



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Pavla Nováčková

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

B a k a l á ř s k á p r á c e

Pavla Nováčková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelského sektoru

Možnosti aplikace modelu EFQM ve veřejné správě

Vypracovala:

Pavla Nováčková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Lukšů, CSc.

Jindřichův Hradec, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
» **Možnosti aplikace modelu EFQM ve veřejné správě** «
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Možnosti aplikace modelu EFQM ve veřejné správě

Cílem bakalářské práce bylo posouzení možnosti zavedení Modelu EFQM Excellence do veřejné správy. Pilotním projektem bylo pověřeno Okresní ředitelství PČR Jindřichův Hradec. Z realizace projektu vyplynulo, že přizpůsobení obecně platných kritérií na činnost policie je značně složitý úkol. Aplikací pilotního projektu byla potvrzena možnost použití tohoto modelu ve veřejné správě. V průběhu realizace se na vybraných krajských úřadech začal zavádět model CAF, který je přizpůsoben podmínkám veřejné správy. Pro organizace veřejné správy, které se začínají seznamovat s metodami řízení kvality, je vhodnější model CAF jako výchozí krok pro další fáze managementu jakosti.

Duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Ing. Vladimírovi Lukšů, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

OBSAH

ÚVOD	1
1. POČÁTKY ŘÍZENÍ KVALITY	3
1.1. SITUACE VE SVĚTĚ	3
1.2. SITUACE V EVROPĚ	3
2. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU JAKOSTI	4
2.1. PODNIKOVÉ STANDARDY	4
2.2. ISO NORMY	5
2.3. KONCEPCE TQM	5
2.4. SROVNÁNÍ MODELU EFQM EXCELENCE A NOREM ISO	5
3. NÁRODNÍ CENA ČR ZA JAKOST	8
3.1. PODNIKATELSKÝ SEKTOR	9
3.2. VEŘEJNÝ SEKTOR	10
4. CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)	12
5. PODSTATA MODELU EFQM EXCELENCE A SEBEHODNOCENÍ	14
5.1. CHARAKTERISTIKY KRITÉRIÍ	16
5.2. MĚŘENÍ	17
5.3. KARTA RADAR	17
6. APLIKACE MODELU EFQM U POLICIE ČR	22
7. ZADÁNÍ PILOTNÍHO PROJEKTU OŘ PČR JINDŘICHŮV HRADEC	23
8. VYBRANÉ VÝSTUPY Z PROJEKTU	25
8.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKU U VNITŘNÍCH ZÁKAZNÍKŮ (ZAMĚSTNANCI)	25
8.2. VÝSLEDKY DOTAZNÍKU U VNĚJŠÍCH ZÁKAZNÍKŮ (OBČANÉ)	26
8.2.1. Pocit bezpečí a úroveň veřejného pořádku	26
8.2.2. Zkušenosti s trestnou činností	26
8.2.3. Informovanost o práci Policie ČR	26
8.2.4. Zkušenosti s policií ČR v místě bydliště	26
8.2.5. Hodnocení práce Policie ČR	27
8.2.6. Negativní jevy v práci Policie ČR	27
8.2.7. Prevence	27
8.3. POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ U VYBRANÝCH OKRESŮ V ČR Z POHLEDU VNĚJŠÍHO ZÁKAZNÍKA	27
8.3.1. Pocit bezpečí	28
8.3.2. Zkušenosti s trestnou činností	28
8.3.3. Informovanost o práci Policie ČR	29
8.3.4. Ochota oznámit policii spáchání trestného	29

8.3.5. Prevence	31
8.4. DOPORUČENÍ REALIZÁTORA VÝZKUMU	31
ZÁVĚR.....	33
LITERATURA	35

Úvod

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používá již od starověku. V posledních letech stoupá význam jakosti ve světovém měřítku.

Ne všichni řídicí pracovníci veřejné správy jsou ale ochotni a schopni akceptovat tyto změny, což zdůvodňují tím, že jde o módu a krátkodobý trend. Opak je pravdou. Skutečnost je taková, že pokud se řídicí pracovníci s tímto trendem neztotožní, nebudou konkurenceschopní a úspěšní¹.

Základem obecného chápání filozofie řízení je volba cílů a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Jinými slovy řečeno, zvolit **správné cíle a získat lidi pro jejich dosažení**. Ukazuje se, že neexistuje prakticky žádná organizace, která by nemusela neustále reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí. Proces změn se odráží v nových požadavcích na realizaci praktického managementu. Potvrzuje se, že za úspěch či neúspěch v organizaci odpovídají její manažeři. Hovoří se o umění řídit v podmínkách neustálých změn. Od manažerů se stále více požadují i takové schopnosti jako je myšlení v souvislostech, samostatnost, komunikativnost, emoční inteligence, flexibilita, kreativita podpořená vysokou motivací.²

Zásluhou souboru norem ISO 9000 se stávají systémy managementu jakosti běžnou záležitostí i v českých zemích. Bohužel, z prvopočátku se ve většině případů tyto systémy staly pouze formalitou a ne přirozenou součástí systému řízení organizace. Jednalo se zejména o nepochopení vedoucími pracovníky a o byrokratický přístup externích auditorů. Cíl byl spatřován pouze v získání příslušného certifikátu a to za jakýchkoliv okolností, bez pochopení širších souvislostí.³

Výkonná a úspěšná organizace musí mít v čele vůdce, který je orientován na výkon a dokáže svou orientaci přenést i na ostatní. Poptávka po vzdělanosti v oboru řízení managementu kvality postupně rostla a roste. Čeští manažeři jsou v některých oborech, jako např. v automobilovém průmyslu, již konkurenceschopní ve světové špičce.

¹ NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří, TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy řízení jakosti*.

² BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*.

³ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*.

V době, kdy kvalita řízení úspěšně proniká do průmyslové sféry, začínají představitelé států přemýšlet o možném uplatnění metody řízení managementu jakosti i ve veřejné správě. Fungující průmyslové koncerny nechtějí tolerovat drahou a těžkopádnou veřejnou správu a vytvářejí trvalý tlak na politiky za účelem zefektivnění její činnosti. V tomto směru jsou jedny z prvních kroků provedeny u policejních sborů Nizozemí a Velké Británie.

V České republice jsou prvopočátky zavádění managementu kvality zahájeny v roce 2000 usnesením vlády, kdy je zároveň započat projekt Phare CZ 98/IB/JH/02 „Komplexní systém řízení lidských zdrojů pro českou policii“.

Cílem práce je posoudit, zda Model EFQM Excellence lze aplikovat v podmínkách veřejné správy. Pro potřeby práce je použit dokumentační materiál z Okresního ředitelství Policie ČR Jindřichův Hradec, kde je model realizován. V bakalářské práci jsou využity výstupy z pilotního projektu.

1. Počátky řízení kvality⁴

Světové trhy začíná významněji ovlivňovat japonská expanze průmyslové výroby, manažeři nejprestižnějších firem USA a Evropy postupně přicházejí na podstatu jejich úspěchu, jde o kvalitu řízení managementu.

1.1. Situace ve světě

Přístupy k řízení podniku a řízení kvality se od druhé světové války v USA mění jen pozvolna. Zatímco se japonský průmysl zabývá novými přístupy ke kvalitě a získává na síle, americký průmysl je ukolébán svojí silou a zabývá se v poválečném období zejména efektivností masové výroby. Až v důsledku velkých ztrát tržních pozic v 70. letech, kdy klesá podíl trhu USA, se začínají podniky zajímat o metody aplikované v Japonsku. V souvislosti s tím dochází ke změně názvu z Total Quality Control (TQC) na Total Quality Management (TQM). Slovo management na rozdíl od slova kontrol kromě řízení obsahuje i prvek vedení.

1.2. Situace v Evropě

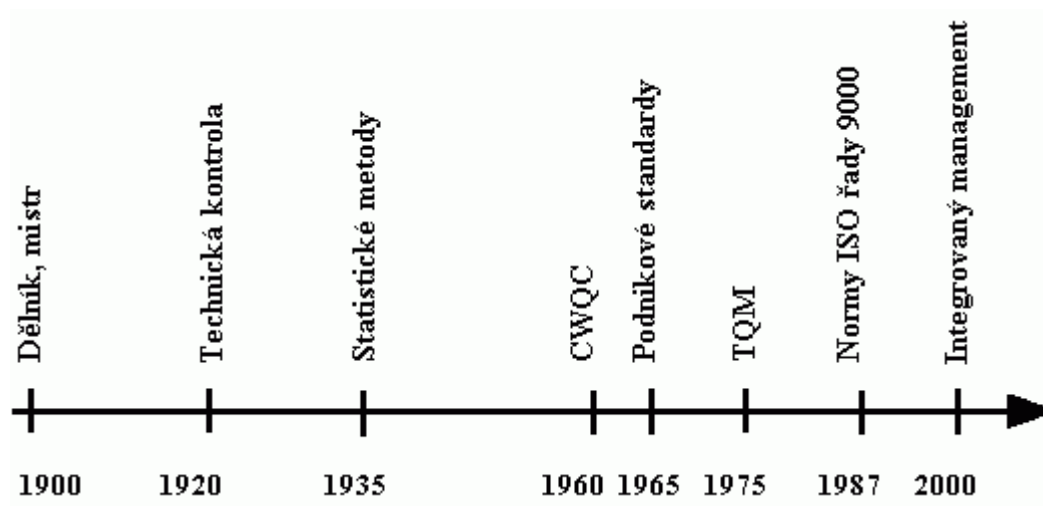
Jestliže USA zaostávají za Japonskem v aplikaci TQM, Evropa zaostává ještě více. Teprve v 80. letech dochází k širším snahám o aplikaci přístupu TQM ve vedoucích podnicích Evropy. Za účelem propagace přístupu ke kvalitě je v roce 1998 ustavena 14 zakládajícími podniky a za podpory Evropské komise, Evropská nadace pro řízení kvality (EFQM). Prvotním účelem a cílem je příprava Evropské ceny za jakost. Prvním krokem je vytvoření hodnotících kritérií ve formě modelu „Model EFQM Excellence“. Model pokrývá všechny důležité oblasti činností a výsledků. V roce 1991 je představen veřejnosti a cena se poprvé uděluje o rok později.

