vaše komunikace s nadřízeným?

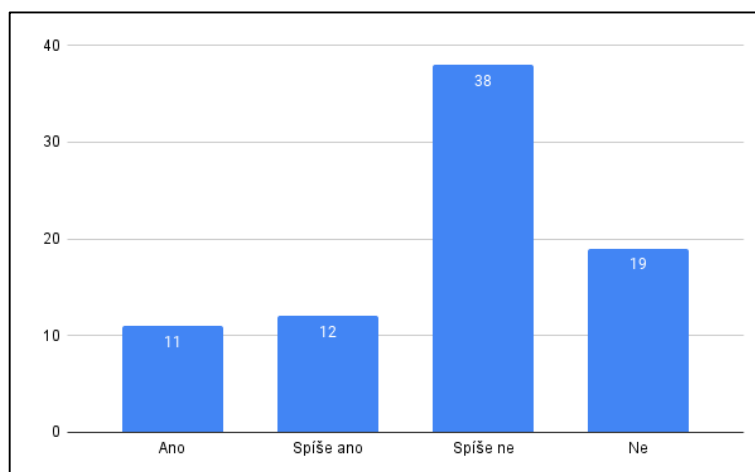


Zdroj: vlastní zpracování

Z většinové odpovědi, že komunikace s nadřízenými probíhá „v rušném prostředí a vedoucí má čas“, lze vyvodit, že někteří respondenti vnímají, že mají možnost komunikovat se svými nadřízenými v příhodných okamžicích a že jsou nadřízení k dispozici pro řešení otázek a poskytování zpětné vazby jen výjimečně. Na druhou stranu odpovědi, že vedoucí čas nemá, naznačují možnou nedostupnost nadřízených a obtížnost se s nimi spojit. To může být způsobeno přetížením pracovními povinnostmi nadřízených nebo neefektivním řízením jejich času.

Celkově lze z této odpovědi vyvodit potřebu zlepšení organizačních postupů nebo podpůrných mechanismů, které by mohly zvýšit dostupnost nadřízených pro komunikaci s podřízenými. To by mohlo zahrnovat jasně definované časy, kdy jsou nadřízení dostupní pro konzultace, a zdokonalení procesů řízení jejich pracovního času tak, aby mohli efektivněji komunikovat se svými podřízenými.

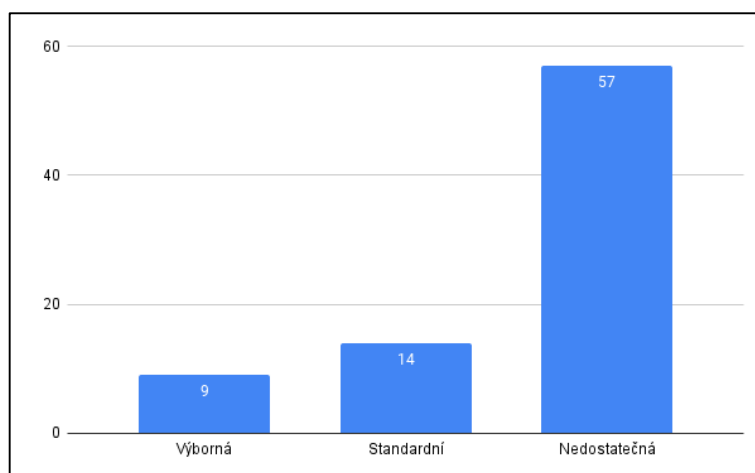
Otázka č. 13 - Má vliv způsob řízení na kvalitu Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů odpovídá, že způsob řízení spíše neovlivňuje kvalitu jejich práce, lze z toho vyvodit, že nevidí způsob řízení jako přímou překážku pro dosažení kvalitního výkonu své práce. Tato odpověď naznačuje, že ačkoli způsob řízení nemusí být ideální, nemá přímý negativní dopad na výslednou kvalitu jejich práce. Výsledek může signalizovat, že pracovníci jsou schopni přizpůsobit se prostředí a pracovním podmínkám, i když nejsou optimální. Mohou být schopni najít způsoby, jak dosáhnout kvalitního výkonu své práce, přestože podmínky nejsou vždy ideální.

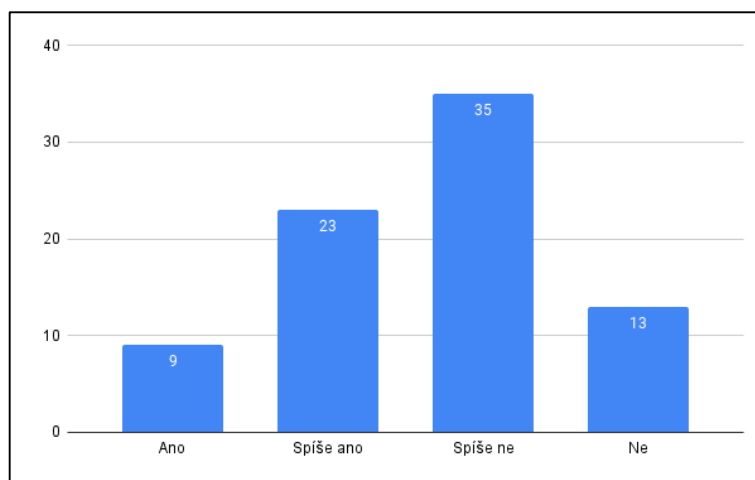
Otázka č. 14 – Jaká je reakce policie na změny, inovace v souvislosti s podporou zkvalitnění vašeho výkonu (např. zjednodušení systému, nové usnadňující funkce)?



Zdroj: vlastní zpracování

Reakce policie na změny a inovace je klíčovým faktorem pro zajištění efektivního fungování a neustálého zlepšování výkonu práce. Z výsledků dotazníku vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů vnímá reakci policie na tyto změny jako nedostatečnou. Tato zjištění naznačují možné problémy v adaptaci na nové technologie, procesy nebo postupy, které by mohly vést ke zlepšení výkonu práce policistů.

Otázka č. 15 - Jste podle Vás hodnocení spravedlivě, v porovnání s ostatními kolegy, kteří pracují např. méně/více, lépe/hůře?



Zdroj: vlastní zpracování

Zde převažuje odpověď "spíše ne" ohledně hodnocení spravedlnosti v porovnání s ostatními kolegy, co se týče odměňování a postupů. Z toho lze vyvodit určitý závěr, že existuje mezi policisty dojem, že kolegové, kteří pracují méně, nebo jejich výsledky práce nejsou tak kvalitní, obdrží stejné odměny nebo jsou v postupu na stejné úrovni jako ti, kteří pracují více nebo jsou výkonnější. Tento stav může vyvolat pocit nespravedlnosti a frustrace mezi pracovníky, kteří svou práci berou vážně a snaží se dosahovat vysokých standardů. Pokud není odměňování a postup spravedlivý a založený na skutečném přínosu a úsilí každého jednotlivce, může to vést k demotivaci a zhoršení pracovní morálky.

6.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník sbíral informace o vnímání pracovních podmínek policistů, které působí na kvalitu jejich práce. Dotazník byl elektronicky rozeslán převážně studentům