⁴ Od TQC (TQM) k Modelu EFQM, www.csq.cz/cz/download/od_tqm.doc

2. Historický vývoj managementu jakosti⁵

Velmi intenzivním rozvojem procházejí systémy zabezpečování jakosti ve 20.století. V časové ose (Obr.1) lze rozeznat několik odlišných stádií.

Obr. 1 Historický vývoj



V současné době se ve světě uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti:

- Podnikové standardy,
- ISO normy,
- Koncepce TQM

2.1. Podnikové standardy

V sedmdesátých letech americké společnosti začínají pociťovat potřebu vytváření systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy se zaznamenávají do norem, které mají platnost v rámci jednotlivých firem. Těmi se musí řídit i všichni dodavatelé. Jako příklady lze uvést standardy AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO, ASME pro zabezpečování jakosti pro oblast těžkého strojírenství, QSF pro letectví a kosmonautiku a další. Tyto normy jsou stále zdokonalovány a modifikovány podle výsledků technického pokroku a úrovně výroby. Orientují se pouze na jeden segment ekonomiky jakosti - na sledování a vyhodnocování výdajů vztahujících se k jakosti výrobků (resp. služby). Dlužno konstatovat, že takové chápání ekonomiky jakosti dnes už neobstojí.

⁵ NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří, TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy řízení jakosti*.

2.2. ISO normy

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejňuje sadu norem ISO řady 9000, jejichž cílem je stanovit požadavky na systém jakosti. První rozsáhlou inovací procházejí v roce 1994, kdy se mění obsah i jejich struktura. Další rozsáhlou inovací procházejí v roce 2000. Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závazné se stávají, pokud se organizace zaváže, např. svému odběrateli, že u sebe zavede systém jakosti ISO řady 9000. Tímto se pak norma stává pro organizaci závazným předpisem. Formální uznání systému managementu jakosti nezávislým orgánem se nazývá certifikace. Písemné úřední ověření nebo osvědčení, používané jak ve vnitrostátním tak i v mezinárodním, zejména pak obchodním styku, se nazývá certifikát.

2.3. Koncepce TQM

Základem koncepce TQM je filozofie neustálého zlepšování, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Koncepce TQM využívají zejména organizace, které mají velký okruh zákazníků a tito zákazníci jsou konečnými uživateli.

Jedna z nejužitečnějších definicí této koncepce hovoří o tom, že jde o filozofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo naprosté spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.

Evropský model TQM je vypracován Evropskou nadací pro řízení jakosti (EFQM) v r.1991 pro účely hodnocení žadatelů o Evropskou cenu za jakost.

Pro mnoho českých výrobních organizací už není systém jakosti cizí pojem. V oblasti služeb (například bankovníctví, pojišťovnictví, telekomunikace, apod.) je to horší. Největší prostor pro zlepšení je v oblasti veřejné správy.

2.4. Srovnání Modelu EFQM Excellence a norem ISO⁶

Normy ISO 9000 a Model Excellence EFQM pomáhají firmám zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i samotné organizace. Shodu je možné najít v základních principech, na nichž

⁶ Model EFQM Excellence, www.csq.cz/cz/model_excellence.asp

jsou oba přístupy postaveny, ale nalezneme i rozdíly, které spočívají ve větší komplexnosti Modelu EFQM Excellence. Základní principy modelů jsou následující:

ISO 9000:2000

Zaměření na zákazníka

Vedení

Zapojení zaměstnanců

Procesní přístup

Systémový přístup k řízení

Neustálé zlepšování

Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Vzájemné prospěšné dodavatelské vztahy

Model EFQM Excellence

Orientace na výsledky

Zaměření na zákazníka

Vedení a stálost cílů

Management na základě procesů a faktů

Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost

Neustálé učení se, inovace a zlepšování

Rozvoj partnerství

Sociální odpovědnost firmy

ISO 9000 požaduje spokojenost zákazníků firmy a není zde dostatečně zahrnuta sociální odpovědnost a odpovědnost vůči společnosti. Na rozdíl od toho Model EFQM Excellence (dále jen „Model“) představuje cestu k dosažení excelence ve všech činnostech firmy a tedy i jejích produktů (komplexní přístup). Bere v úvahu společnost, která obklopuje firmu a další zainteresované strany, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd.

Nejvýznamnějším znakem Modelu je možnost **sebehodnocení organizace**. Model se skládá z 9 kritérií. Tato kritéria jsou dále rozpracována do 32 dílčích kritérií, které specifikují danou oblast činností. Neopominutelnou součástí Modelu je tzv. karta RADAR. Pomocí Modelu a

karty RADAR je organizace schopná provádět sebehodnocení a **identifikovat své silné stránky a oblasti pro zlepšování**. Karta RADAR v sobě zahrnuje i kvantitativní hodnocení.

V organizaci certifikované podle ISO, lze tam, kde končí norma, plynule navázat na Model. Aplikace normy ISO 9000 není nutnou podmínkou pro zavedení Modelu. Zatímco ISO vyžaduje popis procesu v organizaci, Model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování. Oba přístupy mohou fungovat v jedné organizaci. Každý z přístupů jak ISO 9000 tak Model má indikovanou oblast použití. Excelentní evropské organizace kombinují oba přístupy.

3. Národní cena ČR za jakost⁷

Program Ceny České republiky za jakost je při svém vzniku v roce 1995 zaměřen na **oceňování špičkových českých podniků a jejich úspěchů** ve zvyšování jakosti a efektivnosti podnikání, jejichž cílem je ekonomická úspěšnost a uspokojování požadavků zákazníků.

V roce 1997 je model Ceny v plném rozsahu harmonizován s modelem Evropské ceny za jakost (Model EFQM Excellence). Jako základní metody jsou využívány sebehodnocení a benchmarking. **Sebehodnocení** je souhrnný, systematický a pravidelný pohled na činnosti a výsledky vztažené k modelu vynikajícího (excelentního) podnikání. Proces sebehodnocení nabízí podniku příležitost poznávat **silné stránky i oblasti pro zlepšování**. Umožňuje dále poznávat, co znamená užívání Modelu ve firmě a určovat, jak daleko na poli kvality firma došla, jak daleko v budoucnu musí dojít a zároveň umožňuje srovnání s konkurencí. **Benchmarking** umožňuje porovnávat dosažené výsledky s výsledky lepších firem v oboru i mimo něj.

V roce 2000 přijímá vláda svým usnesením Národní politiku podpory jakosti a ustanovuje Radu ČR pro jakost. O rok později, v roce 2001, přijímá usnesení č. 806 o Národní ceně České republiky za jakost jako součásti Národní politiky podpory jakosti. Na základě tohoto usnesení se vyhlášovatelem programu stává Rada ČR pro jakost. Organizátorem z pověření Rady je Sdružení pro Cenu České republiky za jakost a předáním Národní ceny je pověřen předseda vlády. Držitelé Národní ceny jsou slavnostně vyhlášováni při příležitosti Evropského týdne kvality v České republice.

Principy řízení kvality dosud uplatňované v podnikatelském sektoru se časem začínají zavádět také **ve veřejném sektoru**. Za jeden z hlavních důvodů lze označit vstup České republiky do Evropské unie. Tlak na zvyšování kvality řízení a efektivity vnitřních procesů organizací veřejného sektoru a na zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb je ještě zintenzívněn. Na zvýšenou potřebu sledovat a řídit kvalitu také ve veřejném sektoru reaguje Rada ČR pro jakost. V rámci Národní politiky podpory jakosti každoročně vypisuje a aktivně podporuje projekty podpory jakosti ve veřejném sektoru. Je možné získat Národní cenu, a to jak v případě hodnocení podle Modelu EFQM Excellence, tak i podle hodnocení vynikajících výsledků při implementaci modelu CAF, který byl vyvinut pro podmínky veřejného sektoru.

⁷ *Národní cena ČR za jakost - STATUT*, www.npj.cz/menu_nppj_3/narodni_cena.asp

Program Národní ceny ČR za jakost je určen pro organizace podnikatelského a veřejného sektoru.