Policejní akademie České republiky v Praze, což odpovídá nízkému věkovému složení z otázky č. 2. Pro analýzu je to jedinečnou výhodou, protože se od těchto příslušníků dá očekávat, že mají vysoká očekávání o jejich zaměstnání a mohou tak kritičtěji přistupovat k odpovědím. Většina z nich spadá do věkové kategorie od osmnácti do dvaceti pěti let, to se pojí s tím, že mají „odslouženo“ méně let. Většina, tzn. 90%, odpovědělo, že jsou spokojeni s prací. Sice je to otázka obecná, ale měla v dotazníku své místo, protože i přes kritiku nějakých oblastí tohoto zaměstnání, je poznat, že tuto práci dělají lidé, kteří ji dělat chtějí, ať už ze svého přesvědčení, nebo z důvodu, že je ta práce jednoduše, i přes svá negativa, baví. Z dalších odpovědí lze vyvodit, že respondentům záleží na výsledcích jejich snažení. To dokazuje, že policisté mají vůli dělat svou práci kvalitně. Dále vyšlo najevo, že si jsou respondenti vědomi toho, že výsledky jejich činnosti ovlivňují občany a také jejich pohled a názor na fungování policie jako celku. Dotaz na názor o spolupráci a komunikaci s vedoucími příslušníky se potýká s negativní odezvou, kdy polovina dotazovaný odpověděla, že ji považují za nedostatečnou. Většina respondentů vyjádřila přesvědčení, že výcviky a školení mají zásadní význam pro zlepšení kvality práce. Tato zjištění naznačují, že existuje zájem a uznání významu neustálého profesního rozvoje. Přestože většina respondentů hodnotí činnost policie jako kvalitní, odpovědi také ukazují na určité nedostatky. Například většina pracovníků není dostatečně motivována k aktivnímu zlepšování svých výkonů, což může signalizovat potřebu dalšího podněcování a podpory ze strany nadřízených. Komunikace s nadřízenými je dalším významným tématem, které má vliv na kvalitu pracovních výkonů podřízených. Většina respondentů vnímá tuto komunikaci jako probíhající v rušném prostředí, což může mít negativní dopad na efektivitu sdělování informací a instrukcí. Z hlediska řízení a inovací je třeba poznamenat, že respondenti prokazují nespokojenost s reakcí policie na změny a inovace. Tento faktor může ovlivnit schopnost organizace přizpůsobit se novým podmínkám a technologickým trendům. V neposlední řadě, hodnocení spravedlnosti ve srovnání s ostatními kolegy je další důležitým aspektem, který vyplynul z výsledků. Většina respondentů se domnívá, že nejsou hodnoceni spravedlivě ve srovnání s ostatními kolegy, což může negativně ovlivnit jejich pracovní morálku a angažovanost.

6.2. Návrh na minimalizaci nedostatků v řízení kvality

Praktická část byla věnována analýze řízení v rámci Policie ČR. Analýza byla směřována k identifikaci silných a slabých stránek řízení. Tato kapitola bude doporučením pro zlepšení v oblastech, které vyplývají z kritického výsledku dotazníkového šetření.

V současnosti je nutné hledat možnosti zlepšení, zejména v oblasti manažerského vzdělávání, komunikace, a motivace. Důležitá je existence strategických dokumentů, jako je Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027, které by měly zajistit stabilní rozvoj policie.

Je nezbytné zlepšit kvalitu vedoucích policistů a jejich připravenost pro efektivní řízení lidí. Vedoucí policisté by měli být schopni motivovat své podřízené k rozvoji, aktivitě, výkonu a loajálnosti, a měli by být aktivně zapojeni do procesu zpětné vazby a komunikace. Důležitým krokem je také zavedení pravidelného hodnocení spokojenosti zaměstnanců policie a zpětné vazby na kvalitu řízení vedoucích pracovníků. Hodnocení ze zákona jednou ročně a u nových příslušníků po třech letech, se jeví jako nedostatečné. Právě noví příslušníci potřebují zpětnou vazbu, aby věděli, jestli jsou na správné cestě, za dosahováním kvalitních výsledků. Je třeba zlepšit systém hodnocení pracovního výkonu a propojení s odměňováním, aby byla zajištěna motivace a spravedlivé hodnocení policistů. Celkově je klíčové neustále zkvalitňovat manažerské dovednosti vedoucích policistů a vytvářet prostředí, které podporuje jejich rozvoj a úspěch v řízení organizace.

Konkrétním návrhem je zvažít povinnost pro vedoucí policisty absolvovat kurz zaměřený na komunikaci. Absolventi takového kurzu by měli získat dovednosti potřebné k efektivní komunikaci jak v rámci policejní organizace, tak i v externím prostředí. Důraz by měl být kladen na pochopení významu otevřené komunikace za účelem získání zpětné vazby a následné aplikaci technik aktivního naslouchání. Očekávaným výsledkem takového kurzu by mělo být vylepšení interní komunikace v policejním sboru a náležité využití zpětné vazby. Sekundárně by mělo dojít k pozitivnímu dopadu na rozvoj organizační kultury. Tímto opatřením by se mohla posílit efektivita a produktivita práce policistů, jejich spokojenost a angažovanost v pracovním prostředí.

Také zavedení mentorského programu u Policie České republiky by mohl být prospěšný krok, který by přinesl řadu výhod pro organizaci i jednotlivé policisty. Mentoring by mohl pomoci novým policistům rychleji se zapojit do pracovního prostředí a lépe porozumět svým povinnostem a roli v organizaci. Zároveň by mohl sloužit jako prostředek pro rozvoj a podporu kariérního růstu pro stávající příslušníky.

Mentoring je definován jako specifický proces, během kterého zkušení a speciálně vyškolení jedinci poskytují pracovníkovi praktické rady a kontinuální podporu méně zkušeným kolegům. Mentor pomáhá pracovníkovi při jeho vzdělávání a rozvoji tím, že mu nabízí pomoc při získávání nových znalostí a formuje ho k požadovaných změnách v jeho dosavadním myšlení.⁴⁶

S těmito návrhy souvisí i téma pochvaly, jako motivačního nástroje. Chvála, která spočívá v ocenění zaměstnance za jeho provedenou práci, nebo uznání jeho schopností a odpovědného přístupu, je jedním z nejméně nákladných a přitom nejúčinnějších prostředků motivace.⁴⁷ Chvála a uznání často způsobují okamžité zlepšení pracovního výkonu. Je důležité, aby ocenění bylo vyjádřeno jak formálně, tak neformálně. Existují příležitosti k formálnímu ocenění výkonu zaměstnance, ale zároveň je důležité, aby se neformální uznání projevovalo pravidelně.

Je důležité si uvědomit, že je chvála ze strany nadřízeného důležitá a může významně přispět k motivaci zaměstnance, ale nenahradí finanční odměnu. Nicméně ani finanční odměna nenahradí uznání a ocenění.

Dalším návrhem je vylepšení techniky, technologií a systémů k tomu, aby byly podporou pro práci policistů, a ne přítěží. Aktuální stav těchto vyjmenovaných bodů může být až nesmyslně složitý a uživatelsky „nepříjemný“ pro nově nastoupivší policisty, kteří jsou ze svého běžného života zvyklí na jednoduchost na každém kroku. Konkrétně se může jednat o lepší využití mobilních bezpečných platforem, které jsou sice velkým pomocníkem, ale co se týče detailů, mohlo by zde vzhledem k době, co platforma funguje, a vývoji dojít ke značnému zlepšení.

⁴⁶ PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN isbn978-80-247-4748-4.

⁴⁷URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

To samé by se dalo říci k informačnímu systému ETŘ, tedy Evidenci trestního řízení, který je i přes početné aktualizace značně zastaralý.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byl management kvality ve státní správě. Proto byly v teoretické části definovány základní pojmy, jako státní správa, kvalita a management. Dále se práce zaměřila na metody aplikovatelné do oblasti veřejné správy, kterými jsou modely EFQM, CAF, norma ISO 9001, a benchmarking.

Z analýzy dotazníkového šetření a návrhů na minimalizaci nedostatků v řízení kvality vyplývá, že Policie České republiky stojí před několika klíčovými výzvami, které ovlivňují kvalitu její práce a spokojenost, jak mezi jejími příslušníky, tak ve veřejnosti. Tato studie odhalila určité oblasti, v nichž je potřeba zasáhnout a provést zlepšení, aby bylo možné lépe řídit kvalitu práce a zvýšit celkovou výkonnost a spokojenost. Demografické složení respondentů, převážně mladých studentů Policejní akademie České republiky v Praze, naznačuje potřebu zohlednit jejich očekávání a potřeby ve strategiích pro zlepšení pracovních podmínek a metodách vedení. Spokojenost s prací, jak bylo zjištěno, byla u příslušníků vysoká, ale i přesto je potřebné hlubší porozumění jednotlivým faktorům, které by tuto spokojenost mohly ovlivnit.

Výsledky poukázaly na důležitost kvalitních výsledků práce pro spokojenost veřejnosti, což zdůrazňuje význam efektivního řízení kvality v rámci policejních sil. Zároveň bylo identifikováno několik nedostatků, zejména v oblastech komunikace s vedoucími, motivace k zlepšování výkonu, reakce na změny a inovace a vnímání spravedlnosti a hodnocení v pracovním prostředí.

V návrzích na zlepšení byla zdůrazněna potřeba zlepšit manažerské dovednosti vedoucích, zavést efektivnější systémy hodnocení a odměňování, a zlepšit komunikaci a spolupráci na všech úrovních. Důležitá je také podpora kontinuálního vzdělávání a rozvoje policistů, což je klíčové pro zvyšování kvality práce a adaptace na nové výzvy. Dotazník potvrdil hypotézu, že základem kvality u policie je správná komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, která je na velice nízké úrovni.