3.1. Podnikatelský sektor

Cena je určena pro jakoukoliv organizaci zabývající se výrobou nebo poskytováním služeb, která je registrovaná v České republice podle příslušných platných právních předpisů, případně pro jejich samostatné divize, závody, provozy nebo provozovny. Je založena na hodnocení podle Modelu EFQM Excellence. Uchazeči o Cenu jsou rozděleni do následujících kategorií:

1. podle počtu zaměstnanců

- organizace do 250 zaměstnanců
- organizace nad 250 zaměstnanců

2. podle druhu organizace

- celá organizace
- součást jiné organizace (divize, závody, provozy apod.)

V podnikatelském sektoru mohou organizace použít START model Ceny nebo model Ceny. Každé kritérium **START modelu Ceny** obsahuje otázky. Každý uchazeč, který použije tento model, zpracovává sebehodnotící zprávu formou odpovědí na tyto otázky. Každé kritérium **modelu Ceny** je doplněno řadou subkritérií. Pod každým subkritériem jsou uvedeny pomocné body pro zpracování sebehodnotící zprávy. Použití těchto pomocných bodů není povinné, ani jejich výčet není vyčerpávající.

Organizace účastníci se programu Ceny mohou získat **při použití START modelu Ceny** jedno z následujících ocenění:

1. stupeň – „Ocenění za zapojení organizace“ (s podtitulem Hodnocení podle START modelu Ceny). Toto ocenění znamená, že organizace začala používat Model EFQM Excellence a zúčastnila se programu Ceny (200-300 bodů).

2. stupeň – „Ocenění zlepšení výkonnosti organizace“ (s podtitulem Hodnocení podle START modelu Ceny). Toto ocenění znamená, že organizace začala používat Model EFQM Excellence a zúčastnila se programu Ceny (více než 300 bodů).

Organizace účastnící se programu Ceny mohou získat **při použití modelu Ceny** jedno z následujících ocenění:

1. stupeň – „Ocenění za zapojení organizace“ Toto ocenění znamená, že organizace začala používat Model EFQM Excellence a zúčastnila se programu Ceny (200-300bodů).

2. stupeň – „Ocenění zlepšení výkonnosti organizace“ Toto ocenění znamená, že organizace začala používat Model EFQM Excellence, zúčastnila se programu Ceny a byla oceněna za dosažené výsledky v zavádění Modelu EFQM Excellence a dobré praxe (301-400 bodů).

3. stupeň – „Oceněný finalista“ (více než 400 bodů)

4. stupeň – „Vítěz Ceny“ Nejlepší z finalistů v dané kategorii získá jedno z následujících ocenění:

kategorie I. – organizace do 250 zaměstnanců:

- a) Vítěz Ceny (celá organizace)
- b) Vítěz Ceny (součást jiné organizace)

kategorie II. – organizace nad 250 zaměstnanců:

- a) Vítěz Ceny (celá organizace)
- b) Vítěz Ceny (součást jiné organizace)

3.2. Veřejný sektor

Cena je určena pro organizace veřejného sektoru (na centrální, regionální či místní úrovni). Charakteristickým rysem organizací veřejného sektoru je skutečnost, že jsou financovány buď částečně nebo úplně z veřejných prostředků a jsou napojeny na fiskální systém a veřejné

rozpočty. Organizace veřejného sektoru účastníci se programu Ceny mohou získat jedno z následujících **ocenění** dle Modelu EFQM Excellence :

1. stupeň – „Ocenění za zapojení organizace“ Toto ocenění znamená, že organizace začala používat Model EFQM Excellence a zúčastnila se programu Ceny (200-300 bodů).

2. stupeň – „Ocenění zlepšení výkonnosti organizace“ podle Modelu EFQM Excellence“ Toto ocenění znamená, že organizace byla oceněna za dosažené výsledky v zavádění Modelu EFQM Excellence a nejlepší praxe a zúčastnila se programu Ceny (301-400 bodů).

3. stupeň – „Oceněný finalista“ (více než 400 bodů)

4. stupeň – „Vítěz Ceny“ Nejlepší z finalistů získá Národní cenu ČR za jakost hodnocené podle Modelu EFQM Excellence.

Stejně stupně hodnocení jsou používány u modelu CAF.

4. CAF (Common Assessment Framework)

Pilotní verze modelu CAF⁸ byla prezentována na První evropské konferenci kvality veřejné správy v květnu 2000 v Lisabonu. Nesporná zásluha za podporu rozvoje uplatnění metody CAF v českém prostředí náleží České společnosti pro jakost, která zabezpečila první překlad a byla také při prvních pokusech o aplikaci. V roce 2003 byl CAF realizován jako pilotní projekt Národní politiky podpory jakosti na dvou krajských úřadech (Liberec, Olomouc)

Model CAF je upraven tak, aby vyhovoval podmínkám veřejné správy. Je dostatečně jednoduchý a proto organizace nemusí platit vysoké částky poradenským firmám za jeho zavedení. Model je nabízen jako share-ware – volně šiřitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v Evropě zahájit a využívat metody řízení kvality ke zvyšování výkonnosti. Je veřejným majetkem proto se za jeho uplatnění nemusí platit žádný licenční poplatek.

Základem modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizacím **identifikovat jejich silné stránky, příležitosti ke zlepšování** a také nabízí možnost dovědět se více o sobě. Model CAF poskytuje jednoduchý rámec, který je vhodný pro proces sebehodnocení organizací veřejného sektoru na všech úrovních. Tento rámec identifikuje hlavní hlediska vyžadující pozornost při hodnocení organizace. **Skládá se z 9 kritérií**. Pět z nich se týká předpokladů (vedení, strategie a plánování, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy) pro dosahování výsledků. Čtyři kritéria se týkají výsledků (zákazníci-výsledky, pracovníci-výsledky, společnost-výsledky, klíčové výsledky činností a výkonnosti). Pro každé z těchto kritérií je stanoven seznam dílčích kritérií.

Model CAF je v podstatě zjednodušená verze Modelu EFQM Excellence. Dnes je úspěšně realizován ve všech zemích EU. Aplikace modelu je dobrovolná. Organizace potřebují silný impuls, aby začaly s modelem pracovat. Ve většině zemí přichází tento impuls od vlády, organizace se však musejí samy rozhodnout, zda se chtějí zúčastnit a jaké problémy tím budou řešit.

Pro samosprávné úřady, které provádějí sebehodnocení podle modelu CAF, byla vypracována směrnice⁹ jako **doporučený postup** (není povinný).

⁸ *Společný hodnotící rámec CAF*, www.npj.cz/verejna_sprava.asp

⁹ PŮČEK, Milan. *Aplikační příručka modelu CAF*

Základními body pro aplikaci modelu CAF jsou:

- získat závazek vedení a informovat o procesu sebehodnocení podle modelu CAF
- jmenovat vedoucího projektu pro model CAF
- proškolit přípravný tým, který má za úkol nashromáždit podklady pro sebehodnocení
- vytvořit skupinu pro sebehodnocení (CAF tým), která nejlépe reprezentuje celý úřad
- zvolit postup pro sebehodnocení
- provést individuální hodnocení
- diskutovat ve skupině a dosáhnout konsenzu

5. Podstata Modelu EFQM Excellence a sebehodnocení

Model EFQM Excellence¹⁰ má 9 oblastí činností organizace (Obr.2). Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky a v dalších čtyřech kritériích jsou hodnoceny výsledky a dosažené cíle, které si organizace stanovila.

Prvních 5 kritérií (předpoklady) zahrnuje vůdčí roli v managementu organizace. Manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány, zajišťují informační a materiální zdroje a v neposlední řadě zdroje lidské, které jsou předpokladem pro dobré řízení procesů v každé organizaci.

Následující 4 kritéria (výsledky) hodnotí organizaci především s ohledem na zákazníka, jemuž Model přikládá nejvyšší význam při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí. Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech.

Jde o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Model umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využívat její silné stránky.

Každý manažer ve své každodenní řídicí činnosti fakticky pracuje s určitými principy, které jsou v Modelu komplexně utříděny. **Pochopit zákonitosti Modelu musí hlavně vrcholový management organizace.** Dle vytýčených vizí, strategií a poslání si top management v akčním plánu určuje priority, zejména v oblastech pro zlepšování. Na něm záleží, jaké projekty z akčního plánu budou řešeny prvotně a které budou rozloženy zpravidla do tříletého plánu s ohledem na disponibilní zdroje.

Model umožňuje vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace v hodnoceném období dosáhla a současně se **srovnávat s nejlepšími v oboru.** Je osvědčeným nástrojem managementu, ale musí se s ním pracovat trvale, nejde o jednorázovou akci. **Výsledky** se nedostaví hned, ale **až za několik let.** Organizace může Model používat **pro svou vnitřní potřebu** (např. OŘ PČR), aniž by se ucházela o ocenění na národní nebo evropské úrovni (o **Národní cenu ČR za jakost** nebo o **Evropskou cenu za jakost**). V těchto soutěžích má šanci

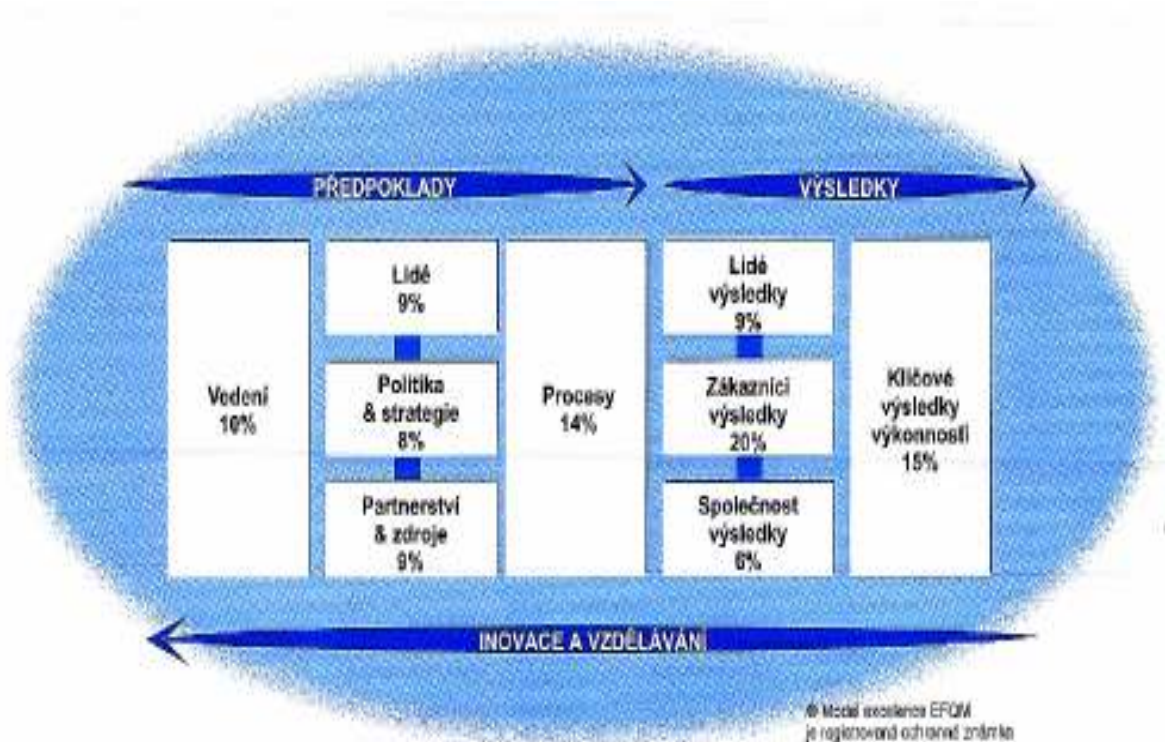
¹⁰ Model EFQM Excellence, www.csq.cz/cz/model_excellence.asp

uspět jen ten, kdo aplikuje Model EFQM Excellence v celém rozsahu po určitou delší dobu a vykazuje trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech.

V Modelu EFQM Excellence se používá metoda sebehodnocení uvnitř organizace (předpoklady, dosažené výsledky) a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking.

K úspěšné realizaci sebehodnocení je bezpodmínečně nutné, aby vedení firem prosadilo některé **zásadní principy**. Princip **pravdy** je klíčový. Všechna posuzování v rámci sebehodnocení musí být upřímná a objektivní. Procesům sebehodnocení musí být podrobeny všechny činnosti organizace (princip **komplexnosti**). **Týmová práce** pomůže vyloučit subjektivní pohledy jednotlivců. Vedení musí prokázat zájem na objektivitě posuzování a musí pro tuto objektivitu vytvořit vhodné podmínky (**princip podpory a účasti vrcholového vedení**). Všechny posuzované činnosti musí být hodnoceny z **externího pohledu na organizaci**. Vlastní přístupy a dosahované výsledky musí být porovnávány se situací u partnerů a externích organizací zabývajících se stejnými nebo podobnými aktivitami.

Obr. 2 Model EFQM Excellence



Logika Modelu EFQM Excellence vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí.

5.1. Charakteristiky kritérií¹¹

Model má 9 hlavních (Obr.2) a 32 dílčích kritérií specifikujících danou oblast činností. Prvních 5 kritérií představuje předpoklady. Následující 4 hodnotí dosažené výsledky. Jednotlivá kritéria jsou charakterizována takto:

Kritérium 1 – vedení

- rozvoj a podpora naplnění mise a vize
- rozvoj hodnot nutných pro dlouhodobý úspěch
- jejich implementace prostřednictvím vhodných aktivit a chování.

Kritérium 2 – politika a strategie

- implementace mise a vize díky jasné strategii
- strategie orientovaná na zájmy zainteresovaných stran

Kritérium 3 – lidé

- rozvoj a řízení znalostí a celkového potenciálu zaměstnanců
- plánování souvisejících aktivit

Kritérium 4 – partnerství a zdroje

- plánování a řízení vnějších partnerských
- plánování a řízení interních zdrojů

Kritérium 5 – procesy

- navrhování řízení a zlepšování svých procesů
- vytváření hodnot pro zákazníky a další zainteresované

Kritérium 6 – výsledky vzhledem k zákazníkům

¹¹ NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří, TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy řízení jakosti*.

- výsledek ve vztahu k externím zákazníkům

Kriterium 7 – výsledky vzhledem k zaměstnancům

- výsledek ve vztahu ke svým zaměstnancům

Kriterium 8 – výsledky vzhledem ke společnosti

- výsledek ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.

Kriterium 9 – klíčové výsledky výkonnosti

- výsledek s ohledem na plánovanou výkonnost

5.2. Měření

V Modelu se využívá celá řada způsobů měření¹², od statistického vykazování až po vyhodnocování dotazníků nezávislou společností. **Činnost, která se nedá změřit se v Modelu zásadně nehodnotí.**

V rámci jednotlivých kritérií je žádoucí realizovat celou řadu systémových měření (Tab.1). Systémová měření jsou taková, která nevypovídají o stavu výrobku, ale o systému managementu. Umožňují poznat a definovat systém managementu organizace. Výsledky měření jsou klíčovými vstupy pro rozhodování na různých úrovních řízení.

5.3. Karta RADAR

Neodlučitelnou součástí Modelu je tzv. karta RADAR¹³ (Tab.2, Tab.3). Jedná se o nástroj ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení a hodnocení uchazečů o Cenu za jakost. RADAR je složeninou zkratk pěti anglických názvů.

Zkratky počátečních písmen znamenají:

R – results – výsledky

A – approach – přístup

D – deployment – aplikace

¹² NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*

¹³ HUŇÁT, Alexandr, PETRAŠOVÁ, Ivana . *Model excellence EFQM*

A – assessment – hodnocení

R – review – přezkoumávání

VÝSLEDKY

V excelentní organizaci výsledky ukazují pozitivní trendy a trvalou správnou výkonnost. Cíle jsou stanoveny, přiděleny, splněny nebo překročeny. Výkonnost se porovnává externě a je zcela porovnatelná s jinými výkonnostmi, zejména s nejlepšími v odvětví nebo ve světové třídě. Patří sem to, čeho organizace dosahuje.

PŘÍSTUP

Excelentní organizace má solidní přístupy. Solidní přístup má jednoznačné racionální řešení, které je zaměřeno na současné a budoucí potřeby organizace. Patří sem to, co organizace hodlá udělat a důvody pro to.

APLIKACE

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

HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ

V excelentní organizaci je přístup a jeho aplikace předmětem pravidelného měření. Patří sem to, co organizace dělá pro přezkoumání a zlepšování jak přístupu, tak jeho aplikace.

Výsledky, Přístup, Aplikace, Hodnocení a přezkoumání jsou prvky RADARu. Použije-li se v rámci organizace Model EFQM Excellence, prvky RADARu, Přístup, Aplikace, Hodnocení a přezkoumání, by měly být přiřazeny ke každému kritériu v části „Předpoklady“. Prvek Výsledky by měl být přiřazen ke každému kritériu v části „Výsledky“.

Metoda RADAR se používá pro bodové hodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost a většiny národních cen za jakost v Evropě. Rovněž ji mohou používat organizace, které provádějí sebehodnocení a chtějí používat bodové hodnocení pro benchmarking nebo pro jiné účely.

Tab. 1 Typy systémových měření pro Model EFQM Excellence

Kritérium modelu	Typy systémových měření
Kritérium 1 – Vedení	měření výkonnosti procesů sebehodnocení měření výkonnosti organizace měření výkonnosti systémů managementu měření efektů zlepšování měření výkonnosti zaměstnanců
Kritérium 2 – Politika a strategie	měření spokojenosti a loajality zákazníků měření výkonnosti konkurence měření výkonnosti procesů měření spokojenosti zainteresovaných stran
Kritérium 3 – Lidé	měření výkonnosti procesů měření spokojenosti zaměstnanců měření účinnosti výcviku sebehodnocení interní benchmarking
Kritérium 4 – Partnerství a zdroje	měření výkonnosti dodavatelů finanční měření (měření nákladů) měření výkonnosti procesů měření efektů infrastruktury
Kritérium 5 – Procesy	měření výkonnosti procesů měření výkonnosti systémů managementu benchmarking procesů měření efektů zlepšování měření hodnoty pro zákazníka měření spokojenosti zákazníka
Kritérium 6 – Výsledky směrem k zákazníkům	měření spokojenosti zákazníků měření loajality zákazníků externí benchmarking měření výdajů vztahujících se k jakosti
Kritérium 7-Výsledky směrem zaměstnancům	měření spokojenosti zaměstnanců externí benchmarking měření výkonnosti zaměstnanců
Kritérium 8 – Výsledky směrem ke společnosti	měření spokojenosti zainteresovaných stran měření efektů zlepšování externí benchmarking
Kritérium 9 – Klíčové výsledky výkonnosti	měření výkonnosti organizace finanční měření měření výkonnosti procesů externí benchmarking

Tab. 2 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 %		
HODNĚNÍ & PŘEŽIVKOVÁNÍ	Měření ■ provádí se pravidelné 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 zlepšování, stanovení 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

Tab. 3 Karta RADAR – VÝSLEDKY

	ATRIBUTY	0 %			25 %					50 %					75 %					100 %		
V Ý S L E D K Y	Trendy ■ 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 ■ 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 1/3 výsledků					Dosažené a vhodné přibližně u všech výsledků		
	Porovnání ■ 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 1/3 výsledků					Příznivá porovnání přibližně u všech výsledků		
	Příčiny ■ 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%		
R O Z S A H	Rozsah ■ 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

6. Aplikace Modelu EFQM u Policie ČR

Aby organizace byly úspěšné, potřebují si vytvořit vhodnou strukturu managementu a to bez ohledu na odvětví, velikost nebo vyzrállost organizace. Na nastupující trend zvyšování kvality v soukromém i státním sektoru evropských zemí reagovala Česká vláda. V květnu 2000 přijala Unesení vlády ČR č. 458, které definuje Národní politiku podpory jakosti. Koordinačním orgánem tohoto vládního programu se stala Rada ČR pro jakost. Vláda České republiky pověřila realizací pilotního projektu Ministerstvo vnitra ČR, které je nadřízeno Policii České republiky.

Policie České republiky¹⁴ je ozbrojený bezpečnostní sbor ČR plnící úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti a to v rozsahu a způsobem stanoveným právními předpisy. Hlavním úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, zajišťovat veřejný pořádek, odhalovat trestné činy a zjišťovat jejich pachatele. V posledních letech Policie ČR prožívá krizi důvěry u občanů (zákazníků). Aplikace Modelu EFQM Excelence může být cestou ke zlepšení stávající situace.

V roce 2000 byl započat 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 zahájen pilotní projekt Model EFQM Excelence.

Hlavními cíli projektu Phare CZ 98/IB/JH/02 bylo:

- naplnit Unesení vlády ČR č. 458
- zavést model řízení kvality EFQM do útvarů Policie ČR
- posílit specifickou úlohu policie v moderním demokratickém státě, který je založen na právním řádu a rovnocenném výkonu státní moci a **služby občanům**
- podporovat společný přístup více organizací v ČR v boji se všemi formami trestné činnosti.

Na základě výsledků z pilotního projektu Evropská unie doporučila zavedení Modelu do celé Policie ČR. V současné době je Model EFQM Excelence zaváděn u Policie České republiky celoplošně.

¹⁴ zákon o Policii ČR č.283/1991 Sb.

7. Zadání pilotního projektu OŘ PČR Jindřichův Hradec

Hlavním úkolem projektu bylo vytvoření základu pro zavedení moderního řízení kvality v Policii ČR na příkladu OŘ Policie ČR Jindřichův Hradec s tímto zadáním:

- nastavení kritérií hodnocení (úprava obecných kritérií pro potřeby Policie ČR)
- vypracování sebehodnotící zprávy – popis všech vykonávaných činností
- vyžádání auditu (porovnání sebehodnotící zprávy s kritérii hodnocení za použití karty RADAR)
- vytvoření akčního plánu

Fáze činností

Činnost pilotního projektu byla rozdělena do třech fází¹⁵:

1. fáze – seznamování se s problematikou Modelu Excellence EFQM
2. fáze – zpracování sebehodnotící zprávy a její vyhodnocení
3. fáze – vypracování akčního plánu na tři roky

První fáze

Na úpravě kritérií se podíleli zaměstnanci Policie ČR ve spolupráci s Českou společností pro jakost Praha.

Jednotlivé kroky spočívaly v:

- proškolení týmu pracovníků policie Českou společností pro jakost Praha
- seznámení se stávajícími kritérii hodnocení pro malé a střední podniky (obecně platná kritéria)
- cvičném hodnocení malých a středních podniků soukromého sektoru
- úpravě kritérií tak, aby odpovídala potřebám a činnostem Policie ČR
- vymezení pojmů externí a interní zákazník (převzato z dokumentu Saského státního MV a MV ČR)

¹⁵ Interní dokumentace OŘ PČR Jindřichův Hradec

- zpracování sešitu pro hodnocení
- zpracování dotazníku k objektivnímu zjišťování spokojenosti interních a externích zákazníků

Druhá fáze

Jednotlivé kroky 2. fáze spočívaly ve:

- zpracování sebehodnotící zprávy (nejtěžší úsek práce – hodnocení oblastí, které nebyly nikdy v minulosti hodnoceny, podrobný popis veškeré činnosti okresního ředitelství)
- nalezení silných stránek a prostoru pro zlepšení za využití sešitu pro hodnocení

Prakticky ve všech oblastech byl nalezen prostor pro zlepšení.

Třetí fáze

Na základě nalezení prostoru pro zlepšení byl vypracován akční plán.

Jednotlivé kroky spočívaly ve:

- stanovení SMART cílů (specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný, sledovatelný)
- stanovení priorit, termínu plnění úkolů a konkrétní odpovědnosti
- zpracování střednědobého tříletého akčního plánu a to na základě nalezeného prostoru pro zlepšení
- stanovení průběžných kontrol plnění akčního plánu

Při hodnocení nepolicejních organizací dle Modelu EFQM Excellence bylo shledáno jen málo rozdílů oproti hodnocení policejní organizace.

8. Vybrané výstupy z projektu

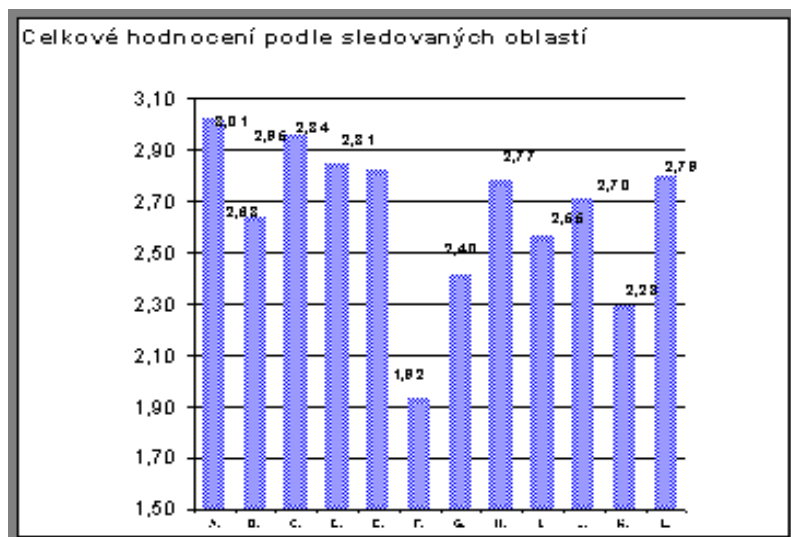
Průzkum spokojenosti zaměstnanců a zákazníků prováděly externí organizace Česká společnost pro jakost Praha a nezávislá organizace STEM/MARK a.s. Průzkum je popsán v podkapitolách 8.1. – 8.3. a doporučení realizátora výzkumu v podkapitole 8.4.

8.1. Výsledky dotazníku u vnitřních zákazníků (zaměstnanci)

Průzkum spokojenosti zaměstnanců¹⁶ byl prováděn Českou společností pro jakost Praha pro následujících dvanáct oblastí:

Obr. 3 Celkové hodnocení podle sledovaných oblastí

- A. Styl vedení
- B. Komunikace
- C. Vztahy s kolegy
- D. Osobní rozvoj
- E. Spokojenost s prací
- F. Plat
- G. Zaměstnanecké výhody
- H. Jistota zaměstnání
- I. Pracovní prostředí
- J. Pracovní doba
- K. Výkon služby
- L. Perspektivy



Každý okruh otázek byl přizpůsoben policejní práci tak, aby byly zjišťovány relevantní požadavky zaměstnanců organizace. Pro vyplnění byl sestaven instruktážní list, obsahující postup hodnocení a používání stupnice hodnocení:

- 1 zásadně nesouhlasím
- 2 nesouhlasím
- 3 souhlasím
- 4 nepochybně souhlasím
- nemohu se vyjádřit

¹⁶ Interní dokumentace OŘ PČR Jindřichův Hradec

8.2. Výsledky dotazníku u vnějších zákazníků (občané)

Průzkum spokojenosti vnějšího zákazníka¹⁷ prováděla STEM/MARK a.s. Výsledky jsou popsány v podkapitolách 8.2.1. – 8.2.1.7.

8.2.1. Pocit bezpečí a úroveň veřejného pořádku

Okres Jindřichův Hradec patří z hlediska pocitů svých obyvatel spíše k bezpečnějším okresům. V tomto okrese je méně problémových míst jako jsou podchody a tunely, nebo kde se schází bezdomovci a problémová mládež. Je zde také ve srovnání s celorepublikovým průměrem (64 %) výrazně méně občanů, kteří se obávají vloupání do bytu. Míra celkových pocitů nebezpečí v okrese se neodlišuje od krajské úrovně.

8.2.2. Zkušenosti s trestnou činností

Obyvatelé okresu mají podprůměrné osobní a zprostředkované zkušenosti s trestnou činností. Méně často se zde setkávají s vloupáním do auta, krádežemi jízdního kola, kapesními krádežemi, vloupáními do bytu a krádežemi auta. Obyvatelé okresu jsou také většinou spokojeni s postupem policie po nahlášení událostí a s jejím vyřízením. Výrazně lépe je v tomto okrese policie hodnocena z hlediska ochoty pomoci a poskytování informací o svém postupu při šetření hlášené události.

8.2.3. Informovanost o práci Policie ČR

I když zájem o práci Policie ČR v tomto okrese odpovídá celorepublikovému průměru, přesto se zde občané cítí nadstandardně informováni o činnosti policie. K nadstandardním zdrojům informací o práci policie patří rozhlas a informace přímo od policie. V okrese je větší zájem o informace týkající se vyšetřování závažných trestných činů a statistických přehledů o kriminalitě.

8.2.4. Zkušenosti s policií ČR v místě bydliště

Kontakty s policií obyvatel okresu odpovídají celorepublikovému průměru. K nadstandardním důvodům kontaktů zde patří silniční kontroly. Dobré zkušenosti s Policií ČR zde dokresluje větší podíl občanů, kteří se dle svých slov mohou spolehnout ze strany policie na rychlou pomoc.

¹⁷ Marketingový výzkum - Spokojenost občanů s prací PČR

8.2.5. Hodnocení práce Policie ČR

Postoje obyvatel okresu k různým aspektům činnosti Policie ČR odpovídají celorepublikovému průměru. Celkový postoj k Policii ČR je však pozitivní (61 % občanů zaujímá pozitivní postoje). Obyvatelé okresu patří k těm, kteří jsou nejvíce spokojeni s prací policie v místě bydliště i s činností policie jako celku (81%). Pokud jde o vývoj kvality činnosti Policie ČR, převažuje názor, že se zlepšuje.

8.2.6. Negativní jevy v práci Policie ČR

V okrese mají občané podprůměrnou zkušenost s nevhodným jednáním či chováním příslušníků policie. Velký podíl občanů také zastává názor, že případy uplácení u Policie ČR jsou méně časté než u jiných státních úředníků. Objevuje se zde také častější ochota vystoupit v případě svědectví o trestném činu pod vlastním jménem a oceňují se zde některé preventivní akce policie, jako např. zamezování pouliční kriminality a potírání prostituce.

8.2.7. Prevence

K častým způsobům osobní prevence před trestnými činy patří vyhýbání se nebezpečným místům a speciální bezpečnostní zajištění oken a dveří. Z preventivních kroků Policie ČR jsou občané obeznámeni s akcí Ajaxův zápisník, Den bez aut apod. Jako formu posílení přítomnosti policie v bydlišti občané preferují zřízení nové policejní služebny.

8.3. Porovnání výsledků u vybraných okresů v ČR z pohledu

vnějšího zákazníka¹⁸

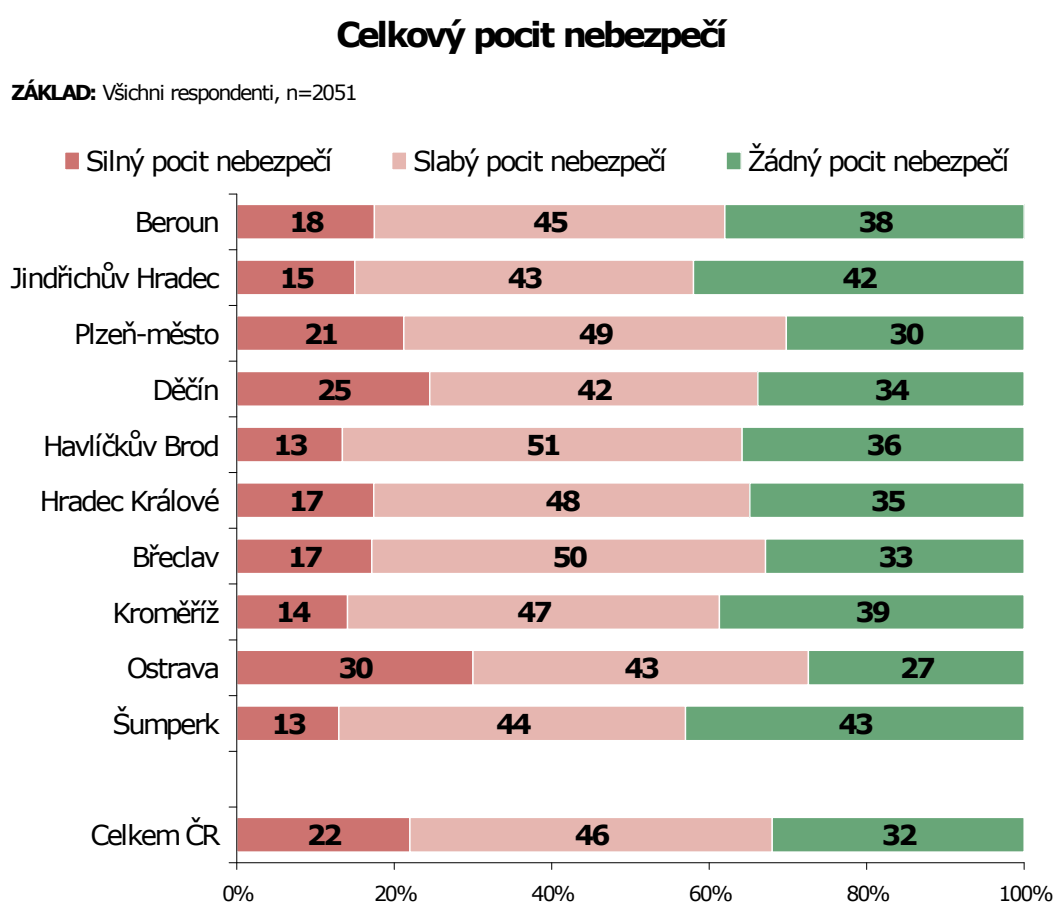
V rámci nadstavbového výzkumu k projektu PHARE byly detailně monitorovány postoje občanů k Policii ČR v deseti vybraných okresech České republiky. Jedná se o okresy, které se již přímo zapojily do procesu zavádění a testování Modelu EFQM Excellence: Beroun, Jindřichův Hradec, Plzeň–město, Děčín, Havlíčkův Brod, Hradec Králové, Břeclav, Kroměříž, Ostrava a Šumperk. Porovnání základních charakteristik ve sledovaných okresech v jednotlivých tematických okruzích jsou provedeny v dílčích kapitolách 8.3.1. – 8.3.4.

¹⁸ Marketingový výzkum - Spokojenost občanů s prací PČR

8.3.1. Pocit bezpečí

Údaje o pocitu nebezpečí obecně a o frekvenci tohoto pocitu v místě bydliště indikují celkový pocit nebezpečí. Takto zjišťovaným silným pocitem nebezpečí trpí zhruba pětina obyvatel (22 %), téměř polovina (46 %) pocit'uje slabé nebezpečí a necelá třetina (32 %) takovými pocity netrpí vůbec (Obr. 4).

Obr. 4 Celkový pocit bezpečí



ZDROJ: STEM/MARK, Výzkum spokojenosti veřejnosti s Policí ČR, 2003/2004

8.3.2. Zkušenosti s trestnou činností

Třetina občanů ČR se v posledních 12 měsících setkala buď osobně nebo prostřednictvím svých blízkých s nějakým trestným činem. Obětí některého ze zjišťovaných trestných činů se stal někdo blízký čtvrtiny obyvatel. Žádnou takovou zkušenost nemají dvě pětiny obyvatel (Obr.5).

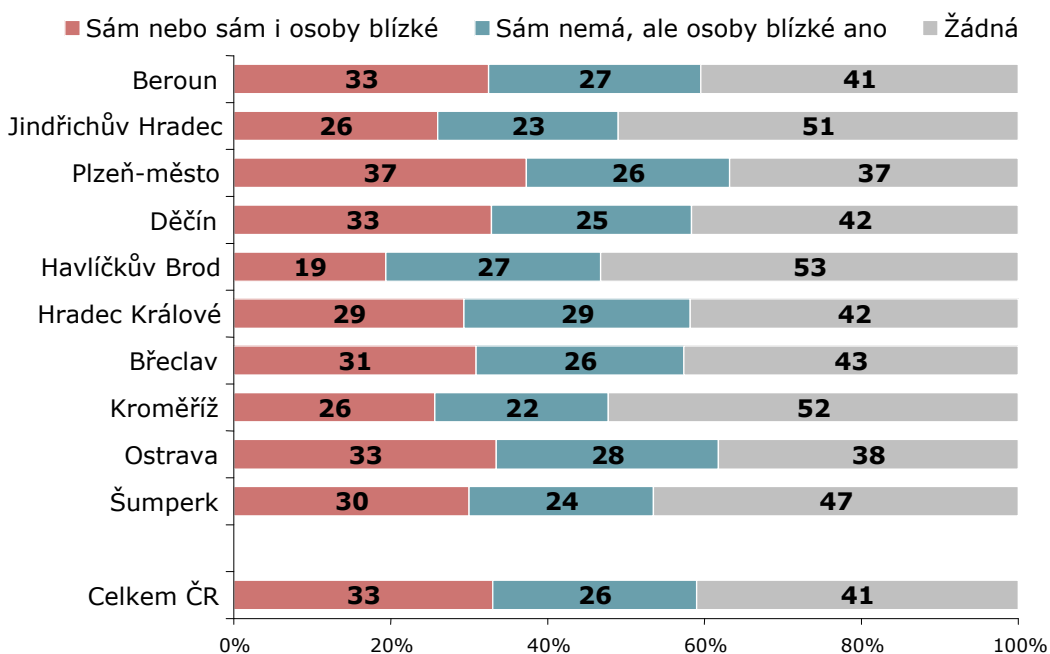
8.3.3. Informovanost o práci Policie ČR

Více než třetina obyvatel (36 %) považuje informace, které má o činnosti policie v místě svého bydliště, za dostatečné. Podstatně více informací mají lidé o činnosti policie v rámci celé ČR než v místě svého bydliště (Obr.6).

Obr. 5 Zkušenosti s trestnou činností

Zkušenost s trestnou činností v uplynulých 12 měsících

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=2051



ZDROJ: STEM/MARK, Výzkum spokojenosti veřejnosti s Policií ČR, 2003/2004

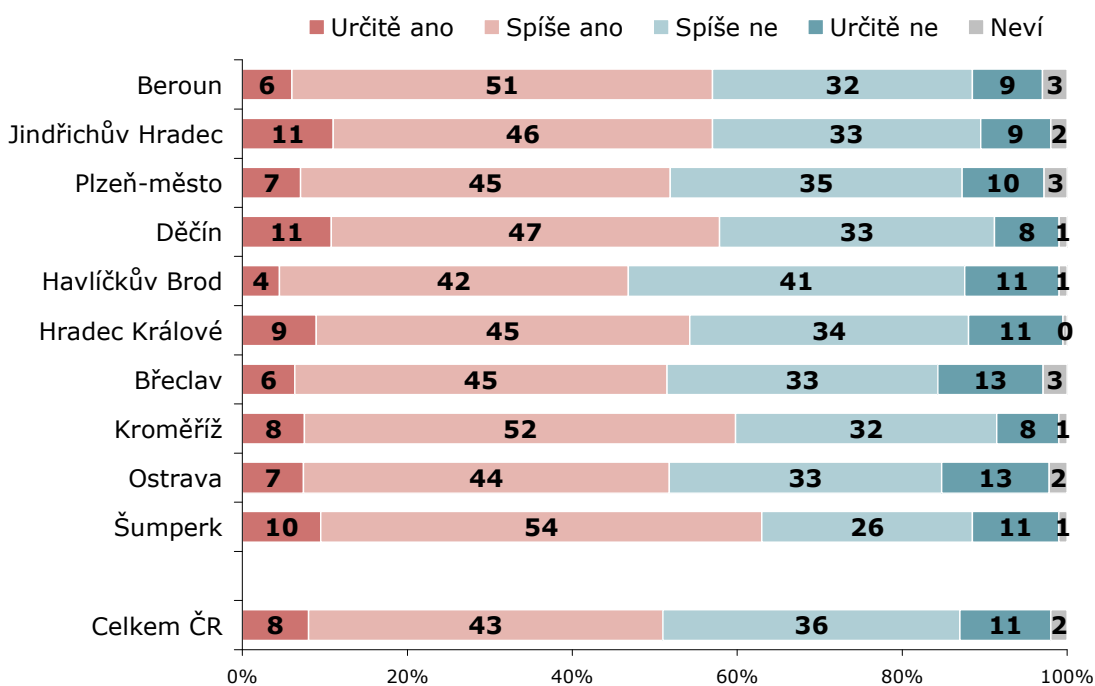
8.3.4. Ochota oznámit policii spáchání trestného

Údaje v této a následující kapitole se týkají pouze osob, které byly v uplynulých 12 měsících obětí nějakého trestného činu nebo se s trestnou činností setkali prostřednictvím blízkých osob. Většina postižených trestný čin, jehož se stala obětí, ohlásila policii (59 %). Ti, kdo tak neučinili, nejčastěji tvrdili, že situaci vyřešili sami (55 %). Jiným častým důvodem bylo přesvědčení, že policie stejně nic nezmuže (46 %). Podle prohlášení více než třetiny lidí by hlášení trestného činu policii vyžadovalo příliš mnoho námahy a času (Obr.7).

Obr. 6 Informovanost o práci Policie

Informovanost o práci Policie ČR v rámci celé republiky

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=2051

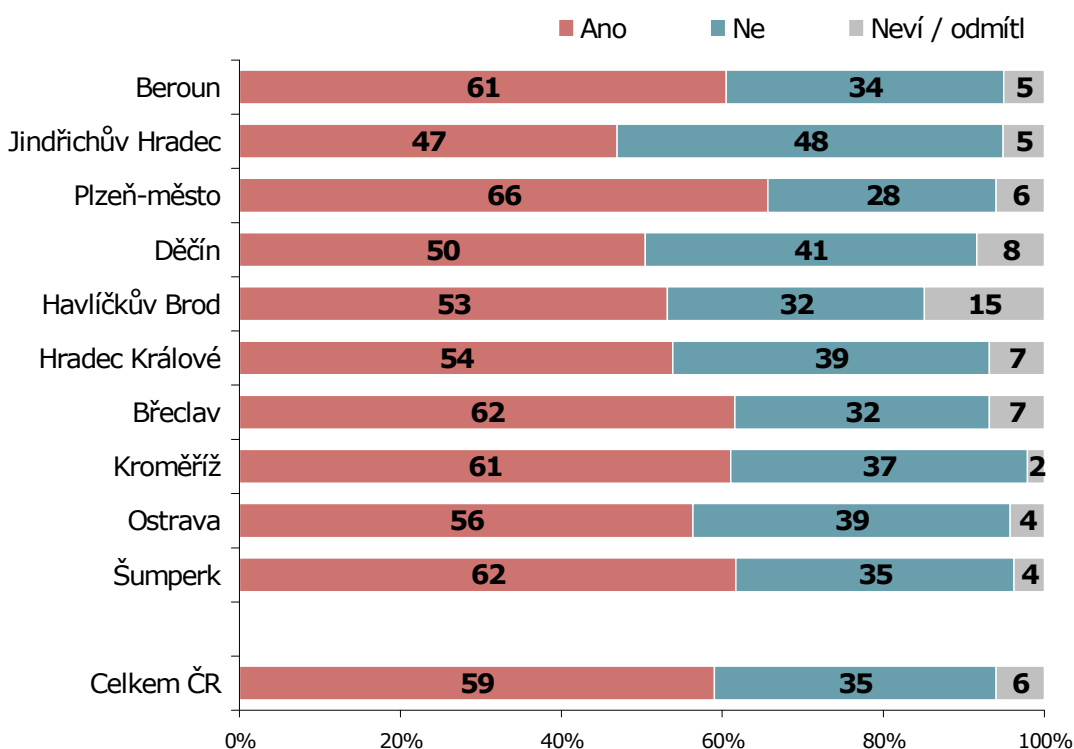


ZDROJ: STEM/MARK, Výzkum spokojenosti veřejnosti s Policií ČR, 2003/2004

Obr.7 Událost nahlášená policii

Byla událost, která se přihodila naposledy, nahlášená policii

ZÁKLAD: Respondenti, kteří mají zkušenost s trestnou činností v posledním roce, n=1142



ZDROJ: STEM/MARK, Výzkum spokojenosti veřejnosti s Policií ČR, 2003/2004

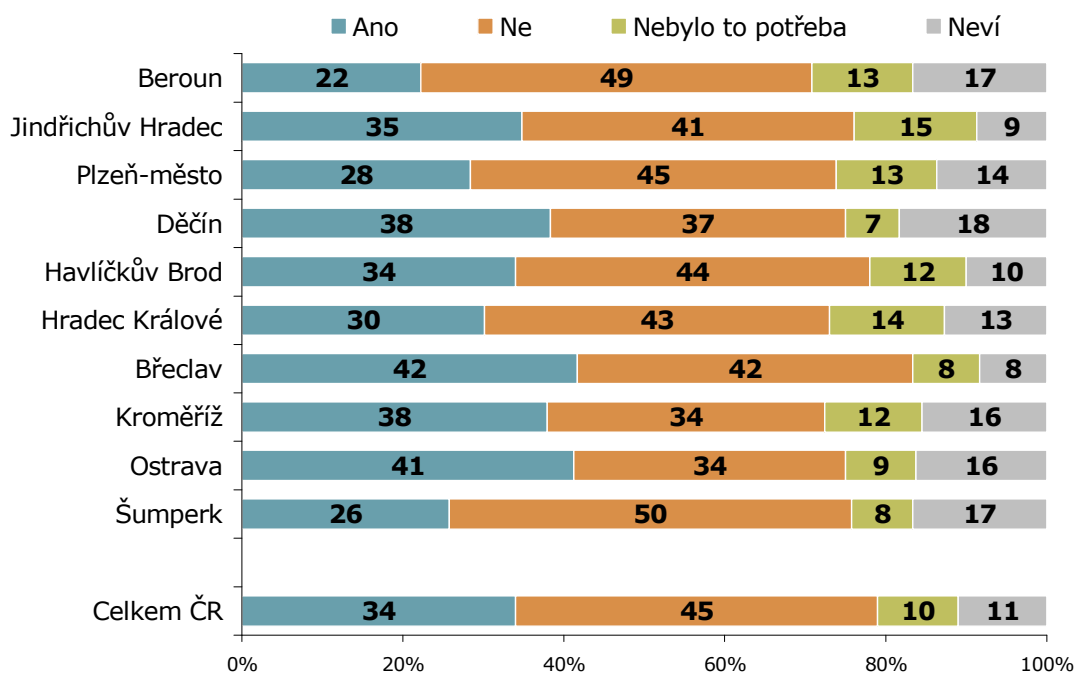
8.3.5. Prevence

V odpovědích na otázku, zda dotázaní dostali nějakou radu, jak se napříště podobné události vyhnout, byly mezi okresy shledány rozdíly (Obr.8).

Obr. 8 Rada od policie

Police udělila radu, jak snížit pravděpodobnost opakování nahlášené události

ZÁKLAD: Respondenti, kteří ohlásili trestný čin, n=655



ZDROJ: STEM/MARK, Výzkum spokojenosti veřejnosti s Policií ČR, 2003/2004

8.4. Doporučení realizátora výzkumu

Za základě výstupů z průzkumu spokojenosti vnějšího zákazníka bylo Policii ČR realizátorem výzkumu doporučeno:¹⁹

- zvýšit sebevědomí řadových příslušníků Policie ČR i jejich odpovědnost za udržení pozitivní image Policie ČR
- využít celkově příznivého postoje veřejnosti k Policii ČR ve všech aspektech její práce, zejména ve spolupráci a každodenních kontaktech řadových policistů s občany.
- posilovat pojetí Policie ČR jako nezastupitelné služby občanům, oslabovat její vnímání jako ryze represivní složky

¹⁹ Marketingový výzkum - Spokojenost občanů s prací PČR

- zapojit občany více do prevence trestné činnosti
- rozšiřovat bezpečnostní kamerový systém a informovat o těchto krocích občany
- razantněji řešit přestupky policistů
- změnit přístup k poskytování informací veřejnosti, budovat otevřenou informační politiku Policie ČR
- pracovat s médii, zvýšit objektivitu zveřejňovaných informací o práci Policie ČR
- maximálně využít všech informačních zdrojů na místní, lokální úrovni.

Závěr

Řízení managementu jakosti nabývá v současném konkurenčním prostředí ve světě i v České republice **na významu**. Jedním z úkolů komise Evropské unie, zabývající se zaváděním modelu kvality, bylo zavést management jakosti i do veřejného sektoru v Evropě. Tento úkol vznikl na základě požadavků podnikatelského sektoru. **Cílem** byla **efektivní a výkonná veřejná správa**²⁰.

V této souvislosti se vláda České republiky, zastoupená Ministerstvem vnitra ČR, obrátila na Českou společnost pro jakost Praha. ČSJ doporučila zavést ve veřejné správě Model EFQM Excellence.

V roce 2000 byl započat projekt Phare „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 zahájen pilotní projekt Model EFQM Excellence. Cílem bakalářské práce bylo, na základě zkušeností se zaváděním Modelu EFQM Excellence u Policie ČR, posoudit možnost jeho použití ve veřejné správě.

Prvních 5 kapitol tvoří teoretickou část a následující 3 kapitoly tvoří část praktickou. V teoretické části jsou zmíněny základní koncepce managementu jakosti. Jedná se o podnikové standardy, ISO normy a koncepce TQM. ISO normy dokáží velice kvalitně hodnotit jakost u technologických postupů a procesů. Pro veřejnou správu existují modely, které jsou zejména pro svojí komplexnost a orientaci na okolí (společnost) vhodnější než ISO normy, či podnikové standardy. Tyto modely vycházejí z koncepce TQM. Jedná se např. o Model EFQM Excellence nebo model CAF.

Praktická část popisuje **zavádění Modelu EFQM Excellence do veřejné správy** u Policie ČR. Realizací pilotního projektu bylo pověřeno Okresním ředitelství Policie České republiky Jindřichův Hradec. Hlavním úkolem projektu bylo vytvoření základu pro zavedení moderního řízení kvality v Policii ČR. Pilotní projekt byl rozdělen do třech fází. Management byl postaven před nelehký úkol přizpůsobit obecně platná kritéria a subkritéria na činnost policie a vypracovat sebehodnotící zprávu. Práce policie byla detailně popisována zcela novým

²⁰ *Interní dokumentace OŘ PČR Jindřichův Hradec*

způsobem. Tato část byla vyhodnocena jako nejnáročnější. Zpracování a vyhodnocení dotazníků pro vnitřního a vnějšího zákazníka bylo realizováno ve spolupráci s externími organizacemi Českou společností pro jakost a STEM/MARK a.s. Následně byl zpracován tříletý akční plán. Na základě výsledků z pilotního projektu doporučila Evropská unie zavedení Modelu do celé Policie ČR. V současné době je Model EFQM Excellence zaváděn u Policie České republiky celoplošně.

V průběhu realizace pilotního projektu se začal zavádět na některých krajských úřadech v České republice **jednodušší model CAF**, který je upraven pro potřeby veřejné správy. V tomto období byly již práce na pilotním projektu v závěrečné fázi, ale pro ostatní organizace veřejné správy se otevřela možnost tento model využívat.

Snaha o zavedení managementu jakosti do veřejného sektoru představuje krok správným směrem. Stávající úroveň poskytovaných služeb je občany dlouhodobě negativně hodnocena a používáním některého z modelů managementu jakosti je možno docílit zásadnější změny v kvalitě poskytovaných služeb.

Vyhodnocením zkušeností získaných při aplikaci Modelu EFQM Excellence u Policie ČR jsem došla k závěru, že organizace veřejné správy, které se začínají seznamovat s metodami řízení kvality, by měly zpočátku používat model CAF. Model CAF je upraven tak, aby vyhovoval podmínkám veřejné správy a poskytoval jednoduchý rámec, který je vhodný pro proces sebehodnocení organizací veřejného sektoru. Tento model je vhodný zejména pro získání prvotní představy o tom, jak organizace funguje. V porovnání s Modelem EFQM Excellence je CAF snadnější a proto je vhodnější jako první krok na „cestě za kvalitou“. Pro organizaci, která má zájem v této cestě pokračovat, může být následujícím krokem možnost výběru některého ze složitějších nástrojů managementu jakosti. V případě, že se manažeři veřejné správy dobrovolně rozhodnou pro aplikaci moderního systému řízení jakosti ve svých organizacích, docílí **zefektivnění** a zprůhlednění její činnosti

LITERATURA

1. BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2.vyd. Praha: Policejní akademie ČR 2003. ISBN 80-7251-128-9
2. HUŇÁT, Alexandr , PETRAŠOVÁ, Ivana. *Model excellence EFQM*. 1.vyd. Praha: ČSJ 2003. ISBN 80-02-01572X
3. NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří, TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press 1998. ISBN 80-85943-63-8
4. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vyd. Praha: Management press 2001. ISBN 80-7261-054-6
5. PŮČEK, Milan. *Aplikační příručka modelu CAF*. 3.vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2006. ISBN 80-02-01749-8
6. zákon o Policii ČR č. 283/1991Sb

Internetové zdroje

7. BRAUN, Vladimír. *Od TQC (TQM) k Modelu excellence EFQM*. (2.3.2007)
Dostupné na WWW: www.csq.cz/cz/download/od_tqm.doc
8. *Model EFQM Excellence*. Česká společnost pro jakost. (2.3.2007)
Dostupné na WWW: www.csq.cz/cz/model_excellence.asp
9. *Národní cena ČR za jakost – STATUT*. Sdružení pro cenu České republiky za jakost 2005 (2.3.2007). Dostupné z WWW: www.npj.cz/menu_nppj_3/narodni_cena.asp,
10. *Společný hodnotící rámec CAF*. 2.vyd. Praha 2004. ISBN 80-02-01640-8 (2.3.2007).
Dostupné na WWW: www.npj.cz/verejna_sprava.asp

Ostatní zdroje

11. *Marketingový výzkum – Spokojenost občanů s prací PČR*. STEM/MARK a.s 2004
12. *Interní dokumentace*. Okresní ředitelství PČR Jindřichův Hradec