Lze tedy konstatovat, že Policie ČR stojí před komplexním úkolem v oblasti řízení kvality, který vyžaduje přístup, zahrnující lepší manažerské dovednosti, lepší komunikaci, motivaci a podporu rozvoje. Implementace doporučení by mohla vést

k výraznému zvýšení spokojenosti mezi policisty, ale také by mohla zaujmout uchazeče o toto zajímavé povolání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 80-7251-198-x.

Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

HORZINKOVÁ, Eva a FIALA, Zdeněk. *Správní právo hmotné: obecná část*. 4. aktualizované vydání. Student (Leges). Praha: Leges, 2023. ISBN 978-80-7502-694-1.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NESVADBA, Petr. *Policejní etika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-195-3.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN isbn978-80-247-4748-4.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 9788087865699.

Zákonná úprava a interní akty řízení

Rozkaz policejního prezidenta č. 110 ze dne 17. září 2003, kterým se zřizuje „Tým podpory kvality“. Online. Dostupné z: [http:// esiar.pcr.cz/kniha/siar](http://esiar.pcr.cz/kniha/siar). [cit. 2024-01-12].

Zákon číslo 273/2008 Sb., o Policii České republiky

Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Elektronické zdroje

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030*. Online. 2019. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>. [cit. 2023-11-15].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY: Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. *VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICE 2022*. Online. 2023 Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vyrocnizpravy-ostavu-verejne-spravy.aspx>. [cit. 2024-01-12].

ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA. *Balanced Scorecard*. Online. Dostupné z: <https://www.kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>. [cit. 2024-01-01].

ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA. *Systémové přístupy dle koncepce ISO*. Online. Dostupné z: <https://www.kvalitavs.cz/iso/>. [cit. 2023-10-12].

ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA. *Metodika CAF 2020*. Online. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/caf-2020-cz.aspx>. [cit. 2023-10-12].

POLICEJNÍ PREZIDIUM ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. 2020. Online. Dostupné z: <https://pp-portal.pcr.cz/>. [cit. 2024-01-01].

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex Policie České republiky*. Online. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>. [cit. 2024-01-02].

PŘÍLOHY PRÁCE

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi budou anonymní, a budou využity výhradně pro potřeby mé bakalářské práce s názvem „Management kvality ve státní správě“. Jedná se o uzavřené otázky. Dotazník je adresován řadovým policistům.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Tereza Fleková

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena
2. Kolik Vám je let?
 - 18 – 25 let
 - 26 – 35 let
 - 36 – 45 let
 - 46 let a více
3. Jste spokojen/a s prací u Policie České republiky?
 - Ano
 - Ne
4. Jsou pro Vás důležité kvalitní výsledky Vaší práce?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
5. Jaký vliv má podle Vašeho názoru kvalita výsledků Vaší práce na spokojenost občanů s policií?
 - Zásadní
 - Záleží na případě

- Nízký
6. Jak byste hodnotil/a spolupráci a komunikaci s vedoucími příslušníky Vašeho oddělení u hlediska dosahování vysoké kvality?
- Výborná
 - Standardní
 - Nedostatečná
7. Jsou výcviky a školení důležité pro zvyšování kvality?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Jsou podle Vás výcviky a školení dostatečně kvalitní (s ohledem na četnost, přizpůsobení se aktuálnímu dění, nové metody)?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. Je podle Vás činnost policie kvalitní?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Jste v práci motivováni, abyste zlepšovali své výsledky?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Jak byste zhodnotil/a komunikaci mezi Vámi a nadřízeným ohledně kvality Vaší práce?
- Výborná
 - Standardní
 - Nedostatečná
12. Jak probíhá Vaše komunikace s nadřízeným?

- V rušném prostředí, vedoucí nemá čas
- V rušném prostředí, vedoucí má čas
- V klidném prostředí, vedoucí má čas
- V klidném prostředí, vedoucí nemá čas

13. Má vliv způsob řízení na kvalitu Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jaká je reakce policie na změny, inovace v souvislosti s podporou zkvalitnění vašeho výkonu (např. zjednodušení systému, nové usnadňující funkce)?

- Výborná
- Standardní
- Nedostatečná

15. Jste podle Vás hodnoceni spravedlivě, v porovnání s ostatními kolegy, kteří pracují např. méně/více, lépe/hůře?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne