

Návrh zefektivnění pracovní činnosti na Integrovaném operačním středisku

Bc. Dagmar Vybíralová

Zvolte typ práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Vybíralová**
Osobní číslo: **L20161**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace: **Bezpečnost logistických systémů**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh zefektivnění pracovní činnosti na Integrovaném operačním středisku**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte z dostupných domácích i zahraničních zdrojů teoretickou část diplomové práce.
2. Představte Vámi vybranou organizaci a pracovní činnost.
3. Za pomoci vybraných metod identifikujte a vyhodnoťte rizika spojená s pracovní činností.
4. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh zefektivnění pracovní činnosti.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. HUČKA, Miroslav a kol. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, Expert, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
3. HARRISON, Alan, Remko VAN HOEK a Heather SKIPWORTH. *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain*. 5. vydání. Harlow: © Pearson, 2014. ISBN 978-1-292-00415-0.

Další doporučená literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 6. 5. 2022

Jméno a příjmení studenta: Bc. Dagmar Vybíralová

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zefektivněním pracovní činnosti na Integrovaném operačním středisku. Teoretická část bude věnována vysvětlení základních pojmů spojených s řešenou problematikou. Praktická část bude věnována popisu operací a procesů probíhajících na Integrovaném operačním středisku a zhodnocení pracovní činnosti. Identifikace rizik spojená s touto činností bude provedena metodou pozorování, dotazníkovým šetřením a využitím diagramu příčin a následků. Analýza rizik bude provedena na základě snímkování pracovního dne, dále bude využita metoda What-if rozšířena o matici rizik. Na základě ní dojde k ohodnocení rizik a vyhodnocení těch nejzávažnějších. Výstupem práce bude návrh zefektivnění analyzované pracovní činnosti.

Klíčová slova: operační středisko, operační řízení, pracovní výkon, proces

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the streamlining of work activities at the Integrated Operations Centre. The theoretical part will be devoted to the explanation of basic concepts related to the problem. The practical part will be devoted to the description of operations and processes taking place at the Integrated Operations Centre and the evaluation of work activities. The identification of risks associated with this activity will be carried out by observation, questionnaire survey and the use of a cause and effect diagram. The risk analysis will be carried out on the basis of a snapshot of the working day, and the What-if method will be used, augmented by a risk matrix. This will be used to rank the risks and evaluate the most serious ones. The output of the work will be a proposal for the improvement of the analysed work activity.

Keywords: Operations Centre, Operations Management, Work performance, Process

Velice ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní Ing, Evě Hoke, Ph.D., za její odborné rady, cenné a věcné připomínky, ochotu a trpělivost při konzultacích a zpracování mé práce. Chtěla bych také poděkovat vedoucímu Integrovaného operačního střediska Brno, panu plk. Mgr. Bc. Radku Horáčkovi, za poskytnuté informace, rady a ochotnou spolupráci. Dále svým kolegům z Integrovaného operačního střediska, za jejich ochotu spolupracovat na dotazníku a rozhovorech a sdílení informací. A v neposlední řadě chci poděkovat své rodině za neskutečnou trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CÍLE A METODY	12
2 POLICIE	13
2.1 ÚKOLY POLICIE	13
2.2 STRUKTURA POLICIE	14
2.3 OPERAČNÍ ODBOR.....	15
2.4 INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM.....	16
2.5 VEŘEJNÝ SEKTOR	17
3 ORGANIZACE	20
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	20
3.1.1 Stupeň organizovanosti	21
3.1.2 Faktory a parametry ovlivňující organizační strukturu	22
3.2 LIDSKÝ KAPITÁL	23
3.2.1 Data a informace	24
3.2.2 Schopnosti a jejich řízení	25
3.2.3 Znalosti a jejich řízení	26
3.2.4 Motivace.....	27
3.2.5 Rozhodování	29
3.2.6 Komunikace	33
3.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	34
3.3.1 Měření práce.....	35
3.3.2 Produktivita	36
3.3.3 Snímkování	37
4 PROCESY	38
4.1 ČINNOSTI.....	40
4.2 VSTUPY	40
4.3 ZDROJE.....	40
4.4 CÍL	41
4.5 VÝSTUP	41
4.6 ZÁKAZNÍK	41
4.7 VLASTNÍK	42
4.8 ÚČASTNÍCI PROCESU	42
4.9 ZOBRAZOVÁNÍ PROCESŮ	42
4.10 MĚŘENÍ PROCESU	43
4.11 TEORIE ÚZKÝCH MÍST	44

5	RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ.....	45
5.1.1	Analýza rizik	48
5.1.2	Hodnocení rizik	52
5.2	ROZHODNUTÍ O RIZIKU	54
5.2.1	Přijatelnost rizika	55
5.2.2	Pásma přijatelnosti	56
5.3	ZVLÁDÁNÍ A ZMÍRŇOVÁNÍ RIZIKA	56
5.3.1	Strategie „TAKE“	57
5.3.2	Strategie „TREAT“	57
5.3.3	Strategie „TRANSFER“	57
5.3.4	Strategie „TERMINATE“	58
5.3.5	Zásada předběžné opatrnosti	58
5.4	MONITOROVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ RIZIK	58
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	60
6	ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST.....	61
6.2	HISTORIE OPERAČNÍHO STŘEDISKA	62
6.3	STRUKTURA OPERAČNÍHO ODBORU	63
6.4	SOUČASNÝ STAV	66
6.5	ORGANIZACE VÝKONU SLUŽBY	70
6.6	ROZLOŽENÍ PRACOVIŠTĚ IOS	71
6.7	ČINNOSTI OPERAČNÍHO STŘEDISKA A PRACOVNÍKŮ.....	73
6.8	VYBAVENÍ A TECHNOLOGIE.....	76
6.8.1	Informační systémy PČR	77
6.8.2	Kamerové systémy	77
6.8.3	Technologie JITKA.....	77
6.8.4	Národní informační systém	78
6.8.5	Radiokomunikace.....	79
6.9	PROCESY NA OPERAČNÍM STŘEDISKU	80
6.9.3	Znázornění procesů	85
6.9.4	Měření procesů.....	85
6.9.5	Snímkování pracovního dne.....	85
6.10	RIZIKA.....	91
6.10.1	Stanovení rizika.....	92
6.10.2	Analýza rizik	92
6.10.3	Hodnocení rizik	94
6.10.4	Rozhodnutí o riziku.....	94
6.10.5	Zvládání a zmírňování rizika	95
7	APLIKAČNÍ ČÁST	102
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	104

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	108
SEZNAM OBRÁZKŮ	110
SEZNAM TABULEK.....	111
SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Vzhledem k vzrůstajícímu počtu mimořádných událostí přírodního či technického charakteru, zhoršování bezpečnostní situace ve světě, je otázka bezpečnosti na předních místech každého státu. Je to dáno také díky rychlému technologickému rozvoji, se kterým se pojí internetové či kybernetické hrozby. Nejen státy, ale sami lidé se snaží zajistit si bezpečnost, bezpečné prostředí. Je to základní potřeba každého z nás. Snažíme se, abychom chránili sebe, své rodiny, okolí i majetek. Pokud dojde k nějaké události, která stav bezpečí naruší, snažíme se ji nejdříve zvládnout vlastními silami. Pokud naše síly na toto nestačí, hledáme pomoc jinde. K tomuto účelu slouží linky tísňového volání, které zřizuje Zdravotnická záchranná služba, Policie České republiky i Hasičský záchranný sbor. Tento navíc spravuje nadnárodní tísňovou linku 112.

Co obnáší práce hasiče, zdravotníka či policisty si každý z nás dokáže představit. Dnes a denně jejich práci vidíme na ulicích, v televizi, nebo je prezentována na webu či sociálních sítích. Ale co obnáší práce operátorů a pracovníků na linkách tísňového volání a co je náplní jejich práce?

Každý občan ví, že v případě, pokud je ohrožen jeho zdraví, život, majetek nebo veřejný pořádek, může se obrátit na tísňovou linku. Podle potřeby vytočí příslušné číslo. Vždy jej přijme některý z operátorů. Tento musí od volajícího zjistit potřebné a relevantní informace, které potřebuje k vyhodnocení volání. Občan po zavolání čeká na místě na příjezd ať už policie, zdravotnické záchranné služby, hasičského záchranného sboru či jiné pomoci. Co se ovšem děje od doby, kdy občan zavolá na tuto linku do příjezdu hlídky na místo události? Co všechno lidé na tísňové lince musí umět, co musí provádět? Kolik volání denně operátoři přijímají a kolik událostí řeší? Toto se pokusí tato práce nastínit. Obsahovou náplní práce bude vysvětlení, jak funguje operační středisko policie, jaké procesy zde probíhají. Dále představit roli operačního důstojníka a jeho pracovní činnost. Každá činnost je spojena s riziky a problémy, zejména pak práce u policie. V rámci práce budou vyhodnocena a posouzena rizika spojená s vykonávanou činností na operačním středisku a budou navržena opatření, která by tuto činnost zefektivnila.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE A METODY

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy pracovní činnosti operačních důstojníků na Integrovaném operačním středisku Policie České republiky Jihomoravského kraje Brno identifikovat a analyzovat hlavní rizika. Na základě výsledků analýzy vytvořit návrh zefektivnění pracovní činnosti.

Díličím cílem je zpracování teoretických východisek, kdy hlavní metodou bude literární rešerše na základě studia tuzemské a zahraniční literatury.

Praktická část bude rozdělena na dvě části, analyticko-empirickou a aplikační část.

K dosažení cíle analyticko-empirické části budou popsány postupy a procesy probíhající na operačním středisku, bude provedena klasifikace s následnou analýzou rizik. Na základě ní budou vyhodnocena nejzávažnější rizika.

Technikou sběru dat bude metoda pozorování a analýza dokumentů jako jsou platné zákony, prováděcí vyhlášky, interní předpisy a směrnice, brainstorming a rozhovory se zaměstnanci. Procesy budou zobrazeny pomocí vývojových diagramů.

Identifikace rizik bude provedena na základě metody pozorování, dotazníkového šetření a využitím diagramu příčin a následků.

V neposlední řadě bude aplikována semikvantitativní analýza rizik. V rámci analýzy rizik bude provedeno snímkování pracovního dne, dále bude využita metoda What-if rozšířená o matici rizik.

Aplikační část již bude tvořit samotný návrh zefektivnění pracovní činnosti operačních důstojníků na Integrovaném operačním středisku Policie České republiky Jihomoravského kraje Brno. Tato část je také hlavním výstupem předmětné diplomové práce.

2 POLICIE

Policie České republiky je jednotný ozbrojený sbor, slouží veřejnosti a působí na území České republiky. Je podřízena Ministerstvu vnitra. Ministerstvo vnitra vytváří podmínky pro plnění úkolů policie. Činnost policie řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem. Tento odpovídá za činnost policie ministři. (Policie České republiky, 2021) Policejní prezidium řídí činnost policie, určuje cíle a rozvoj policie, řeší koncepci a její organizace a řízení a stanoví úkoly jednotlivých služeb.

Cílem PČR je chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, prosazovat zákonnost, chránit práva a svobody osob, preventivně působit proti trestné a jiné činnosti a potírat ji a usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

Služba policie je založena na úctě a respektu k lidským právům. Každý policista a zaměstnanec policie jsou při plnění úkolů policie povinni dodržovat pravidla zdvořilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní. Každý policista proto dodržuje etický kodex policie. Tento obsahuje cíle policie, základní hodnoty policie, závazky policie vůči společnosti, závazek vůči ostatním příslušníkům PČR a osobní a profesionální přístup příslušníků PČR. (Policie České republiky, 2017)

2.1 Úkoly policie

Úkolem policie je:

- chránit bezpečnost osob a majetku,
- chránit veřejný pořádek a předcházet jeho narušení,
- plní úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony (jak ČR, tak Evropského společenství a mezinárodními smlouvami),
- řešit trestné činy, přestupky a správní delikty fyzických i právnických osob,
- spolupráce s orgány územních samosprávných celků při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku,
- pátrat po osobách (hledaných, pohřešovaných), věcech a vozidlech,
- dohled nad problematikou zbraní, střeliva a výbušnin a bezpečnostního materiálu,
- dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu,
- zabezpečení doprovodů a přepravy,

- plnit další úkoly v součinnosti s dalšími službami policie,
- spolupráce s dalšími bezpečnostními sbory, složkami integrovaného záchranného systému, Armádou ČR,
- působit preventivně proti protiprávnímu jednání,
- předcházet trestné činnosti, преступkovému jednání, správním deliktům – působit prevenci. (Policie České republiky, 2017)

2.2 Struktura policie

Policii tvoří útvary, jimiž jsou:

- policejní prezidium,
- útvary policie s celostátní působností,
- krajská ředitelství policie,
- útvary zřízené v rámci krajského ředitelství.

Útvary s celostátní působností zřizuje ministr na návrh policejního prezidenta. Jedná se o službu cizinecké policie, ochrannou službu, útvar pro ochranu prezidenta České republiky, pyrotechnickou službu, leteckou službu, Národní centrálu proti organizovanému zločinu Služby kriminální policie a vyšetřování (dále jen SKPV), Národní protidrogovou centrálu SKPV, útvar zvláštních činností SKPV, útvar speciálních činností SKPV, útvar rychlého nasazení, kriminalistický ústav, úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV, útvar policejního vzdělávání a služební přípravy.

Tyto útvary plní specifické a vysoce specializované úkoly na celém území státu. Jejich pracovníci jsou speciálně vycvičeni a vyškoleni.

Krajská ředitelství jsou útvary s územně vymezenou působností. Slouží veřejnosti na svém teritoriu. V čele krajského ředitelství je krajský ředitel. Policie zřizuje 14 krajských ředitelství.

Útvary zřízené v rámci krajského ředitelství jsou: odbor pořádkové policie, dopravní policie, kynologie a hypologie, speciální potápěčské činnosti a výcvik, operační odbor, odbor služby kriminální policie a vyšetřování, mezinárodní spolupráce, krizového řízení, odbor komunikace a vnějších vztahů, odbor vnitřní kontroly a odbor personální. Ředitelství těchto odborů sídlí na policejním prezidiu, ale jejich činnost řídí jednotlivá krajská ředitelství. (Policie České republiky, 2017)

2.3 Operační odbor

Operační odbor je organizačním článkem krajského ředitelství policie. Operační odbor spadá pod správu Operačního odboru Policejního prezidia Policie České republiky. Součástí operačního odboru je integrované operační středisko. To spravuje národní linku tísňového volání 158 a zabezpečuje jednotné a koordinované plnění policejních úkolů. (Policie České republiky, 2021)

Operační středisko je pracoviště zajišťující nepřetržitě jednotný a koordinovaný výkon operační činnosti a souhrn specifických činností směřujících k zabezpečení plnění úkolů policie na vymezeném území. (ČESKO, 2009)

Integrované operační středisko je pracoviště integrované organizačně, materiálně a personálně v rámci operačního odboru krajského ředitelství policie.

Tísňová výzva je telefonický podnět fyzické osoby, jehož obsahem jsou zejména informace odůvodňující provedení neodkladného zákroku v případech přímého ohrožení života, zdraví nebo majetku a informace, vztahující se k podezření ze spáchání nebo páčání trestné činnosti, pátrání po pohřešovaných a hledaných osobách, pátrání po odcizených vozidlech, k haváriím, výbuchům a živelným pohromám, dopravním nehodám, komunikačním závadám, odtazeným vozidlům a dalším informacím využitelným pro práci PČR. (ČESKO, 2011)

Událost FHQ (First Hour Quintet) je aktuální děj vyžadující neprodlené nasazení sil a prostředků, zejména 1. bezprostředně hrozící nebo trvající ohrožení života nebo zdraví osob nebo závažné ohrožení majetku v důsledku nezákonného jednání nebo z důvodu vzniku krizového stavu, přítomnost pachatele protiprávního jednání na místě činu, omezení osobní svobody osoby podle právního předpisu, podezření z výskytu hledané nebo pohřešované osoby nebo jiného důležitého objektu pátrání nebo závažné porušení veřejného pořádku. (ČESKO, 2014)

Mimořádná událost je škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací, jak uvádí v §2 písm. b) zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném systému.

2.4 Integrovaný záchranný systém

Policie je součástí Integrovaného záchranného systému (dále jen IZS) společně s Hasičským záchranným sborem a Zdravotnickou záchrannou službou. Integrovaný záchranný systém je definován v zákoně o Integrovaném záchranném systému č. 239/2000 Sb., rozumí se jím koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací.

Složky integrovaného záchranného systému můžeme dle výše zmíněného zákona rozdělit na:

- základní složky integrovaného záchranného systému,
- ostatní složky integrovaného záchranného systému.

Mezi základní složky IZS patří:

- Hasičský záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany (dále jen HZS),
- Policie České republiky,
- poskytovatelé zdravotnické záchranné služby (dále jen ZZS).
-

Ostatní složky IZS jsou:

- vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil,
- ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory,
- ostatní záchranné sbory,
- orgány ochrany veřejného zdraví,
- havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby,
- zařízení civilní ochrany,
- neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným a likvidačním pracím.

Základní složky integrovaného záchranného systému zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události, její vyhodnocení a neodkladný zásah v místě mimořádné události. Za tímto účelem rozmísťují své síly a prostředky po celém území České republiky a plní úkoly stanovené zvláštními právními předpisy. Stálými orgány pro

koordinaci složek integrovaného záchranného systému jsou operační a informační střediska integrovaného záchranného systému.

2.5 Veřejný sektor

Policie České republiky je částí veřejného sektoru. Podle definice Rektoříka (2007) je „*veřejný sektor ta část národního hospodářství, ve kterém jsou ve veřejném zájmu uspokojovány potřeby společnosti a občanů formou statků prostřednictvím veřejných služeb*“

Veřejný sektor obsahuje tyto základní odvětví:

- *„všeobecné veřejné služby,*
- *obrana,*
- *veřejný pořádek a bezpečnost,*
- *ekonomické záležitosti (lesnictví, veřejná doprava, energetická infrastruktura, věda a výzkum),*
- *ochrana životního prostředí,*
- *bydlení a společenská infrastruktura,*
- *zdravotnictví,*
- *rekreace, kultura a náboženství,*
- *vzdělávání,*
- *sociální služby“.* (Slavík, 2014)

Z povahy veřejných služeb a postavení jejich dodavatelů vyplývá, že tito dodavatelé mají:

- *„méně rozhodovací autonomie,*
- *méně motivace k samostatnému rozhodování a zodpovědnosti za jeho výsledky,*
- *více jsou vystavení politickým a společenským tlakům,*
- *fungují v podmínkách mezených finančních zdrojů,*
- *v některých případech mají povahu monopolu nebo výrazně dominantního postavení na trhu s omezeným počtem dodavatelů.“* (Slavík, 2014)

Poskytování veřejných služeb je regulováno zákony a vyhláškami, případně se vytváří tržní prostředí skrze privatizaci těchto služeb nebo jejich částí.

Zákazníkem veřejných služeb je každý člověk s vlastními potřebami, chováním a zájmy. Pro veřejné služby je specifické, že některé jsou vytvářeny pro všechny občany bez rozdílu stejně, jiné lze vytvářet na míru skupinám a některé je nutno volit naprosto individuálně. Veřejné služby často slouží pro uspokojování lidských potřeb. Lidské potřeby definoval Abraham Maslow ve své hierarchii potřeb. (Slavík, 2014)



Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb (přepřacováno dle Blažek, 2011)

Principem je, že k uspokojení vyšších potřeb dochází až po uspokojení nižších potřeb. Veřejné služby často napomáhají uživatelům při zajišťování potřeb na nižších úrovních, tedy fyziologických potřeb a potřeb jistoty. Lze je vnímat jako základní lidská práva.

Produktem můžeme rozumět zboží či službu, které firma umísťuje na trh. Každý produkt má tři základní rozměry:

- „*vlastní přínos (důvod potřeby)*,
- *hmotný rozměr (fyzická podoba produktu)*,
- *psychologický rozměr (tzv. nástavba, důvod rozlišení)*.“ (Slavík, 2014)

Služby ve veřejném sektoru:

- „*mají nehmotnou povahu*,
- *jsou dodávány v reálném čase, který má vliv na jejich užitek pro zákazníka*,
- *jsou dodávány různým způsobem*,
- *místo dodání a spotřeby je velmi často totožné*.“ (Slavík, 2014)

Veřejné služby mají důležitá specifika. Problém bývá s vymezením **role vlastníka** či nositele služby a odpovědnosti vůči uživateli. Anonymita státu či poskytovatelů veřejných služeb může vytvářet bariéry při spolupráci dodavatele s uživatelem a bránit efektivnímu poskytnutí služby.

Dalším specifikem je vztah veřejných služeb a lidských práv a jejich vnímání veřejností. Uživatelé vnímají poskytování veřejných služeb jako právo a jejich poskytování jako povinnost dodavatele, která je zakotvená v zákonech. Dochází často k nedorozumění mezi dodavatelem a uživatelem. Dalším zdrojem nedorozumění může být i skutečnost, že stejná služba může mít jiný význam pro různé uživatele.

Nedorozumění lze snižovat, pokud si dodavatel bude důsledně uvědomovat všechny tři rozměry produktu a nebude podceňovat i psychologický rozměr. Dále pak identifikací trhu a poskytování služeb přizpůsobovat potřebám a požadavkům uživatelů.

Náklady u veřejných služeb jsou pokryty z veřejných zdrojů. Veřejný sektor je řízen a spravován veřejnou správou. (Slavík, 2014)

3 ORGANIZACE

Dle Blažka (2011) je *organizace umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů*. Cílem organizace je produkce výrobků, zboží či poskytování služeb prostřednictvím činností zorganizovaných do podoby procesů.

Jiná definice uvádí, že „*organizace je komplexní sociální systém, který se skládá ze vzájemně závislých subsystémů. Tyto subsystémy určují chování organizace a mohou se týkat celých podnikatelských jednotek, projektových týmů i jednotlivců.*“ (Kortmann, 2012)

Z obou definic vyplývá, že zdrojem pro realizaci těchto procesů jsou lidé. Ti do organizací vstupují a stávají se jejich zaměstnanci. Člověk vstupuje do organizace s očekáváním naplnění svých cílů, bývá přijímán na základě zaměstnanecké smlouvy. Tato je jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele právně závazná. (Blažek, 2011)

Organizace sjednocuje lidské i ostatní zdroje za účelem dosahování stanovených cílů. K naplňování cílů je třeba mít k dispozici odpovídající lidské zdroje, ale také věcné zdroje. (Blažek, 2011)

3.1 Organizační struktura

V organizacích probíhá řídicí a výkonná činnost. Tato je realizována v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. Každý systém má svoji strukturu a vykazuje určité chování. Struktura organizace předurčuje její chování. Chování může také zpětně ovlivňovat a měnit strukturu organizace. Organizační struktura je relativně stabilní, chování systému je dynamické, představuje pohyb v rámci struktury. Dá se říci, že se jedná o systém řízení organizace. (Blažek, 2011)

Armstrong (2002) také uvádí, že struktury zahrnují síť rolí a vztahů a pomáhají při naplňování výsledků.

Baligh (2011) dále k organizační struktuře uvádí, že struktura určuje také výkon a výkon spolu s prostředím určují výsledek.

Možností dělení organizačních struktur je více. Blažek (2011) rozlišuje strukturu procesní a strukturu útvarovou.

Procesní struktura jsou veškeré činnosti a procesy probíhající v rámci organizace, které směřují k naplnění cíle společnosti. Jak uvádí Blažek (2011) je to „*množina sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů.*“ Je těžko identifikovatelná. Činnost je to,

co lidé, stroje a zařízení jimi ovládané dělají. U procesů je důležitá i volba rozlišovací úrovně, která musí být přiměřená. Nesmí být příliš obecná, hrubá nebo příliš podrobná.

Útvarová struktura je soubor pracovních a mocenských míst. Je stabilní a lze ji snadno identifikovat. Útvar jsou určití lidé, vybavení určitými prostředky, kteří se nalézají na určitém místě. Pracovní místo, bývá obsazeno jedním člověkem. Útvarová struktura tedy existuje, aby naplňovala cíle organizace, a také zabezpečuje efektivní realizaci procesů. Určujícím faktorem při tvorbě útvarové struktury by měla být struktura procesní. (Blažek, 2011)

Jiné dělení uvádí Váchal a Vochozka (2013), který organizační struktury dělí dle formální a neformální stránky struktury. Formální stránka je reprezentována organizačními schémata, postupy, určením kompetencí, rolí, odpovědností. Neformální stránky se vztahují k mezilidským vztahům, mezifunkčním činnostem, které existují v organizace, ale nejsou jasně vymezené. (Váchal a Vochozka, 2013)

3.1.1 Stupeň organizovanosti

Stupeň organizovanosti je vztah mezi strukturou a chováním systému řízení. Šafrová Drážilová (2019) uvádí, že „*stupeň organizovanosti vyjadřuje, do jaké míry je činnost podniku svázána pravidly.*“ Tedy poměr mezi tím, co je dopředu zorganizováno v podobě pravidel a tím, co se řeší v bezprostřední souvislosti s realizací konkrétní činnosti. Je důležitý pro úspěšnou řídicí práci a celkový chod organizace. Stupeň organizovanosti se snažíme optimalizovat. Nepřiměřeně nízký stupeň organizovanosti vede k neustálému řešení velkého množství problémů ze strany vedoucího a nemá prostor pro koncepční práci. Naopak nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti má příliš mnoho pravidel a řídicí činnost může vést k neustálému klíčování mezi předpisy. Struktura je neschopná reagovat na změny. (Blažek, 2011)

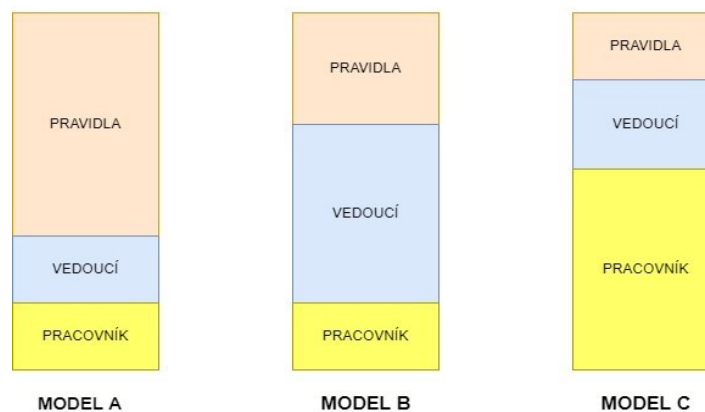
Organizujeme to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné, relativně stabilní a často se opakující.

V rámci organizování porovnáváme 3 subjekty:

- „*pravidla,*
- *vedoucí,*
- *pracovník.*“ (Blažek, 2011)

Pravidla jsou produktem řízení a představují strukturu systému a řízení. Vedoucí a pracovník, nebo také vykonavatel činnosti, představují chování v rámci této struktury.

Organizace se může vyznačovat **vysokým stupněm organizovanosti**, vše je dopředu stanoveno, výkonný pracovník ví přesně, co má dělat a musí to respektovat, předmětem řídicí práce vedoucího je především dohled a kontrola, zda vše probíhá podle detailně stanovených pravidel. Dále může být uplatněn **poměrně nízký stupeň organizovanosti**. V takto organizovaném procesu sehrávají hlavní roli řídicí aktivity vedoucího pracovníka. Větší prostor výkonného pracovníka pro řízení své vlastní činnosti se nepředpokládá. Organizace se také mohou vyznačovat **nízkým stupněm organizovanosti**. Jsou uplatňována spíše jen obecná pravidla. V rámci těchto pravidel řídí konkrétní realizaci činností vedoucí, nicméně výkonnému pracovníkovi je ponechán velký prostor pro stanovení způsobu, jak bude činnost realizovat. (Blažek, 2011)



Obrázek 2 Rozdělení pravidel, vedoucího a pracovníka (Blažek, 2011)

3.1.2 Faktory a parametry ovlivňující organizační strukturu

Organizační struktura konkrétní organizace je vždy unikátním řešením. Neexistuje optimální organizační struktura pro všechny firmy, ani neexistují universální zásady, jejichž uplatnění vede ke správnému řešení. Při optimalizaci organizační struktury je třeba přihlížet k mnoha specifickým faktorům a to:

- *„strategie, kterou organizace sleduje,*
- *technologie, pomocí které realizujeme svoje produkty,*
- *teritorium, ve kterém organizace působí,*

- *velikost organizace,*
- *kultura organizace.*“ (Blažek, 2011)

Kromě těchto faktorů uvádí Váchal a Vochozka (2013) další dva faktory a to:

- *věk organizace,*
- *moc*

Základní parametry organizační struktury, které charakterizují podstatu architektury, jsou:

- *„dělba práce,*
- *rozpětí řízení,*
- *dělba pravomoci.*“ (Blažek, 2011)

3.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Dle Armstronga (2002) se jedná o „*kombinaci inteligence, dovedností, schopností, zkušeností a energie, co dává organizaci její zvláštní charakter.*“ Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace, kreativního úsilí, což při řádné motivaci zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidé vlastní tento kapitál a vnášejí jej do své práce. A také jsou to oni, kdo rozhodují o vynakládání svého kapitálu. Práce je tedy dvoustrannou výměnou hodnot, nikoli jednostranným využíváním jeho vlastníkem. Stejného názoru je i Kociánová (2012), která dále uvádí, že pracovníci by neměli být považováni za pasivní jmění.

Investice do lidského kapitálu pro pracovníka představuje očekávanou návratnost investic v podobě vyšších výdělků, větší spokojeností s prací, perspektiva lepší kariéry a svého času, pocit jistoty.

Zaměstnavatelé investují do lidského kapitálu, protože chtějí rozšířit kvalifikační základnu, aby úroveň znalostí a schopností byla rostoucí. Naopak očekávají návratnost v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat.

Klíčovými faktory prosperity organizace jsou:

- *„dovednosti,*
- *znalosti,*
- *schopnosti.*“ (Armstrong, 2002)

Investicí do lidského kapitálu, vzdělání a rozvoje lidí můžeme dosáhnout i konkurenční výhody. Může to být jeden z nástrojů přilákání a stabilizace lidského kapitálu a stejně tak návratnost těchto investic.

Vzhledem k tomu, že lidský kapitál je klíčovou složkou tržní hodnoty podniku, je dobré jej měřit. Tyto hodnoty můžeme využít pro stanovení strategie lidských zdrojů, pro rozvoj klíčových a kmenových schopností organizace a k hodnocení efektivnosti práce. Dále je třeba lidský kapitál analyzovat, abychom našli optimální využití lidského kapitálu, stabilizovali jej a rozvíjeli. (Armstrong, 2002)

3.2.1 Data a informace

Dle Sklenáka (2001) „*data slouží pro reprezentaci faktů, atributů, odrazu dějů a věcí.*“ Data je možné rozdělit na strukturovaná a nestrukturovaná. Strukturovaná data zachycují data jasně daná, fakta, atributy, objekty apod. Nestrukturovaná data mohou být videozáznamy, zvukové nahrávky či obrázky. Data jsou zdroje, ze kterých vyvstávají informace. (Sklenák, 2001)

„*Informace je podmnožinou poznatků, která je někým použita v konkrétní situaci k řešení problému.*“ (Sklenák, 2001) Informace často nebývají k dispozici, musejí se vyhledávat. Jsou vyhledávány v externích zdrojích, a to v informačních systémech. Tyto vybírají informace z uložených poznatků. Informace je časově pomíjivá, naopak poznatky jsou trvalé. Odtud lze říci, že informace je jakýkoliv komunikovatelný poznatek. Informace jsou data v kontextu. Jsou srozumitelná a použitelná. Jsou založeny na zkušenostech, názorech, hodnotách, tvůrčím myšlení a také na intuici. Důležitá je hodnota informace. Tato je součástí procesu transformace dat na informace. (Sklenák, 2001)

Informace má syntaktické, pragmatické a sémantické hledisko. (Hron a Traxler, 2018)

Informace klade základ znalosti. Znalostí se rozumí vzájemně provázané, měnitelné a rozšířitelné struktury souvisejících poznatků.

Komunikace je kritickou fází v procesu, kdy se informace stávají užitečnými a použitelnými. Informace mohou být sdíleny, přenášeny nebo vnímány v rámci rozhodovacího procesu. (Sklenák, 2001)

Informace pro rozhodovací proces musejí být správné, jasné, úplné, aktuální, stručné, nákladově přijatelné a časově citlivé. (Mallya, 2007)

3.2.2 Schopnosti a jejich řízení

Schopnost je kvalita, která umožňuje nějakou činnost. S pojmem schopnosti se v anglickém jazyce vyskytují dva termíny „competency“ a „competence“. Vysvětlení jejich rozdílu se objevuje v mnohé literatuře. Dobře a pochopitelně vysvětluje jejich význam Armstrong, (2002) který uvádí, že:

„Competency“ představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon – schopnost.“

Zatímco „competence“ představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat – kvalifikace.“

Dále uvádí, že schopnosti tvoří:

- *„motivy, které jedince podněcují, orientují a ovlivňují volbu jeho chování,*
- *rysy,*
- *pojetí sama sebe,*
- *znalost obsahu skutečností a postupů,*
- *dovednosti v oblasti poznávání a chování.“ (Armstrong, 2002)*

Schopnosti můžeme rozdělit i dle typu na:

- *„generické a specifické,*
- *prahové a výkonné,*
- *rozlišovací schopnosti.“ (Armstrong, 2002)*

Mezi typické schopnosti patří:

- *„komunikace*
- *orientace na úspěch/ výsledky,*
- *orientace na zákazníka,*
- *týmová práce,*
- *vedení lidí,*
- *plánování a organizování,*
- *orientace na obchod a podnikání,*
- *flexibilita, adaptabilita,*
- *vzdělávání a rozvíjení ostatních lidí,*
- *řešení problémů.“ (Armstrong, 2002)*

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004) ještě uvádí řízení interakce a sebedůvěru. Svozilová (2016) přidává zdravou agresivitu a odvahu.

Schopní lidé odvádějí pracovní výkon, který se od nich očekává, využívají své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti k dosahování cílů a standardů předepsané jejich rolím.

Pojem schopnost souvisí s řízením lidských zdrojů, konkrétněji s cíli strategického řízení lidských zdrojů. Strategickým cílem podniku je maximalizovat svůj přínos k dosažení cílů organizace. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je získávat a rozvíjet vysoce schopné a kvalifikované lidi, kteří budou dosahovat nejprve svých cílů a tím přispějí k dosažení cílů celé organizace, a i k její efektivnosti. (Armstrong, 2002)

Získávání a výběr schopných lidí můžeme provést tak, že si předem definujeme kritéria výkonu z hlediska schopností pro jednotlivá pracovní místa, požadavky na určité typy schopností, a na základě toho provádíme výběrové rozhovory.

Lidské schopnosti a dovednosti je třeba rozvíjet. Nejlepším základem je samostatné vzdělávání, koučování, konzultování, plány personálního rozvoje, programy vzdělávání, dále také stimulování samostatného rozvoje.

Schopnosti lze využít také jako kritérium při odměňování pracovníků nebo jako faktor hodnocení práce. Platové stupně a výše platu odvíjet od dosažených definovaných úrovní schopnosti. (Armstrong, 2002)

3.2.3 Znalosti a jejich řízení

„Znalosti se týkají toho, co vědí lidé o své práci, jak své znalosti získávají, vyměňují, rozšiřují a využívají.“ (Armstrong, 2002)

Řízení znalostí slouží ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci. Spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají a předávání těm, kteří je potřebují. Zájmem je zlepšení efektivnosti organizace a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Zjednodušeně můžeme říci, že umožňuje podnikům získávat, vytvářet a používat hodnoty z kreativity a odbornosti svých pracovníků, jak uvádí Armstrong (2002).

Hlavními způsoby, jak může organizace přispět k řízení znalostí, je:

- *„vytváření kultury otevřenosti,*
- *zlepšováním klimatu oddanosti a důvěry,*
- *změnou uspořádání a rozvojem organizace,*

- *formováním pracovní síly organizace. Jedná se o stabilní zajištění cenných a kvalitních pracovníků,*
- *motivování lidí,*
- *vytváření procesů řízení pracovního výkonu,*
- *zajišťování podnikového a individuálního vzdělávání,*
- *navrhování a organizování seminářů, konferencí, diskusí,*
- *práce s informačními systémy.“ (Armstrong, 2002)*

Veškeré tyto činnosti se zaměřují na zajištění, zjednodušení nebo zlepšení předávání informací v rámci organizace. (Armstrong, 2002)

3.2.4 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Dále pak, jak zajistit, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání vedení. Je potřebné věnovat zvýšenou pozornost různým druhům motivování lidí. Jak uvádí Armstrong (2002) „*motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se pak týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“ Lze ji také označit jedním slovem: *chtít*, jak uvádí Hron a Traxler (2018). Motivování je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivace je cíleně orientované chování. Motivace se dotýká řídicích orgánů, řídicích pracovníků a v neposlední řadě výkonných pracovníků.

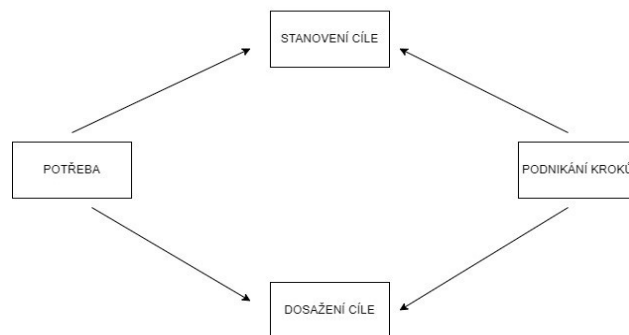
Motivace závisí na 3 faktorech:

- *„směr,*
- *úsilí,*
- *vytrvalost.“ (Armstrong, 2002)*

K motivaci se využívají různé nástroje, jako jsou:

- *„odměny,*
- *spravedlivý systém odměňování,*
- *vedení lidí (ohleduplné a participativní vedení),*
- *podmínky v organizaci (vysoký stupeň autonomie, zajímavé a rozmanité úkoly),*
- *příležitost ke vzdělání a růstu.“ (Armstrong, 2002)*

Nejdůležitější je však jakou práci člověk vykonává, jaké úsilí k jejímu vykonání vynakládá. Motivace je u každého člověka jiná vzhledem k tomu, že lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto potřeby uspokojili. Lidé v první řadě motivují sami sebe, aby uspokojili své potřeby, což můžeme označit jako motivaci vnitřní. Nebo mohou být motivováni managementem, kdy se jedná o motivaci vnější. Přístupy k motivaci se proto musí lišit. (Armstrong, 2002)



Obrázek 3 Proces motivace (Armstrong, 2002)

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, mezi ty nejvlivnější patří:

- „*Teorie instrumentality*,
- *Teorie zaměřená na obsah*,
- *Teorie zaměřené na proces*.“ (Armstrong, 2002)

Teorie instrumentality je založena na tzv. zákonu příčiny a účinku. Teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Teorie zaměřená na obsah závisí na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale také na jeho současné situaci. Teorii vytvořil Maslow, který vytvořil i koncepci hierarchie potřeb. Maslow se domníval, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšších za všech. (Armstrong, 2002)

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Příslušnými procesy jsou:

- „*očekávání*,
- *dosahování cílů*,
- *pocity spravedlnosti*.“ (Armstrong, 2002)

K efektivnímu fungování motivování je potřebné poznat a pochopit potřeby zaměstnanců, mít dobře nastavený systém motivace a odměňování. (Armstrong, 2002)

Systém odměňování by měl zahrnovat pracovní podmínky, charakteristiky úkolů a fyzické a strukturální vlastnosti organizace. (Naylor, Pritchard a Ilgen, 1980)

Motivační systém tedy tvoříme z důvodu motivace zaměstnanců k vysokému výkonu a setrvání v organizaci, jak uvádí Hron a Traxler (2018). Tento se skládá ze stimulů hmotné povahy, sociální a morální povahy. Mezi stimuly hmotné povahy řadíme základní mzdu, prémie a odměny. Dále se mohou patřit stravenky, příspěvek na důchodové pojištění, slevové kupóny, proplácení cestovného, 13. Plat, aj. Mezi stimuly sociální povahy řadíme volnou pracovní dobu, služební vozidlo, služební mobilní telefon, neomezené využívání internetu, volné parkovací místo, aj. Do stimulů morální povahy patří pochvala, veřejná pochvala, článek v podnikových novinách, vyhlášení motivační soutěže, aj. (Hron a Traxler, 2018)

3.2.5 Rozhodování

Rozhodování je klíčovým prvkem řízení. „*Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění cíle*.“ (Blažek, 2011) Rozhodování můžeme rozdělit na:

- „*osobní*,
- *manažerské*,
- *politické*,
- *velitelské*,
- *správní*.“ (Blažek, 2011)

Osobní rozhodování je činěno ve vlastním zájmu. Svými rozhodnutími jsou naplňovány vlastní aktivity a vlastní úsilí. Naproti tomu **rozhodování politické, velitelské či správní** je charakteristické tím, že je činěno v zájmu někoho jiného. Je spojeno s výkonem určité funkce a není prováděno řešitelem, ale jinými lidmi. Typickým rysem pro manažerské rozhodování je, že je prováděno v zájmu svého nadřízeného v oblasti své působnosti.

Rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Taktéž jej můžeme rozdělit na individuální a kolektivní. (Blažek, 2011)

Základem pro rozhodování je odhad hodnoty nebo též užitku. Rozhodnutí ovlivňují veličiny:

- pocit jistoty,
- míra jistoty,
- sociální interakce. (Koukolík, 2016)

Pro rozhodování je důležitou charakteristikou velikost prostoru pro rozhodování. Je označován jako stupeň determinace. Hranice tohoto prostoru vymezují:

- „*etické zásady řešitele,*
- *pravidla a zákonné předpisy,*
- *předpisy organizace.*“

Blažek (2011) dále uvádí, že rozhodování má dvě stránky:

- organizační,
- procesní.

Procesní rozhodování závisí na rozdělení práce v organizaci mezi jednotlivá funkční místa. Řeší otázku, jak se bude rozhodovat. Zabývá se cíli rozhodování, stanovením kritérií, variantami chování a stavy okolí.

Na základě **organizační** struktury a dělby práce je rozdělena i **rozhodovací pravomoc**. Správné rozdělení rozhodovací pravomoci v organizační struktuře má vliv na efektivnost organizace a úspěšné řízení.

Zaměřujeme se na řešení otázky:

- „*kdo bude rozhodnutí provádět,*
- *o čem bude rozhodovat.*“ (Blažek, 2011)

Rozhodování je možné posuzovat z hlediska:

- „*věcného,*

- *psychologického,*
- *sociálního.*“ (Hron a Traxler, 2018)

Rozhodování je orientováno na budoucnost. Budoucnost představuje pouze určitý předpoklad, je zatížena větší či menší nejistotou. Řešitel je při rozhodování limitován:

- *„znalostmi,*
- *náklady,*
- *získáním disponibilních informací,*
- *časem.*“ (Blažek, 2011)

Pro správné rozhodnutí je třeba získat informace. Tyto zpracovat, vyhodnotit, promyslet, formulovat všechny varianty, posoudit důsledky a na základě toho vybrat tu nejlepší variantu. Rozhodnutí bývá přijímáno řešiteli na základě:

- *„využitých znalostí,*
- *zkušeností,*
- *etických hodnot a kultury,*
- *emocí,*
- *podvědomí.*“

Rozhodování je proces, který zahrnuje jak přípravu, tak vlastní rozhodnutí. Zatímco rozhodnutí může být dílem okamžiku, příprava trvá mnohem déle.

Rozhodovací proces se skládá z několika fází. Blažek (2011) je dělí do 6 fází:

- *„definování problému, stanovení cíle,*
- *získání potřebných informací a analyzování,*
- *generování možných variant řešení problému,*
- *klasifikace variant řešení problému připravených k hodnocení,*
- *hodnocení navržených variant řešení problému,*
- *rozhodnutí – výběr varianty, která bude řešitelem realizována.*“ (Blažek, 2011)

Hron a Traxler (2018) rozhodovací proces dělí podobně, ale rozšiřuje jej o etapu hodnocení efektivnosti rozhodnutí.

Rozhodovací proces ovlivňuje divergentní a konvergentní myšlení. **Divergentní myšlení** představuje tvůrčí přístup, dochází k narůstání objemu informací, košatění myšlenek a rozšiřování navrhovaných variant řešení problému. Ovlivňuje zejména proces definování, analýzy a generování variant. **Konvergentní myšlení** naopak představuje zužování. Je založeno na sledování daných postupů s cílem dospět k jednoznačnému rozhodnutí. Ovlivňuje fázi klasifikace, hodnocení a rozhodnutí. (Blažek, 2011)

Rozhodování je možné dělit z mnoha hledisek, ať už dle otevřenosti, dynamiky, dle subjektu rozhodování nebo složitosti. Dle složitosti se rozhodovací procesy dělí na dobře strukturované a špatně strukturované.

Mezi **dobře strukturované procesy** řadíme jednoduché procesy, přehledné a často se opakující, pro rozhodnutí máme dostatečné množství kvalitních informací. Nejlepší řešení lze hledat uplatněním matematicko-optimalizačních metod. Nejčastěji se využívá operační analýza.

Mezi **špatně strukturované procesy** patří složité, nepřehledné a unikátní procesy, které mají vysoké nároky na kreativitu řešitele. Konkrétní postupy nejsou k dispozici, získání informací je problematické. Řešitel hodně často spoléhá na intuici a zkušenost. K řešení těchto rozhodovacích procesů se využívá rozhodovací analýzy. Tu lze charakterizovat jak přístup, který se snaží skloubit jak jednoduchá pravidla, tak exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi a intuicí řešitelů těchto problémů. Další možností řešení složitých rozhodovacích procesů je využití softwarových nástrojů, projektových řešení a organizačních opatření. (Blažek, 2011)

Podle schopnosti rozpoznat budoucnost rozlišujeme tři modelové rozhodovací situace:

- „rozhodování v podmínkách jistoty,
- rozhodování v podmínkách rizika,
- rozhodování v podmínkách nejistoty.“ (Blažek, 2011)

Při **rozhodování v podmínkách jistoty** je budoucnost neznámá. Na realizaci variant působí pouze nerizikové faktory. Formulujeme jediný scénář, o kterém předpokládáme, že nastane se stoprocentní pravděpodobností. Při **rozhodování v podmínkách rizika** předpokládáme více možných budoucností. Na realizaci variant působí rizikové faktory. Proto formulujeme více scénářů a pro každý z nich dokážeme stanovit, s jakou pravděpodobností nastane. Při **rozhodování v podmínkách nejistoty** předpokládáme více

možných budoucností. Na realizaci variant působí rizikové faktory, formulujeme více variant scénářů. Pravděpodobnost jejich výskytu však stanovit nedokážeme.

Rozhodnutí ovlivňuje také vztah řešitele k riziku a vnímání pravděpodobnosti, výše vkladu či sociální prostředí. Může mít podobu jednorázového rozhodnutí nebo se může jednat o několik na sebe navazujících rozhodnutí, které je označováno jako více etapové rozhodovací procesy. Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení stanoveného cíle. (Blažek, 2011)

Ten, kdo se rozhoduje, se musí podstoupit určité riziko, vypořádat s odpovědností za rozhodnutí, to způsobuje negativní emoce jako je napětí a strach. Urgentnost rozhodnutí a četnost rozhodnutí vytváří časový pres, což vyvolává pocit napětí a bezmoci. Vše dohromady vytváří **stres**. Tento má negativní vliv na rozhodování i zdraví pracovníka. Stres představuje ohromnou zátěž, kterou musí překonávat. Na vyšších úrovních je stresující, že pracovník odpovídá za rozhodnutí, které mají velký dopad na podnik. Na nižších úrovních je stresovým faktorem zejména urgentnost a četnost rozhodnutí, které musí denně činit. (Hron a Traxler, 2018)

3.2.6 Komunikace

Komunikaci lze označit jako předávání zpráv, sdělení nebo také výměnu informací. Komunikace mezi lidmi se označuje jako sociální komunikace. Do této kategorie patří také komunikace s řídicími pracovníky, mezi řídicími pracovníky navzájem, komunikace výkonných pracovníků navzájem či komunikace se zákazníky. Představuje tedy proces mezi dvěma nebo více osobami. Komunikace může probíhat verbálním či neverbálním způsobem, vizuálním způsobem. Informace lze předávat také sdělovacími činy. Probíhá v rámci komunikačního procesu. V něm se vyskytuje vždy osoba, která informace či sdělení poskytuje a osoba, která je přijímá. Každý z nich zásobu znaků, kterým rozumí, je vybaven osobnostními parametry, které ovlivňují vnímání reality, kódování a dekódování sdělení. Ty komunikaci zlepšují nebo naopak zhoršují. Mají vliv na informaci, mohou ji zkruslovat nebo způsobit její ztrátu. (Hron a Traxler, 2018)

Při komunikaci dochází k přenosu informací či sdělení. Proces probíhá v rámci komunikačního kanálu. „*Sdělení musí obsahovat všechny potřebné skutečnosti, které jsou potřebné k dosažení žádoucího efektu, který je hlavním důvodem sdělování*“, jak definuje Hron a Traxler (2018).

Komunikace slouží také k dosažení koordinovaných výsledků. V rámci organizací dochází k neustálým změnám. Tyto mohou být zvládnuty pouze tehdy, pokud důvody a principy těchto změn budou předány těm, kterých se týká, a budou jimi pochopeny či akceptovány. (Armstrong, 2002)

3.3 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze dle Armstronga (2002) definovat jako „*strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces a je orientován na budoucnost a rozvoj.*“

„**Výkon** znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází z vykonavatele a přeměňuje výkon z abstrakce na realitu. Chování není jenom nástrojem k dosahování výsledků, ale je také produktem duševního a tělesného úsilí použitého při plnění úkolů. Může být posuzováno odděleně od výsledků. V případě řízení výkonu je tedy potřebné zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky).“ (Armstrong, 2002)

Účelem řízení pracovního výkonu je dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců v rámci plánovaných cílů, norem, požadovaných schopností v krátkodobém i dlouhodobém hledisku. Snažíme se dosáhnout efektivnosti organizace, týmu i jedince. Řízení pracovního výkonu se dále týká rozvoje pracovníků, uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran organizace, tedy vlastníků, managementu, pracovníků, veřejnosti. V neposlední řadě se týká komunikace, angažovanosti a spoluodpovědnosti. Řízení pracovního výkonu by mělo fungovat v souladu s etickými zásadami jako je respekt k jedinci, vzájemný respekt, slušnost a spravedlnost postupů a průhlednost. (Armstrong, 2002)

Řízení pracovního výkonu je o řízení konkrétní organizace, závisí na jejím vnitřním a vnějším prostředí, na konkrétních podmínkách daného podniku. Týká se nejen vedení, ale všech lidí v podniku. Zaměřuje se spíše na plánování a zlepšování budoucího výkonu. **Zkoumání a hodnocení výkonu** slouží jako základ pro vypracování plánu rozvoje, nebo také může sloužit jako základna pro rozhodování týkající se odměňování.

V rámci řízení pracovního výkonu měříme odvedený výkon s očekáváním, které je vyjádřeno ve formě cíle. Proto se zaměřuje na cíle, normy, měření výkonu nebo ukazatele výkonu. Dále se zaměřujeme na znalosti, dovednosti a chování potřebných k dosažení výsledků. (Armstrong, 2002)

Normy výkonu lze Armstronga (2002) definovat jako „*existující stanovené podmínky, za kterých je práce vykonávána efektivně*“. Někdy se charakterizují jako stálé a trvajících cíle. Norma by měla mít podobu konstatování, že pokud se objeví žádoucí, konkrétní a pozorovatelný výsledek, bude vyhovovat této normě.

Ukazatele výkonu by měly poskytnout důkaz, zda byl či nebyl zamýšlený výsledek dosažen a do jaké míry se pracovník o tento výsledek zasloužil. Je tedy třeba definovat, čeho má být dosaženo, ale také, jak budeme vědět, že toho bylo dosaženo. Ukazatele výkonu by se měly týkat výkonu, ne úsilí, měly by být objektivní a sledovatelné. Výsledky musejí být pracovníkem ovlivnitelné a pro potřeby měření musejí být k dispozici příslušné údaje. (Armstrong, 2002)

Ukazatele můžeme třídit:

- *„finanční,*
- *výstupů,*
- *účinnosti,*
- *reakcí/odezvy,*
- *časové.*“ (Armstrong, 2002)

Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu poskytuje zúčastněným získat přehled o dosavadním pracovním výkonu a vytvořit základnu pro plány rozvoje a zlepšování do budoucna. Důležité je i projednávání tohoto hodnocení. (Armstrong, 2002)

Řízení pracovního výkonu můžeme rozdělit na 5 klíčových částí:

- *„měření,*
- *zpětná vazba,*
- *výměna názorů,*
- *dohoda o plánu kroků.*“ (Armstrong, 2002)

3.3.1 Měření práce

Čas je jednou z nejdůležitějších veličin ve vědě, výrobě i procesech. Pro jeho měření používáme techniky měření práce. (Šajdlerová, 2006)

Šajdlerová (2006) definuje měření práce jako „*aplikaci technik pro určení času potřebného na vykonání specifikované práce kvalifikovaným pracovníkem na definované*

úrovni výkonu.“ Klíčový význam při měření práce má přesnost a pracnost použitého postupu. Existuje celé řada postupů:

- „hrubé odhady,
- kvalifikované odhady,
- časové studie pomocí přímého měření,
- systémy předem určených časů.“ (Šajdlerová, 2006)

3.3.2 Produktivita

„Produktivita je míra, která vyjadřuje, jak dobře jsou využity zdroje při vytváření produktů.“ (Vytlačil a Mašín, 1999) Dá se vyjádřit jako poměr mezi výstupem z procesu a vstupem potřebných zdrojů. Produktivita je přímo i nepřímo ovlivněna celou řadou faktorů jako jsou:

- „pracovní postupy a metody,
- kvalita strojů,
- využití kapitálu,
- úroveň schopností pracovní síly,
- systém hodnocení a odměňování,
- stav infrastruktury (telefonní síť, silnice apod.),
- stav národního hospodářství a ekonomiky.“ (Vytlačil a Mašín, 1999)

Dále mohou produktivitu ovlivňovat fyzikální a psychologické faktory jako je technologické a materiálové aspekty procesů, využívání času, modely chování zaměstnanců.

Úroveň produktivity ovlivňují základní faktory:

- „míra využití (U),
- míra výkonu (P),
- míra kvality (Q),
- úroveň metod (M).“ (Vytlačil a Mašín, 1999)

Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivitu. Účinnost se vztahuje k úspěšnému dosahování cílů. Dle Dědiny a Cejthamra (2005) efektivnost znamená „dosažení cíle

s nejmenším množstvím zdrojů“. Efektivitu rozlišujeme alokační a distribuční. Alokační efektivita je takové využití zdrojů, které má k dispozici jediný subjekt a přináší mu maximální zisk. Distribuční efektivita je situace, kdy není možné žádným přerozdělením zdrojů zlepšit užitek jednoho subjektu, aniž by zároveň klesl užitek jiného subjektu. (Dědina a Cejthamr, 2005)

3.3.3 Snímkování

Zkoumání a měření práce ve výrobním procesu je možné provádět pomocí pracovních snímků. Pracovní snímky zjišťují časové údaje v průběhu operace nebo změny. Z hlediska zaměření a metodiky zpracování je možno pracovní snímky rozdělit do dvou základních skupin:

- snímky operace,
- snímky pracovního dne.

Snímkování pracovního dne je zkoumání a využití fondu pracovního času v průběhu celé směny. Jedná se o rozbor organizace práce a pracovišť a získání podkladů k odstranění nedostatků. Snímky pracovního dne poskytují podklady pro odstraňování rušivých vlivů na výkon práce. Slouží ke zjištění druhu a velikosti časových ztrát a jejich příčin. (Vltavský, 1987)

Snímkování pracovního dne, jak uvádí Šajdlerová (2006), se může provádět více způsoby:

- „snímkování pracovního dne jednotlivce,
- hromadný snímek pracovního dne,
- snímek pracovního dne čety,
- vlastní snímek pracovního dne,
- metoda momentového pozorování.“

V rámci metodiky snímkování dne, je třeba provést přípravu k pozorování, vlastní pozorování, měření a zaznamenávání, a nakonec se provádí vyhodnocení snímku pracovního dne. (Šajdlerová, 2006)

4 PROCESY

Procesy všeho druhu nás obklopují téměř všude. Jejich přítomnost si mnohdy ani neuvědomujeme. Procesy existují v každé organizaci, ať už se jedná o výrobní podnik či poskytování služeb. Definic pro proces existuje mnoho. Dle ISO 9000:2000, jak uvádí Januška (2018) je proces „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňuje vstupy na výstupy*“.

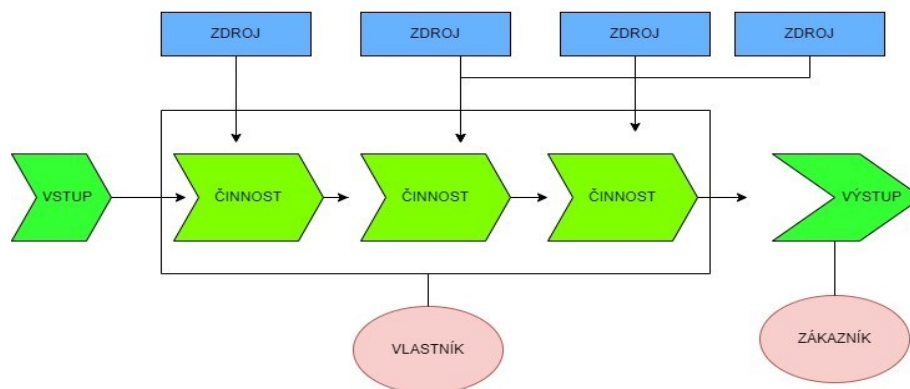
„Proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů na výstupy pro jiné lidi nebo procesy za využití lidí a nástrojů.“ (Řepa, 2007)

Shodně definují, že proces přeměňuje vstupy na výstupy. Jejich úkolem je splnit cíl procesu. Cílem procesu by mělo být uspokojení potřeb zákazníka i zúčastněných stran jako jsou management, zaměstnanci, dodavatelé či akcionáři. Procesy mají jasně vymezený začátek, určitý počet kroků a jasně vymezený konec. Procesy lze definovat na různých úrovních. Úrovně se liší dle detailnosti. (Januška, 2018)

Procesy se vyznačují těmito rysy:

- *„komplexnost, variabilita,*
- *schopnost plánování a strukturalizace,*
- *homogenita,*
- *opakovanost,*
- *možnost stanovení stálého sledu procesních kroků,*
- *způsobilost pro modelování procesu.“* (Januška, 2018)

Každý proces má svého vlastníka a zákazníka. Procesy mají horizontální charakter, procházejí napříč společnostmi. Mohou procházet i několika organizačními jednotkami, nebo i za jeho hranice. Mají svoji logiku a nezávisí na vertikálním členění. (Plamínek a Fišer, 2005)



Obrázek 4 Proces (Januška, 2018)

Z obrázku vyplývá, že proces definuje:

- „co se bude dělat,
- kdo to bude dělat,
- jak se to bude dělat,
- kdo to bude řídit,
- co k tomu bude potřeba,
- kdy a proč to začne,
- pro koho to děláme,
- proč to děláme.“ (Januška, 2018)

Procesy můžeme rozdělit podle mnoha hledisek. Jedním z nich je hodnota pro zákazníka.

Dle této hodnoty procesy dělíme na:

- „hlavní,
- podpůrné,
- řídicí.“ (Januška, 2018)

Hlavní procesy se vztahují k zákazníkovi a vytvářejí pro něj přidanou hodnotu, tedy to, co organizaci živí.

Podpůrné procesy zajišťují chod organizace a podporují ostatní činnosti. Jedná se o procesy, které jsou nezbytné pro fungování hlavních procesů, společnosti přinášejí náklady, výslednému produktu či službě nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Do ceny produktu je ovšem započítat musíme. Váží se ke konkrétnímu procesu.

Řídící procesy procházejí napříč organizací. (Januška, 2018)

4.1 Činnosti

Svozilová (2011) činnost chápe jako „úkon nebo aktivitu, která spotřebovává zdroje, jejím účelem je přeměna vstupů na výstupy a naplnění předem definovaného cíle.“ Odpovídá na otázku: co a jak to budeme dělat? (Januška, 2018) Jedná se o nejmenší měřitelnou jednotku práce, která má:

- „určité trvání,
- logické souvislosti s jinými činnostmi projektu nebo procesu,
- přiřazeny zdroje, které spotřebovává a které se následně odrazí v čerpaných nákladech na provedení.“ (Svozilová, 2011)

Proces se může skládat z několika činností, ale i z celé řady činností. Záleží na úrovni podrobnosti, na které se procesy zabýváme (Svozilová, 2011).

4.2 Vstupy

Veškeré procesy či činnosti v procesu musí začít nějakou událostí. Vstup je tedy chápán jako požadavek nebo událost, který má za následek spuštění procesu. Odpovídá na otázku: Kdy proces začal, proč proces začal či co k tomu vedlo? (Januška, 2018)

4.3 Zdroje

Zdrojem Januška (2018) rozumí „vše, co je potřebné ke splnění procesu. Proces zdroje využívá na přeměnu vstupů na výstupy.“ Některé zdroje, jako jsou např. informace nebo stroje, jen využívá, jiné spotřebovává, např. peníze nebo materiál. Zdroj odpovídá na otázku: co je potřeba k realizaci procesu? Zdroje můžeme rozdělit na přímý materiál, který je transformován na výstup a zdroje, které jsou pouze využívány v rámci procesu. Atributem zdrojů je cena. Na základě cen zdrojů můžeme stanovit cenu procesu. Rozeznáváme tři druhy zdrojů:

- „materiál,
- práce,
- jednorázové použití.“ (Januška, 2018)

4.4 Cíl

Januška (2018) cíl chápe jako hodnotu, které chce daný podnik dosáhnout ve stanovené době, se stanovenými náklady a zdroji. Cíl tedy obsahuje důvod existence procesu a dává odpověď na otázku: proč se proces spouští? (Januška, 2018)

Cíl je měřitelný ukazatel, který by měl být vhodně zvolen a musí vykazovat vlastnosti podle pravidla SMART. Pravidla SMART stanovují, že cíle musejí být:

- *„Specific – specifický, konkrétní cíl,*
- *Measurable – měřitelný cíl,*
- *Achievable/Acceptable – dosažitelný / přijatelný*
- *Realistic/Relevant – realistický / relevantní vzhledem k možnostem*
- *Time bound – časově vymezený / sledovatelný.“* (Januška, 2018)

4.5 Výstup

Hlavním smyslem existence procesů je vytvoření nějakého výstupu, tedy produktu procesu. Za produkt je podle Svozilové (2011) považován *„jakýkoliv hmotný nebo nehmotný výrobek, nehmotný výtvar, služba nebo kombinace všech uvedených položek.“* Výstup je výsledkem procesu, slouží jako vstup pro další proces, nebo k pokrytí potřeb či přání zákazníka procesu. Představuje určitou hodnotu, zajišťuje užitečné funkce, nebo přináší prospěch někomu, kdo pociťuje potřebu, přání nebo má požadavek, který tento produkt pokrývá. (Svozilová, 2011)

4.6 Zákazník

Zákazník je chápán jako osoba nebo firma, pro kterou je výstup určen. V rámci procesu odpovídáme na otázku: pro koho je výstup určen? Zákazníky můžeme rozdělit na:

- *„interní,*
- *externí.“* (Januška, 2018)

Výstup procesu je předložen osobám nebo skupinám osob, a pokud tyto jsou ochotny za něj zaplatit, označujeme jako externí zákazníky. Pokud je výstup procesu navázán na další proces, nebo je používán k dalšímu zpracování, označujeme zákazníka jako interního. Interní zákazník neposkytuje zpravidla přímou úhradu. (Januška, 2018)

4.7 Vlastník

Januška (2018) definuje „*vlastníka jako osobu, která je odpovědná za funkci procesu či řízení procesu.*“ Odpovědnost je vztažena nejen k průběhu procesu, ale také k výstupům procesu. Vlastník by měl proces monitorovat, řešit chyby nastalé v průběhu procesu. Kromě odpovědnosti musí disponovat i dostatečnou pravomocí. Má zájem na tom, aby se zvyšovala kapacita procesu, zlepšovaly se vlastnosti i kvalita produktů a služeb. Veškeré změny by měly být přizpůsobovány přáním a potřebám zákazníka a činěny rychleji než konkurence. (Januška, 2018)

4.8 Účastníci procesu

Dle Svozilové (2011) podnikové procesy, byť jsou zcela automatizované, neprobíhají bez účasti fyzických osob. Procesy mají své tvůrce, dohláze, koordinátory, vlastníky a zákazníky. Účastníky procesu můžeme dělit podle jejich specifických rolí, dle vztahu k procesu, podle znalostí a rozsahu odpovědnosti do kategorií:

- *„dodavatel – zajišťuje vstupy, ať hmotné či nehmotné, které proces potřebuje k zajištění potřeb zákazníka,*
- *sponzor – procesu či zástupce provozovatele podniku bývá zpravidla členem managementu a má zájem na tom, aby proces fungoval,*
- *manažer – je osoba, která se přímo účastní procesu, za jeho výsledky je osobně odpovědný,*
- *operátor – účastní se přímo procesu, ovlivňuje výkonnost a kvalitu dílčích činností, na nichž se podílí.“* (Svozilová, 2011)

4.9 Zobrazování procesů

Abychom procesy pochopily a získaly o nich přehled, je možné je zaznamenat, zejména procesy hlavní. K vyjádření obsahu a průběhu procesů se používají různé metody. Nejjednodušší je využít grafického znázornění. Mezi nejpoužívanější metody zobrazování procesů patří procesní mapy a vývojové diagramy. Vzhledem k přehlednosti by neměly být příliš detailní. Taktéž nesmí být moc obecné, aby z nich bylo možné pochopit průběh jednotlivých kroků procesu. (Harrison, van Hoek a Skipworth, 2014)

Procesní mapa ukazuje, které procesy v podniku existují. Ukazuje jeho podstatné procesy a jejich logické přiřazení.

Vývojový diagram zobrazuje každý proces, který je obsažen v mapě. Ukazuje, na základě kterých kroků je daný proces realizován. Z vývojového diagramu by mělo být zřejmé přes které procesní kroky je vstup převeden výsledkem, jak jsou procesní kroky vzájemně propojeny, jaké následné vztahy mezi nimi vznikají, jaké informace jsou potřebné k provedení procesních kroků a jaké při jejich provádění vznikají. (Harrison, van Hoek a Skipworth, 2014)

4.10 Měření procesu

V rámci procesů se snažíme zvyšovat jejich výkonnost. K dosažení je třeba předem stanovit měřítka výkonnosti, která je potřebné sledovat, měřit a vyhodnocovat. Pokud jsme schopni proces měřit, můžeme jej i zlepšovat, řídit, zvyšovat jeho efektivitu či udržet kvalitu. Na základě měřítek výkonnosti získáme potřebné získávat informace o procesu a jeho chování. Měření slouží ke stanovení případných odchylek od požadovaného stavu, kontrolu a také jako podklad pro další analýzy. (Svozilová, 2011)

V rámci procesů dochází k měření doby průběhu procesu, zjišťování spotřebovaného materiálu, práce. Dále také jaké byly vynaloženy náklady, jaká je kvalita produktů a služeb, spokojenost zákazníků. (Januška, 2018)

Měření podnikových procesů probíhá na všech úrovních řízení, tedy úrovni strategické i úrovni operativní. Nejdůležitější měřítka strategické úrovně jsou klíčové ukazatele výsledků (KRI). Nejsou vhodné pro každodenní řízení procesů. Metriky operativní úrovně jsou označovány jako klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Tyto pro každodenní řízení procesů vhodné jsou.

Mezi **klíčové ukazatele výsledků** patří ukazatele jako: ekonomická přidaná hodnota, rentabilita aktiv, rentabilita tržeb, výnosnost vlastního kapitálu, čistý zisk apod.

Mezi **klíčové ukazatele výkonnosti** můžeme zařadit: celkové náklady procesu, produktivita pracovníka, produktivita stroje, celková efektivnost zařízení, kvalita procesu, průběžná doba procesu, takt procesu, aj.

Měření nám pomáhá k odkrývání závad, slabých míst, dále pak popsat realitu a činit potřebná rozhodnutí. (Januška, 2018)

4.11 Teorie úzkých míst

Podstatou této teorie je, že jakýkoliv systém obsahuje nějaké úzké místo neboli omezení. Pomocí odstraňování identifikovaných omezení se zlepšuje průchodnost procesu a jeho efektivita, což samozřejmě může vést ke zvyšování zisku, nebo k lepšímu uspokojení potřeb zákazníka. Cílem metody je identifikovat úzké místo a odstranit jej. (Januška, 2018)

5 RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ

Základním přáním lidí je bezpečí. „*Bezpečí je stav lidského systému či jiné entity, při kterém vznik újmy na chráněných zájmech má přijatelnou pravděpodobnost.*“ (Procházková, 2011) Bezpečí závisí na procesech, které probíhají v lidské společnosti, životním prostředí, galaxii, vesmíru. Přírodní jevy, technologie, jež člověk užívá, zásahy do životního prostředí, konflikty v lidské společnosti představují bezesporu rizika pro člověka, životní prostředí, kritickou infrastrukturu i stát. (Procházková, 2011)

V chápání rizika existuje mnoho rozdílů, společné mají ovšem to, že riziko vychází z obav z nejisté budoucnosti. Odborný přístup k riziku potřebuje řád. Proto je třeba hned na začátku stanovit, co je riziko. Definice existuje velká spousta, dle Procházkové (2011) „*riziko vyjadřuje pravděpodobnou velikost nežádoucích nebo nepřijatelných dopadů nežádoucí události o velikosti ohrožení na chráněné zájmy za stanovený časový interval v určitém místě.*“ Riziko je také pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot. Riziko je bezrozměrná veličina, která se ovšem mění v čase. V praxi je vyjádřeno souhrnem ztrát, škod a újmy na sledovaných chráněných zájmech, které se rozpočítá na určitou časovou jednotku a který se obvykle pro větší názornost vyjádří v penězích. Musíme brát v úvahu momentální místní a časové podmínky chráněných zájmů.

Hlavními znaky každého rizika je tedy neurčitost a nejistota. Nejistota souvisí s pozorováním a měřením, neurčitost souvisí s nedostatkem znalostí a informací, variabilitou procesů.

Riziko závisí na:

- „*velikosti nežádoucí události,*
- *na zranitelnosti sledovaného chráněného aktiva (zájmu) vůči nežádoucímu stavu.*“ (Procházková, 2011)

V rámci rizika musíme vymezit sledované místo dopadu a v něm vyznačit ztráty, škody a újmy podle přítomnosti a možností chráněných zájmů a jejich zranitelnosti vůči danému riziku.

Riziko můžeme vyjádřit vztahem:

„ $R = \text{četnost} * \text{důsledky}$,

$R = \text{závažnost} * \text{možnost výskytu}$,

$R = \text{ohrožení (hrozba)} * \text{zranitelnost} * \text{dopady}$,

$R = f(\text{aktiva, chráněný zájem}) * \text{ohrožení (hrozba)} * \text{zranitelnost}$.“ (Procházková, 2011)

Pojem riziko je často zaměňováno s pojmem nebezpečí. Riziko představuje očekávanou možnost, nebezpečí naproti tomu je určité, označuje aktuální stav.

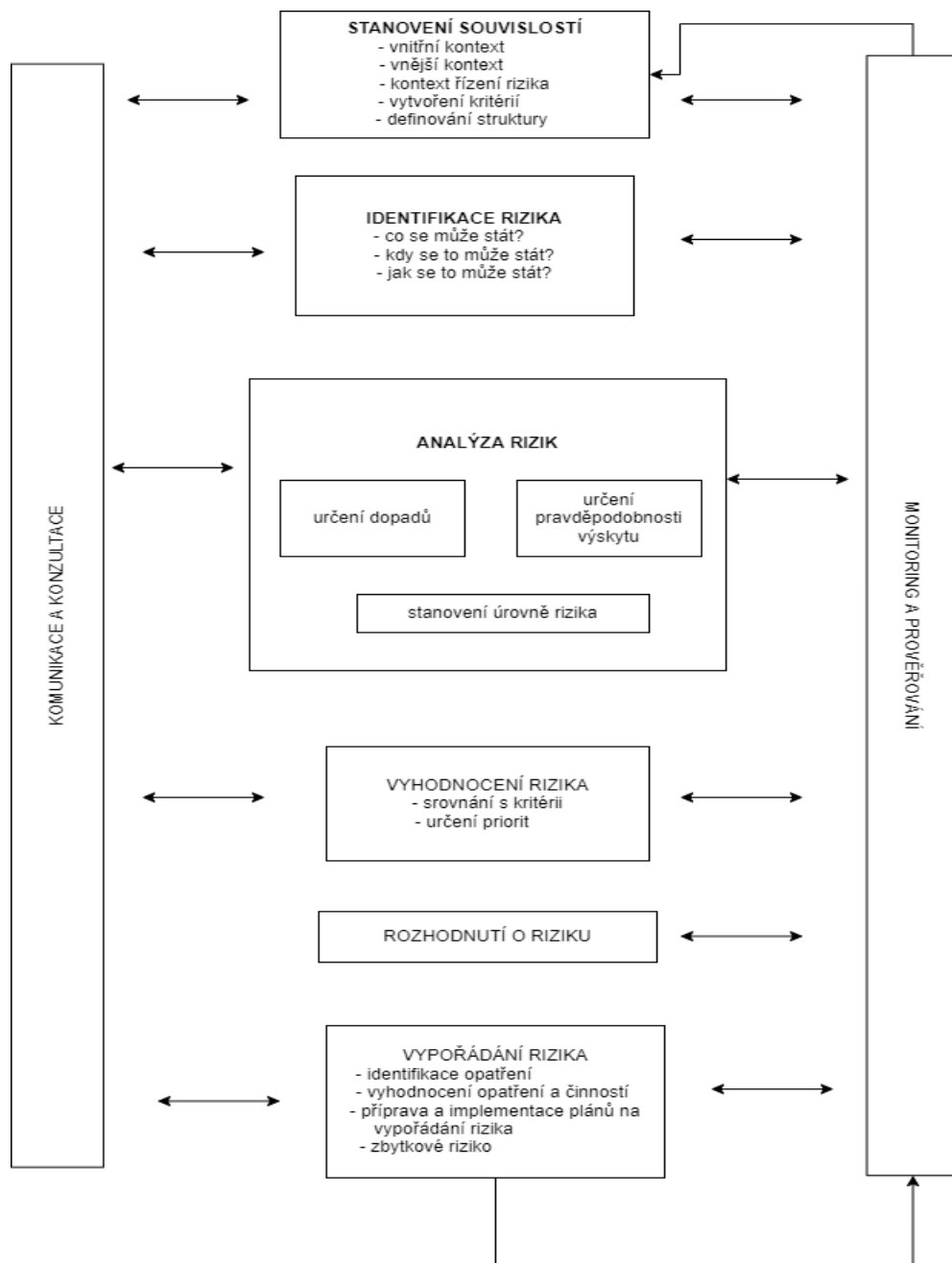
„**Nebezpečí** je reálná hrozba poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu“, jak uvádí Tichý (2006, s. 13). Nebezpečí má dva základní rysy, vztahuje se k budoucnosti a je neurčité. (Tichý, 2006)

„**Ohrožení** je míra závažnosti, daného nežádoucího stavu.“ (Procházková, 2011)

„**Zranitelnost** je naopak soubor podmínek a procesů daných fyzikálními, sociálními, ekonomickými a environmentálními faktory v daném místě, které zvyšují vnímavost daného místa vůči projevům daného nežádoucího stavu. Vyjadřuje možnost toho, co by se mohlo stát.“ (Procházková, 2011)

Rizika nelze odstranit ze světa, ale lze je určitým chytrým způsobem řídit, a to na základě zkušeností a znalostí. Podstatou každého řízení jsou rozhodovací procesy, obvykle založené na objektivně zjištěných informacích a faktech. Při rozhodovacích procesech je nezbytné přihlížet k rizikům, která provázejí následnou realizaci opatření.

Řízení rizik představuje implementaci odborného poznání, zkušeností, politiky, postupů a praktik v oblasti řízení lidského systému, které určují souvislosti, identifikují, analyzují a hodnotí rizika, vypořádávají rizika, monitorují je, předávají informace o rizicích, o možných opatřeních a činnostech na jejich vypořádání příslušným řídicím složkám, které jsou kompetentní realizovat opatření a činnosti. Cílem řízení rizika je identifikovat zdroj rizika, početnost jeho výskytu, následně riziko ohodnotit a podniknout účinné kroky k jeho snížení, tedy minimalizování ztrát, škod při zajištění rozvoje bezpečného lidského systému. (Procházková, 2011)



Obrázek 5 Řízení rizik (Procházková, 2011)

Pro řízení rizik jsou zásadní 3 kroky:

- „stanovení rizika,
- rozhodnutí o riziku,
- zvládnutí a zmírňování rizika“ (Procházková, 2011)

Každý z těchto kroků má jisté cíle, které jsou provázané, konkrétní nároky a požadavky na data, postupy, metody, techniky, zdroje, síly a prostředky. Řízení rizika je vedeno snahou najít hranici, na kterou je únosné riziko ještě snížit, aby vynaložené náklady byly společensky přijatelné. (Procházková, 2011)

5.1 Stanovení rizika

Stanovení rizika je postup, při kterém zjišťujeme k určené hodnotě ohrožení, které představuje sledovaný nežádoucí jev, možný řetězec dopadů, které závisí na velikosti nežádoucího jevu, na zranitelnosti a na možných náhodných jevech, které mohou způsobit zvýšení dopadů. Stanovení rizika má dva základní kroky, a to:

- „*analýza rizik,*
- *hodnocení rizik.*“ (Procházková, 2011)

5.1.1 Analýza rizik

Analýza rizik je hodnocení nebezpečí, cílem je minimalizace škod. Jedná se o hodnocení známých nebo očekávaných skutečností. Analýza rizik je proces, který slouží jako pomocný podklad pro rozhodovací proces a potřeby řízení. Jedná se o zjištění všech možných dopadů nebezpečí na chráněné zájmy a posouzení velikosti újmy ztrát nebo škod, ať už se jedná o současné, dočasné nebo trvalé. Analýza rizik se skládá ze tří kroků: identifikace rizik, kvantifikace rizik, kvalifikace rizik. V těchto krocích hledáme odpověď na tři otázky:

- „*Jaké nežádoucí jevy mohou nastat?*
- *Jaká je pravděpodobnost výskytu nežádoucího jevu?*
- *Pokud nežádoucí jev nastane, jaký bude mít dopad?*“ (Tichý, 2006)

Cílem je najít reálné nežádoucí jevy či rizika.

Identifikace rizik je proces zjišťování a stanovení všech rizik, které mohou způsobit nebezpečí a definování jejich charakteristik. Identifikovat dopady očekávané události, které mohou vždy, nebo za určité situace nastat a mohou mít nepříjemné následky na chráněné zájmy. Při identifikaci nám mohou pomoci data, která jsou již známá

z minulosti. Zároveň bychom měli určit možná rizika, ke kterým může dojít v budoucnu. (Procházková, 2011)

Identifikace rizik má několik nezbytných kroků:

- „*identifikace částí vystavených nebezpečí,*
- *identifikace zdrojů nebezpečí, které ohrožují,*
- *identifikovat signály nebezpečí,*
- *identifikovat spouštěče nebezpečí.*“ (Tichý, 2006)

Je tedy potřeba identifikovat nebezpečné faktory, zdroje nebezpečí a určit nebezpečné podmínky, odkud nebezpečí pochází. Cílem identifikace je vytvořit komplexní seznam rizik. Při identifikaci se používají tabelární nebo verbální postupy. (Procházková, 2011)

Cílem **kvalifikace rizik** je rozlišení identifikovaného nebezpečí stejnou měrou dle jeho závažnosti. Je třeba zjistit, která jsou závažná a která méně. Jedná se o hodnocení subjektivní. (Tichý, 2006)

Cílem **kvantifikace rizika** je odhadnout četnost a závažnost ztrát, které mohou ohrozit objekt, stanovit priority rizika podle jejich hodnoty. Při kvantifikaci se uplatňují analytické a empirické odhady. Pro analytické odhady se provádějí na základě matematicko-statistické a pravděpodobnostní analýzy. Empirické odhady jsou založeny na zkušenosti. Kvantifikace je ovlivněna množstvím informací, povahou nebezpečí, eventuálně motivací analýzy. (Tichý, 2006)

Při identifikaci se používají tabelární nebo verbální postupy. Mezi tabelární postupy patří např. Check list (kontrolní seznam). Verbální postupy jsou založeny na brainstormingu. Dále lze k identifikaci rizik využít metodu dotazování či diagramu příčin a následků.

Diagram příčin a následků

Každý problém, respektive chyba má svoji příčinu. Důležitým cílem analýzy je identifikace příčin, aby bylo možné přijmout nápravná opatření. K nalezení příčin a následků nám pomáhá diagram příčin a následků. Je to nástroj založený na postupném zaznamenávání logických vazeb mezi následkem a příčinami. Diagram mívá tvar rybí kosti. Hledáme příčiny hlavních faktorů: stroj, materiál, údržba, prostředí, člověk, management, postupy. Všechny příčiny, které vyplynou z rozboru hlavních příčin,

zaznamenáváme do jednotlivých větví (kostí). Diagram graficky ilustruje všechny nalezené faktory. Usnadňuje hledání nápravných opatření. (Vytačil a Mašín, 1999)

Dotazníková metoda

Dotazník je metoda získávání a sběru dat. Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny. Dotazovaná osoba odpovídá písemně a označuje se jako respondent. V rámci dotazníku bývá využíváno kontrolních položek, filtračních položek, otevřených či uzavřených položek. Položky zjišťují fakta, znalosti, vědomosti, mínění, postoje, motivy.

Otázky v dotazníku musí být jasné a srozumitelné, formulace položek jednoznačná. Položky by měly zjišťovat nezbytné údaje, které nelze získat jiným způsobem.

Dotazník by měl splňovat základní požadavky kladené na dobré měření. Jsou to validita, reliabilita a praktičnost. Validita znamená, že dotazník zjišťuje skutečně to, co zjišťovat má, co je záměrem měření. Reliabilitou se rozumí schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy. (Chráška, 2007)

Analýza rizik je založena na pochopení rizik a poskytuje základ pro hodnocení rizik. Můžeme ji dle typu rozdělit na:

- **kvalitativní analýzu rizik** – používá se kvalitativní odhad rizika, tj. nečíselný. Riziko je vyhodnoceno podle stupnic, nebo jsou vytvořeny scénáře.
- **semikvantitativní** – jedná se o analýzu, kde četnost výskytu a následků pro scénáře jsou definovány stupni závažnosti slovně i kvantitativně. Míra rizika je vyjádřena jako u kvalitativní analýzy s upřesněním kategorií závažnosti následků a četností výskytu scénářů.
- **kvantitativní** – jedná se o analýzu, kde je četnost výskytu a následků vyčíslena numericky, je založena na inženýrském odhadu nebo na specifických matematických metodách. (Procházková, 2011)

Analýzu rizik ovlivňuje kontext nebezpečí, vnímání nebezpečí a tolerance osob k nebezpečí.

Kontextem rozumíme vztah hodnotitele nebezpečí k objektu či procesu. Tedy, záleží na tom, kdo nebezpečí hodnotí, za jakých okolností a jaký je cíl hodnocení. Kontext může být individuální, skupinový, profesionální či společenský.

Vnímání nebezpečí také velkou měrou ovlivňuje chování a rozhodování lidí. Citlivost hodnotitele vůči nebezpečí ovlivňují zkušenosti, věk, znalost situace, dobrovolnost či nedobrovolnost expozice vůči nebezpečí, znalost nebezpečí či scénářů, informace o změnách nebezpečí, bezprostřednost následků, povaha následků, vzdálenost od poslední realizace nebezpečí v prostoru a čase, pohlaví, osobní situace, způsob smrti či intenzita znepokojení.

Tolerance osob k nebezpečí je výsledkem kontextu a vnímání nebezpečí. Každý člověk má jiný práh přijatelnosti rizika. Rozlišujeme tři základní stupně tolerance rizika – averze k riziku, reverze k riziku a indiference k riziku. (Tichý, 2006)

Metody analýzy rizik

Pro analýzu rizik existuje řada metod. Každá metoda má své specifické vlastnosti. Při výběru metody bychom měli zvážit několik faktorů a to: cíl metody, typ analýzy, informace potřebné k provedení analýzy, charakteristiky analyzovaného procesu nebo události, zkušenosti s prováděním procesu nebo událostí a náklady v souvislosti s analýzou. K analýze rizik lze využít metody jako: analýza stromu událostí ETA, analýza stromu poruch FTA, analýza poruch a jejich dopadů FMEA, analýza ohrožení a provozuschopnosti HAZOP. Patří mezi ně i metody jako brainstorming či What-if.

Brainstorming

Brainstorming je metoda, která se běžně a velmi často používá ve všech odvětvích. Používá se především jako podpůrná metoda k jiným metodám analýzy. Poskytuje rychlý a snadný způsob shromažďování nápadů k určitému problému pro další analýzu. Provádí se formou sezení. Ta lze provádět individuálně nebo kvalifikovanou skupinou zúčastněných stran, které mají dostatečné znalosti. Účelem je podnítit a vyvolat volně plynoucí dialog za účelem identifikace potenciálních způsobů selhání, nebezpečí či rizik. Provádí se strukturovaným nebo nestrukturovaným způsobem. Při strukturovaném sezení musí každá osoba nabídnout svůj nápad, jakmile na ni přijde řada. Nestrukturovaný brainstorming sází na spontánnost, která skupině umožňuje předkládat nápady tak,

jak je napadnou. Tento přístup však umožňuje dominanci hlasitějším členům a může se stát, že názory a nápady ostatních zúčastněných budou zastíněny. Pokud má být metoda efektivní, je třeba upřednostnit a podporovat účast a kreativní myšlení. Také je třeba usilovat o kvantitu před kvalitou. (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016)

What-if

Hlavním cílem metody What-if je identifikovat a analyzovat hlavní nebezpečí nebo části systému, které jsou vystaveny nebezpečí, nebezpečné situace. Dále pak příčiny, odchylky a nedostatky, které mohou vést k hlavnímu nebezpečí, odhadujeme jejich dopady a existující bezpečnostní opatření. Navrhnout potřebná opatření a kontroly k dosažení přijatelné úrovně rizika.

V rámci metody hledáme odpověď na otázku: "co se stane, když" pro každý prvek, úkol nebo činnost, aby bylo možné identifikovat všechna možná nebezpečí, zdroje nebezpečí a scénáře ohrožení. Touto otázkou se zabýváme i u procesních poruch, chyb obsluhy, selhání zařízení a chyb softwaru. (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016)

Metoda není vnitřně strukturovaná jako jiné metody. Vyžaduje porozumění účelu procesu a zkušenosti. (Procházková, 2011)

Výhodou metody je snadná použitelnost, flexibilita, efektivita. Dále podporuje kreativní myšlení a není nákladná. Nevýhodou je, že kvalita analýzy závisí na znalostech a dovednostech členů týmu. (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016)

5.1.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik znamená porovnání úrovně rizik získaných analýzou rizik s kritérii pro posuzování rizik. Na začátku je třeba z hlediska cíle hodnocení rizik stanovit, co chceme zjistit a na jakém stupni poznání, zda jsou splněny předpoklady metodiky, zda jsou dostupná data a datové soubory, zda mají vypovídající hodnotu z hlediska sledovaného rizika a zda jejich vlastnosti naplňují požadavky metodiky. (Procházková, 2011)

Kritéria musí umožnit popis a hodnocení všech významných důsledků případné volby jednotlivých alternativ. Soubor kritérií musí být úplný a komplexní bez duplicity a překrývání. Důležitým rokem při hodnocení rizik je hodnocení kritérií. Posuzujeme,

zda nám kritéria dovolila odlišit varianty pro dané hledisko nebo ne. Výsledkem je pořadí variant a informace pro další tvorbu.

Je třeba předem stanovit požadavky, které musí výstup z hodnocení rizik splňovat, a tyto požadavky dodržovat. Jedná se zejména o tyto požadavky:

- provedení hodnocení v požadované šíři a kvalitě v souladu s přijatou metodikou hodnocení,
- úplnost hodnocení,
- jednotné vyjádření charakteristik rizika,
- průhlednost provedení procesu hodnocení rizik.

Hodnocení rizik je proces kvantitativního ohodnocení četnosti výskytu nebo pravděpodobnosti výskytu rizik, jejich dopadů a následků, zejména v souvislosti s poškozením zdraví, škodou na majetku a životním prostředím. Hodnocení rizika musí obsahovat:

- *„specifikace četnosti výskytu negativních jevů, které ohrožují,*
- *odhad důsledků jevů, které ohrožují,*
- *odhad rizika pro potřeby rozhodnutí.“* (Procházková, 2011)

Struktura hodnocení závisí na tom, pro co a podle čeho hodnocení provádíme. K hodnocení potřebujeme kvalitní data a spolehlivý soubor kritérií, protože potřebujeme hodnocení objektivní, nezávislé a nezaujaté.

Metody hodnocení rizik můžeme rozdělit na:

- metody, kterými oceňujeme rizika u neznámého procesu,
- metody, kterými oceňujeme rizika u známého procesu.

Účelem hodnocení rizik je získat podklady pro rozhodování o riziku a napomáhat při rozhodování o tom, která rizika musí být přednostně zvládnána. (Procházková, 2011)

Klíčovou součástí systému hodnocení rizik je **matice hodnocení rizik**. Matice pomáhá vizualizovat a určovat úrovně rizik osobám s rozhodovací pravomocí. Poskytuje prostředky pro kategorizaci kombinací pravděpodobnosti a závažnosti a jejich úrovně rizika.

Systémů hodnocení rizik se nabízí několik osvědčených postupů:

- kritéria hodnocení rizik a matice používané v rámci organizace by měly zůstat konzistentní,
- číselné hodnoty skórování rizik měly intuitivně odpovídat úrovním rizika (čím vyšší skóre, tím vyšší riziko a opačně),
- matice rizik by měla prezentovat úrovně rizik od nejvyšší po nejvyšší. (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016)

Tato metoda je založena na definici rizika podle vztahu:

$$R = P \times D,$$

kde:

R je hodnota rizika,

P je pravděpodobnost,

D je důsledek nebo dopad.

Výsledkem je určení priorit podle dvojic P a D. (Procházková, 2011)

5.2 Rozhodnutí o riziku

Porovnáváme hodnotu zjištěnou v průběhu hodnotícího procesu s kritérii přijatelnosti rizika, která jsou stanovena na začátku hodnocení. Předmětem rozhodování je portfolio rizik. Cílem rozhodování je zjištění, jak optimalizovat portfolio rizik z hlediska účastněných rizik. Východiskem rozhodování jsou informace o ohrožených segmentech projektu, o zdrojích nebezpečí, o nebezpečí samotném a scénáři nebezpečí. Na rozhodování má velký vliv povaha projektu, v němž rozhodování probíhá.

Při rozhodování se berou v úvahu vnitřní i vnější faktory a neměly bychom hodnotit žádnou skupinu izolovaně.

Rozhodování může být proaktivní či reaktivní. Mělo by být zejména proaktivní, to znamená, že se zabývá možnými realizacemi scénářů nebezpečí dříve, než jsou k dispozici údaje o jednotlivých nebezpečích. Naproti tomu reaktivní rozhodování probíhá tehdy, když se již scénáře nebezpečí začaly realizovat.

O riziku rozhodují lidé na základě individuálního nebo skupinového rozhodování. Skupinové rozhodování můžeme rozdělit na expertní analýzy a rozhodování regulátorů, soudních senátů, kárných soudů. Rozhodují, zda je riziko přijatelné či nepřijatelné, při tomto mohou využít hodnoty přijatelnosti či pásem přijatelnosti. (Tichý, 2006)

5.2.1 Přijatelnost rizika

Riziko je přijatelné, když ti, kteří jsou jím ovlivněni, si ho neuvědomují, nebo jej vědomě podstupují. Porovnáváme míru rizika zjištěnou analýzou sledovaného systému s mezní hodnotou přijatelnosti nebo stanovenou mezní funkcí přijatelnosti.

Podmínka přijatelnosti je dána vztahem:

$$R_{\text{act}} \leq R_{\text{bar}},$$

kde:

R_{act} – velikost aktivního rizika

R_{bar} – velikost bariérového rizika (Procházková, 2011)

Úroveň přijatelného rizika se obvykle stanovuje na základě tří kritérií:

- *„přijatelná úroveň pro jednotlivce,*
- *společensky přijatelná úroveň rizika,*
- *ekonomická kritéria.“* (Procházková, 2011)

Také může být specifikována v předpisech, zákonech, stanovena bankou, pojišťovnou či jinou institucí. Přijatelné riziko je velmi subjektivní. Záleží na sociálních, ekonomických

a politických faktorech, na vnímání prospěchu vznikajícím kladnou činností zdrojů rizik, zda se jedná o časté riziko, či velmi zřídka se vyskytující, zda jej podstupujeme dobrovolně či nedobrovolně. Přijatelnost posuzujeme z hlediska složitosti a spolehlivosti technologií, strojů a zařízení či z hlediska nákladů. (Procházková, 2011)

Obě veličiny, velikost aktivního rizika i velikost bariérového rizika, jsou zatíženy neurčitostí. Při rozhodování se aplikuje zásada předběžné opatrnosti, jejíž podstata bude popsána v kapitole 5.3.5. (Procházková, 2011)

5.2.2 Pásma přijatelnosti

Pásma přijatelnosti jsou vymezená na základě logaritmického diagramu [F, N] přímkami.

Tyto přímký splňují podmínku:

$$FN^2 \leq 10^{-\alpha}$$

kde: α závisí na společenské závažnosti následků na realizaci nebezpečí (čím je vyšší, tím je vyšší závažnost následků). (Tichý, 2006)

V soustavě [F, N] se vymezují tři typické oblasti:

- „*oblast nepřijatelných rizik,*
- *oblast rizik ALARP (tak nízko, jak jen to je možné),*
- *oblast přijatelných rizik.*“ (Tichý, 2006)

V rámci rozhodování se uplatňuje princip ALARP, což znamená, že náklady na další snížení rizika nejsou očividně v poměru k prospěchu získaného realizací těchto opatření. (Tichý, 2006)

5.3 Zvládání a zmírňování rizika

Na základě rozhodnutí o riziku se rizika dělí na přijatelná a nepřijatelná. Nepřijatelná rizika je potřebné dále řešit, přijmout neprodleně opatření na jeho snížení. Ke snížení rizik existuje celá řada postupů, mezi něž patří strategie rozhodování o riziku, zjednodušeně nazývány jako 4T, nebo zásada předběžné opatrnosti. (Tichý, 2006)

5.3.1 Strategie „TAKE“

Jedná se o strategii převzetí rizika, která spočívá v tom, že ten, kdo rozhoduje, je srozuměn s náklady, které mu mohou vzniknout s realizací nebezpečí. Následky nebezpečí realizuje z vlastních rezerv. Tato strategie je též označována jako nulová strategie, neboť se vědomě nečiní žádná opatření. Rozhodovatel dojde k názoru, že je to nejméně nákladné řešení. (Tichý, 2006)

5.3.2 Strategie „TREAT“

Principem této strategie je ošetření rizik, které má tři formy:

- prevence, jejímž cílem je předcházení vzniku nebezpečí nebo být připraven na realizaci nebezpečí,
- diverzifikace rizika neboli přenesení rizika na jiný objekt. Organizace může diverzifikovat aktivity, produkty, trhy, zákazníky, čas, pojištění.
- alokace rizik, kdy se jedná o účelné přidělení rizik projektu osobám, které se ho zúčastňují. K alokaci rizik existují dva přístupy. Všechna rizika projektu můžeme soustředit u jedné osoby, které za ni bere honorář. Nebo rizika nese ta osoba, která je schopna je nejúčinněji ovládat. Je vždy účelné alokaci specifikovat ve smlouvách a uvést, která ze zúčastněných stran ponese možné následky realizace nebezpečí související s projektem.

Do této strategie můžeme zařadit také substrategii TEST. Při ošetření rizika, za určitých podmínek se lze rozhodnout pro průzkum situace. Můžeme se zařadit také průzkumy nebezpečí a rizik trhu, průzkumy nebezpečí a rizik politické situace. (Tichý, 2006)

5.3.3 Strategie „TRANSFER“

Jedná se o strategii, kdy dochází k přenesení rizika na třetí osobu za úplatu. Tato osoba je ochotna, a dokonce má komerční zájem riziko převzít. Obecně se jedná o jakousi formu zálohování procesu jednoduchými jistotami, zástavním právem, přenesením rizik na pojistitele, zajištění rizika ručitelem nebo přenesení rizika na kapitálové trhy.

Do této kategorie patří i sdílení rizika s obchodními partnery a účastníky závazkových vztahů. (Tichý, 2006)

5.3.4 Strategie „TERMINATE“

Tato strategie eliminuje riziko ukončením projektu z obavy před realizací scénářů. Rozhodovatel na sebe bere riziko neúčasti na riziku. (Tichý, 2006)

5.3.5 Zásada předběžné opatrnosti

Jedná se o obavu z nebezpečí, jejich povaha a projev nejsou známy. V takovém případě není možné empiricky ani analyticky odhadnout a aplikuje se zásada předběžné opatrnosti (ZPO):

- *„existuje-li nebezpečí závažné nebo nevratné škody, nemůže být neurčitost nebezpečí důvodem k odkladu konání směřujícího k odvrácení takové škody,*
- *existuje-li nebezpečí závažné nebo nevratné škody, musí se uskutečnit preventivní opatření i tehdy, nejsou – li známy příčinné souvislosti jevů a událostí,*
- *může-li kdykoliv dojít k jednání nebo opomenutí, jež mohou příjemci rizika způsobit nenapravitelnou nebo nevratnou újmu, je třeba jim předejít a vyloučit je. Nedostatek informací o hrozícím nebezpečí nemůže vést k ignorování tohoto nebezpečí.“* (Tichý, 2006)

Zásada předběžné opatrnosti má několik variant. Základní variantou je odstoupení od smlouvy, pojištění, plynulé získávání informací a odstranění neurčitostí. (Tichý, 2006)

5.4 Monitorování a přezkoumávání rizik

Monitorování a přezkoumávání rizik je nutnou součástí procesu řízení rizik. Mělo by probíhat v rámci celého procesu řízení rizik. Účelem je zajištění odhalování změn a zajištění, aby kontrola rizik a opatření ke zvládnutí rizik byly efektivní jak ve fázi návrhu, tak ve fázi realizace. Slouží k identifikování nových objevujících se rizik.

Monitorování a přezkoumávání může být realizováno na základě stálého dozoru, formou pravidelných nebo jednorázových kontrol. Výsledky by měly být zaznamenávány. Taktéž by měly sloužit jako podklad pro přezkoumání rámce řízení rizik, pro zlepšování metod a nástrojů a k řídicím účelům.

Při pořizování záznamů je třeba brát v úvahu provozní i zákonné náležitosti, způsoby ukládání záznamů a přístup k nim, dobu platnosti záznamů a úroveň citlivosti informací. (Procházková, 2011)

DÍLČÍ ZÁVĚR PRÁCE

V teoretické části byla zpracována teoretická východiska pro analyticko–empirickou část. Na základě metody studia byla vytvořena literární rešerše tuzemské i zahraniční literatury. Pozornost byla věnována Policii České republiky, problematice organizace, lidského kapitálu a měření výkonu práce. Dále pak byla v samostatných kapitolách řešena terminologie procesů a rizik. Poznatky, které byly studiem a tvorbou získány, budou aplikovány v dalších částech práce. Dílčí cíl práce, který byl na začátku stanoven, je naplněn.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST

Analyticko–empirické část bude věnována představení společnosti, procesům a rizikám spojených s pracovní činností. Předmětem zájmu bude současný stav, v jakém se pracoviště nachází, měření procesů, které na pracovišti probíhají a provedení analýzy rizik pracovní činnosti. K měření procesů bude využita metoda snímkování pracovního dne. Cílem je najít úzká místa definovaných procesů. Analýza rizik bude provedena za využití metod pozorování, diagram příčin a následků, What–if rozšířenou o matici rizik, dotazník zaměstnanců, rozhovory se zaměstnanci a vedením. Na základě nich budou vyhodnocena nezávažnější rizika a navrhnutá opatření k jejich zmírnění či minimalizaci.

6.1 Představení společnosti

Předmětem zájmu této práce je Integrované operační středisko Policie České republiky Jihomoravského kraje v Brně (dále IOS KŘP Jmk). Integrované operační středisko je součástí Operační odboru, které je jedním z organizačních článků Krajského ředitelství Policie České republiky v Brně. Jejich hlavním úkolem je správa linky tísňového volání 158. Tato linka je v nepřetržitém provozu a je určena široké veřejnosti pro telefonická oznámení, která mají charakter tísňových výzev. Na základě příjmu těchto volání činí bezodkladná a účinná opatření k odstranění nežádoucího stavu, kdy je ohrožen život nebo zdraví osob, majetek nebo veřejný pořádek. Hlavním úkolem operační služby je koordinování a organizace policejních sil a prostředků daného útvaru k zabezpečení relevantní reakce na vzniklou bezpečnostní situaci. Operační střediska poskytují potřebnou podporu a servis policistům „v terénu“ a zajišťují součinnost s ostatními orgány a organizacemi, zvláště v rámci integrovaného záchranného systému.



Obrázek 6 Logo operačních středisek (Policie České republiky 2021)

6.2 Historie operačního střediska

Operační odbor Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje vznikl v roce 2006 v rámci dlouhodobého integračního procesu, v jehož průběhu docházelo k personálnímu, technickému, organizačnímu a dislokačnímu spojení dosavadního krajského operačního střediska Správy Jihomoravského kraje a jednotlivých operačních středisek bývalých okresních (městského) ředitelství policie na území Jihomoravského kraje. Tento integrační proces, jeden z prvních v rámci útvarů policie v České republice, přinesl nejen výrazné ekonomické úspory v operační činnosti PČR, kdy došlo ke snížení celkového počtu policistů, kteří vykonávají potřebnou operační činnost, ale současně s využíváním nových technologií, výpočetní techniky, včetně změn organizace a řízení operačních činností vytvořilo předpoklady k efektivnímu plnění úkolů operačního dobrou KŘP JMK na teritoriu Jihomoravského kraje. Zkušenosti z výstavby i činnosti IOS Brno následně využívaly další útvary policie v ČR při výstavbě vlastních integrovaných operačních středisek a nyní je již integrační proces na všech krajských ředitelstvích ukončen.

Integrace v rámci IOS KŘP Jmk byla postupná. Začínala v roce 2006 tím, že integrovaly okresy/územní odbory Brno-město, Brno-venkov, Blansko a Vyškov. V roce 2009 byly pod IOS Brno integrovány také okresy Břeclav, Hodonín a Znojmo. V roce 2010 spadaly pod IOS Brno také územní celky na kraji Vysočina a Zlín, a to i s příslušnými operačními středisky.

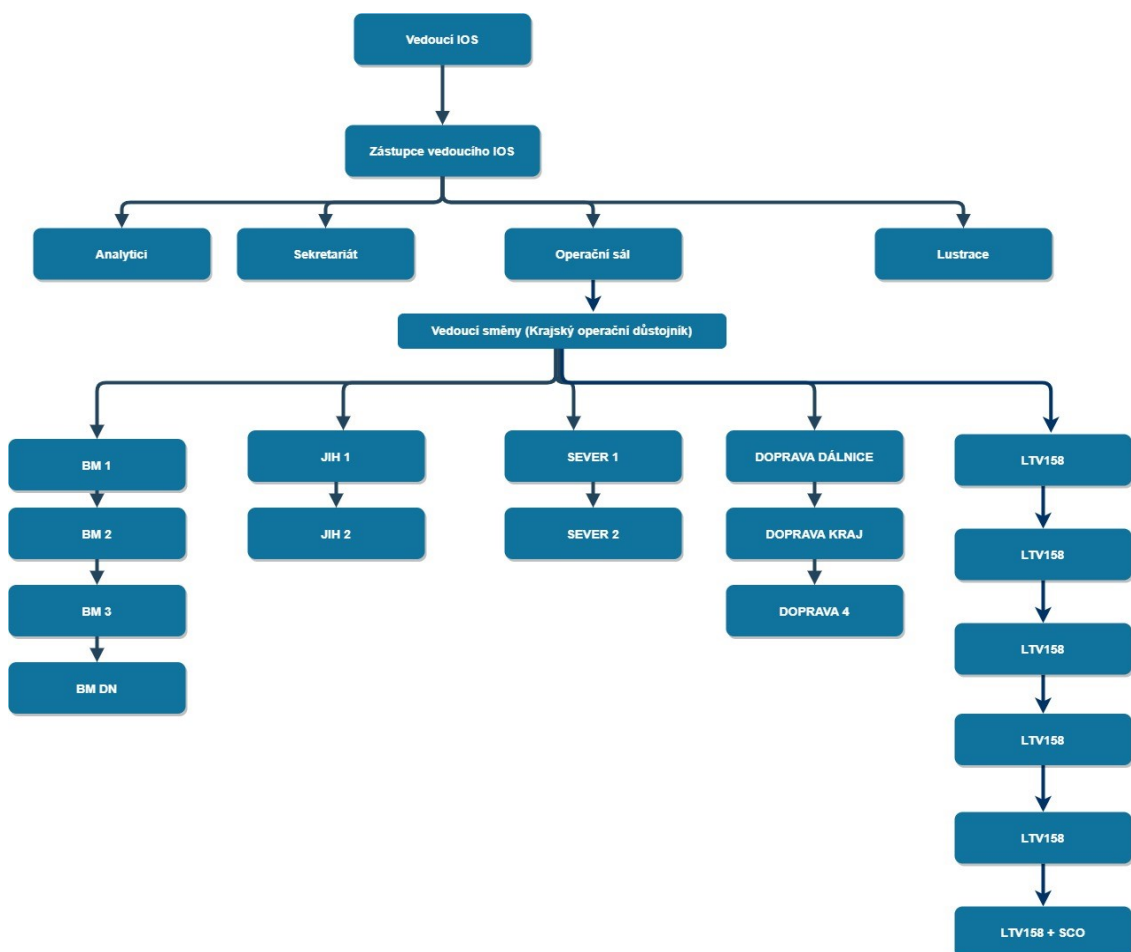
Dalším důležitým okamžikem pro fungování operačního střediska bylo rozdělení Správy Jihomoravského kraje na tři samostatná krajská ředitelství, a to Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje, Krajské ředitelství policie kraje Vysočina a Krajské ředitelství policie Zlínského kraje. K tomuto došlo dne 1. 1. 2010 v rámci sjednocení územního uspořádání policie, tak aby toto uspořádání odpovídalo rozdělení územně správních celků. Každé z těchto tří ředitelství mělo od této chvíle také svůj operační odbor, pod který spadá příslušné integrované operační středisko.

K dalšímu důležitému kroku došlo 2014, kdy se přešlo z dosavadního systému pro operační řízení Maják158 na systém Jitka. S přechodem na systém Jitku došlo nejen k obměně hardwarových a softwarových informačních technologií, ale také samotných pracovních stolů, které je možné většinu výškově polohovat, což umožňuje lepší ergonomii pracovních podmínek.

V rámci pilotního programu bylo na IOS KŘP Jmk zřízeno v roce 2016 pracoviště DOPRAVA, které řídí síly a prostředky KŘP Jmk a spolupracuje s ostatními složkami IZS při řešení mimořádných událostí v dopravě. Pracoviště má 2 pracovníky, jeden řeší události v dopravě vzniklé na dálničních tělesech a druhý řeší události v dopravě vzniklé na teritoriu Jihomoravského kraje, mimo území Brno-město. Dozorčí služba byla na dálničních odděleních policie na teritoriu KŘP JMK zrušena, někteří pracovníci přestoupili na IOS KŘP JMK a někteří byli začleněni do přímého výkonu služby na teritoriích dálničních oddělení.

6.3 Struktura operačního odboru

Operační odbor tvoří vedoucí pracovníci, sekretariát, analytici operačního odboru, lustrační pracoviště a operační sál.



Obrázek 7 Struktura operačního střediska (zdroj vlastní)

Operační sál je rozdělen na pracoviště Brno – město sektor I (dále BM I), Brno – město sektor II (dále BM II), Brno – město sektor III (dále BM III), Brno – město dopravní nehody (dále BM – DN), Doprava dálnice (dále DD), Doprava kraj (dále DK), Doprava 4, Sever sektor I (dále S I), Sever sektor II (dále S II), Jih sektor I (dále J I) a Jih sektor II (dále J II) a Krajský operační důstojník - vedoucí směny

Pracoviště **Brno – město sektor I** řeší veškeré události a zajišťuje koordinaci sil a prostředků v územní působnosti obvodních oddělení Brno – sever, Brno - Židenice a Brno - Královo Pole.

Pracoviště **Brno – město sektor II** řeší veškeré události a zajišťuje koordinaci sil a prostředků v územní působnosti obvodních oddělení Brno - Výstaviště, Brno - Žabovřesky a Brno - Bystrc.

Pracoviště **Brno – město sektor III** řeší veškeré události a zajišťuje koordinaci sil a prostředků v územní působnosti obvodních oddělení Brno - Komárov, Brno – střed a Oddělení železniční policie.

Brno – město dopravní nehody řeší veškeré události související s dopravou a dopravními nehodami na území města Brna, také zajišťuje koordinaci sil a prostředků dopravního inspektorátu Brno – město.

Doprava dálnice řeší veškeré události, ke kterým dojde na dálničních tělesech a svěřených komunikacích, zajišťuje koordinaci sil a prostředků v územní působnosti dálničních oddělení Domašov, Chrlice, Ivanovice na Hané, Podivín a Mikulov. Zde nelze jasně definovat území Jihomoravského kraje, neboť do územní působnosti Dálničního oddělení Ivanovice na Hané spadá např. D1 na území i Zlínského kraje, D46 na území Olomouckého kraje. Další výjimkou je i Dálniční oddělení Mikulov, do jehož působnosti kromě dálnice D52 spadá i silnice I/52 a 15 dalších obcí na teritoriu Brno – venkov.

Doprava – kraj řeší veškeré události spojené s dopravou a dopravními nehodami v rámci teritoria Jihomoravského kraje. Zajišťuje koordinaci sil a prostředků dopravních inspektorátů Břeclav, Znojmo, Hodonín, Blansko, Vyškov a Brno – venkov.

Doprava 4 je specifické doplňkové pracoviště, které bylo zřízeno v roce 2008. Nepracuje v nepřetržitém režimu jako ostatní pracoviště. Funguje od pondělí do pátku, od 06:00 hod do 21:00 hod. Na tomto pracovišti se střídají 2 pracovníci na ranní a odpolední směnu.

Směna je osmi hodinová. Pracoviště vypomáhá pracovištím: Brno – město dopravní nehody, doprava dálnice a doprava kraj. V případě události FHQ, řeší tyto události, dále vzniklé mimořádné události v dopravě, ke kterým dojde v rámci výše uvedených pracovišť, zajišťuje koordinaci doprovodů nadměrných nákladů, cvičení, dopravně bezpečnostních akcí či opatření prováděných na svěřeném území. Vzhledem k personální situaci toto pracoviště funguje zcela nahodile. V zájmu zachování služby na operačním středisku

se přednostně obsazují základní pracoviště.

Pracoviště **Sever sektor I** řeší události a koordinaci sil a prostředků v rámci územního odboru Blansko i Vyškov. V rámci Územního odboru Blansko operační důstojník řeší události a zajišťuje koordinaci sil a prostředků v územní působnosti obvodního oddělení Blansko, Letovice a Boskovice. V rámci Územního odboru Vyškov řeší události vzniklé v územní působnosti obvodního oddělení Vyškov, Bučovice a Slavkov u Brna.

Pracoviště **Sever sektor II** řeší události a zajišťuje koordinaci sil a prostředků v rámci Územního odboru Brno - venkov. Spadají sem obvodní oddělení: Rajhrad, Pohořelice, Šlapanice, Kuřim, Tišnov, Židlochovice, Ivančice a Rosice.

Pracoviště **Jih sektor I** zajišťuje koordinaci sil a prostředků obvodních oddělení spadající pod Územní odbor Hodonín. Jedná se o obvodní oddělení Hodonín, Dubňany, Strážnice, Veselí nad Moravou a Kyjov. Operační důstojník řeší události vzniklé v rámci územní působnosti výše uvedených oddělení.

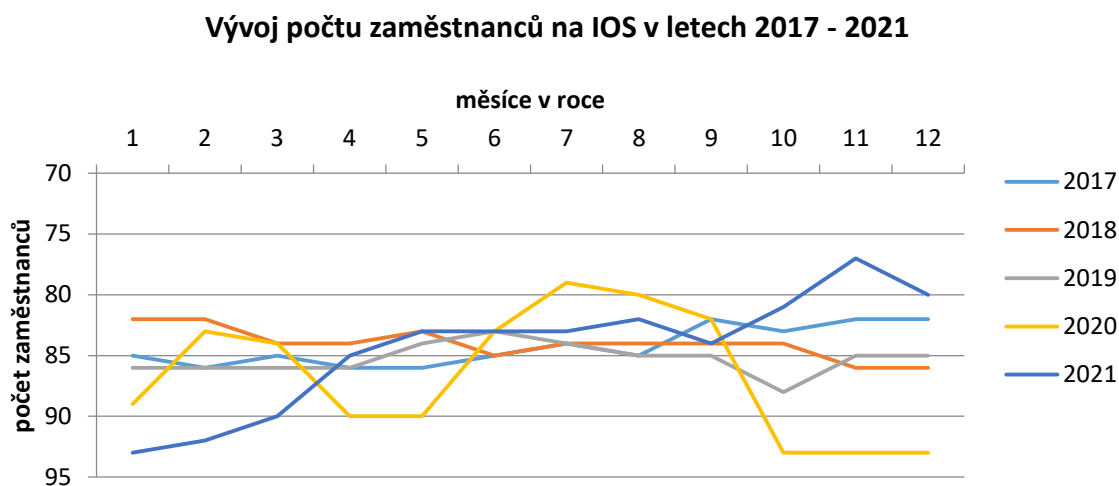
Pracoviště **Jih sektor II** zajišťuje koordinaci sil a prostředků obvodních oddělení spadající pod územní odbor Břeclav a Znojmo. V rámci Územního odboru Břeclav řeší operační důstojník události vzniklé v rámci územní působnosti obvodního oddělení Břeclav, Mikulov a Hustopeče. V rámci Územního odboru Znojmo řeší události vzniklé v rámci územní působnosti obvodního oddělení Znojmo, Moravský Krumlov a Hrušovany nad Jevišovkou.

Pracoviště **LTV158** je šest, z toho na jedno pracoviště je napojen **system centralizované ochrany (SCO)**.

6.4 Současný stav

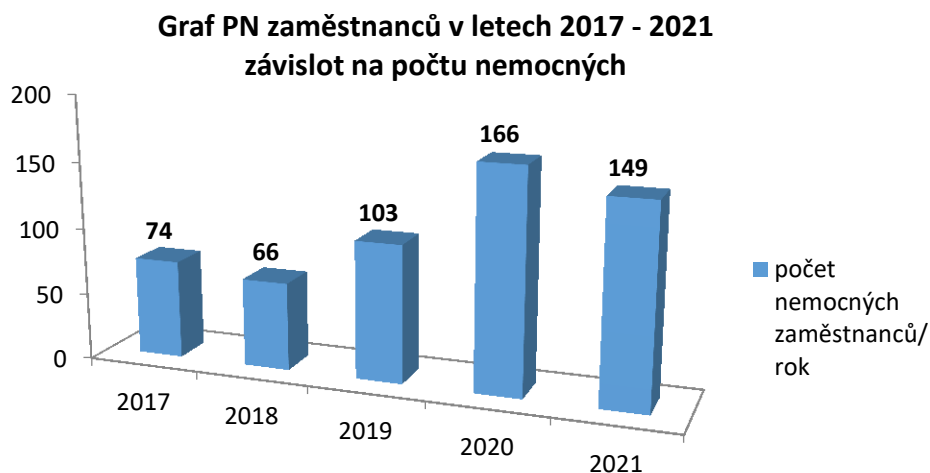
Na operačním středisku v současné době pracuje 77 zaměstnanců, kteří jsou vyčlenění pro příjem linky tísňového volání a řízení sil a prostředků. Tento počet zahrnuje i šest vedoucích směn. Pracovišť řízení sil a prostředků je 10, linek tísňového volání je 6.

Počet zaměstnanců se v posledních letech výrazně měnil, což je patrné i z následujícího grafu, který znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v poslední pěti letech.



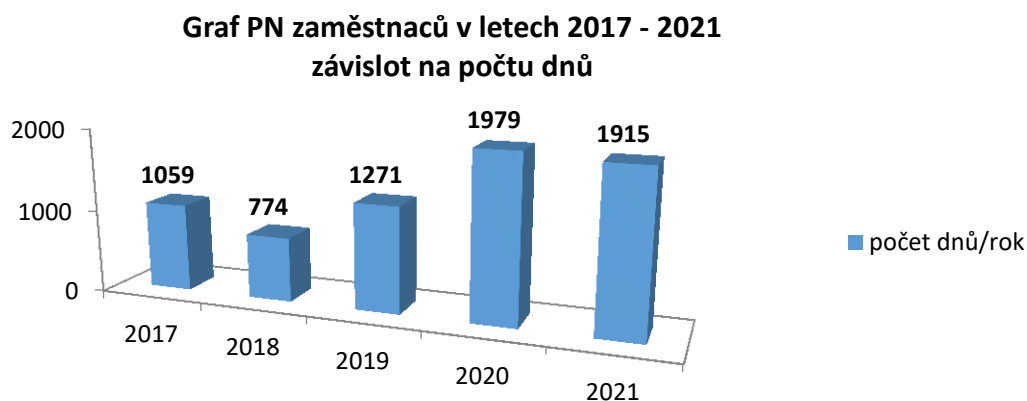
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců na IOS v posledních pěti letech (zdroj vlastní)

Počet zaměstnanců se oproti roku 2021 snížil o 15%. Pracovní neschopnost (PN) zaměstnanců se naopak zvýšila.



Graf 2 Závislost pracovní neschopnost zaměstnanců dle počtu pracovníků za rok (zdroj vlastní)

Za poslední dva roky došlo k nárůstu pracovní neschopnosti téměř o 60 %. Uvedený graf znázorňuje počet nemocných zaměstnanců v daném roce.

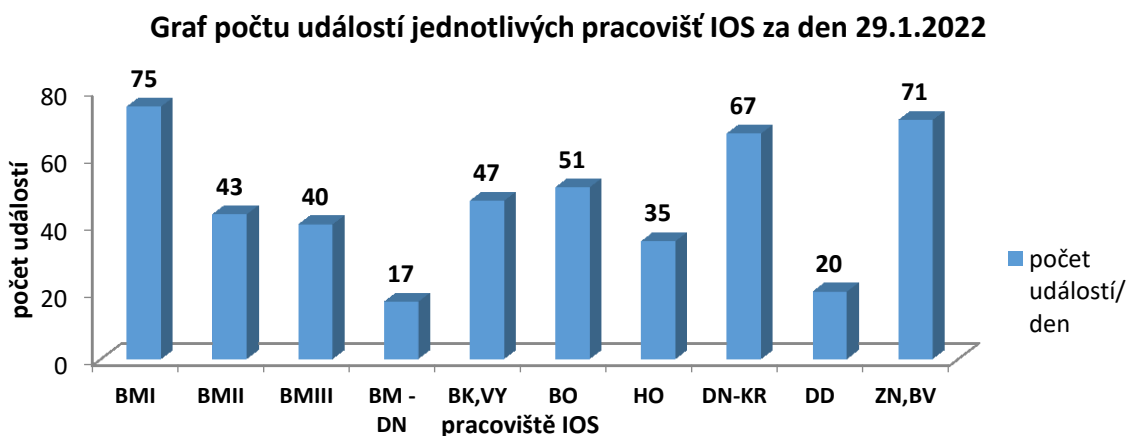


Graf 3 Závislost pracovní neschopnosti dle počtu dnů za rok (zdroj vlastní)

Uvedený graf vyjadřuje závislost pracovní neschopnosti na počtu dnů pracovníků za rok.

V současné době je výkon služby vykonáván ve 24 hodinových směnách v rámci čtyř směn, vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a počtu zaměstnanců v pracovní neschopnosti. Jakmile to počty zaměstnanců dovolí, bude výkon prováděn standardně ve 12- ti hodinových službách v pěti směnách.

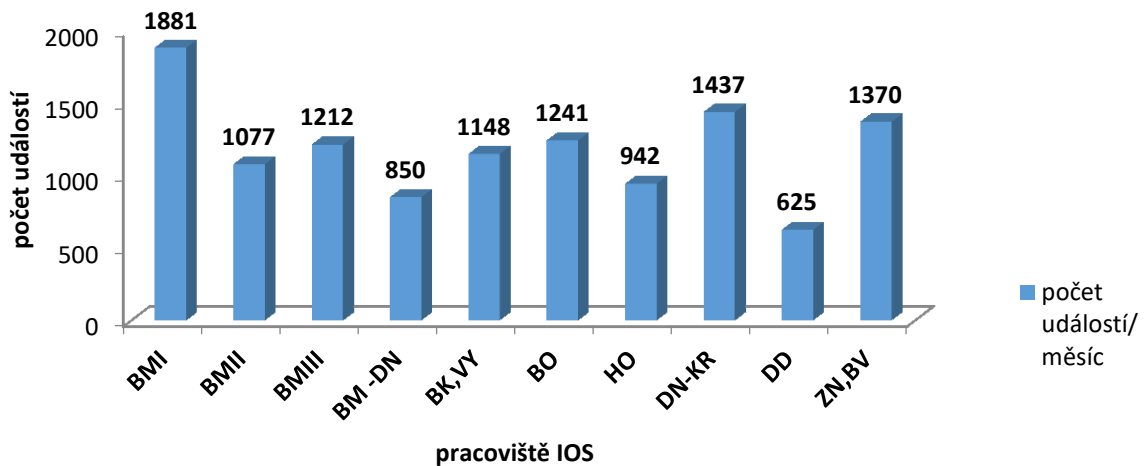
Pozorováním, na základě vyhodnocení statistik volání ze systému Redat a počtu událostí z technologie Václav bylo zjištěno, že zatížení pracovišť není rovnoměrné. Pro názornost, byly tyto výsledky zpracovány graficky.



Graf 4 Počet událostí jednotlivých pracovišť IOS za den (zdroj vlastní)

Z grafů je patrné, že nejvytíženějším pracovištěm je Brno – město I, Doprava – kraj, Územní odbor Břeclav, Znojmo, Územní odbor Brno – venkov.

Graf počtu událostí jednotlivých pracovišť na IOS za měsíc leden 2022

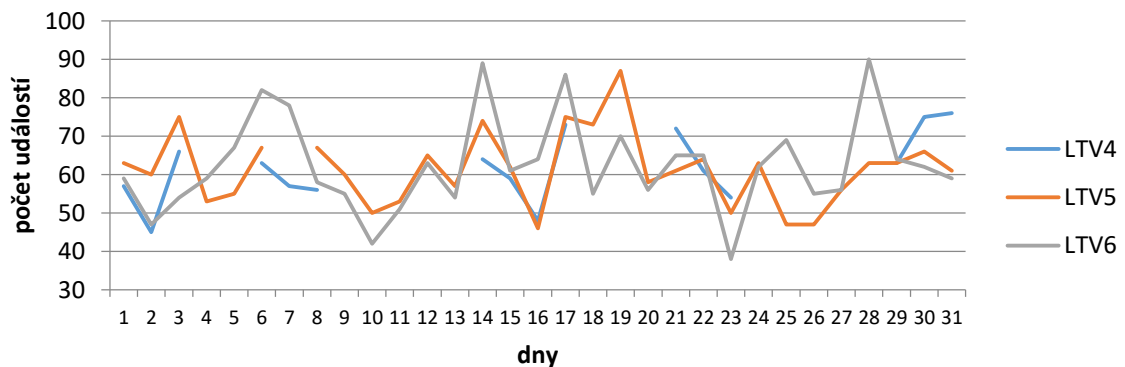


Graf 5 Počet událostí jednotlivých pracovišť na IOS za měsíc (zdroj vlastní)

Při zatížení pracovišť může docházet k výkyvům dle aktuální situace, ale z dlouhodobého hlediska se na prvních místech zatížení objevují stejná pracoviště: Brno – město I, Brno – město III, Doprava – Kraj, Územní odbor Brno – venkov a Územní odbor Břeclav, Znojmo.

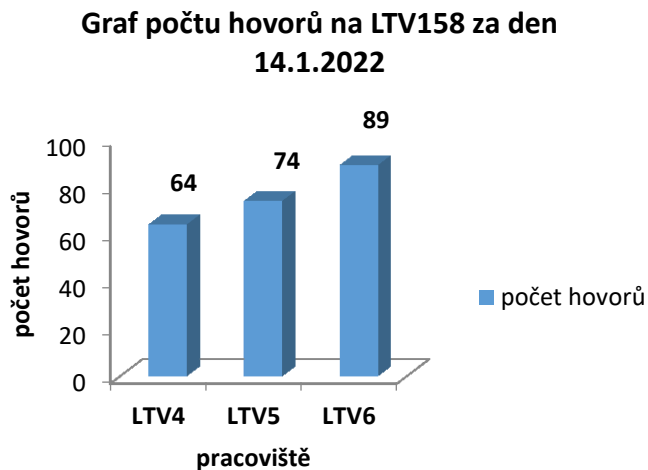
Podobně jsou na tom i linky tísňového volání, odbavování počtu hovorů se taktéž výrazně liší.

Vývoj počtu hovorů na LTV158 během měsíce ledna 2022



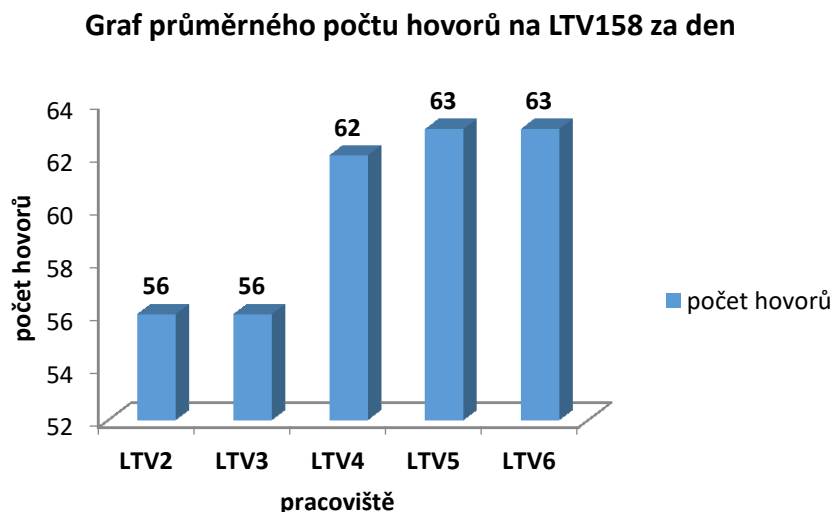
Graf 6 Vývoj počtu hovorů na LTV158 během měsíce (zdroj vlastní)

V grafu je zobrazen vývoj počtu hovorů na LTV158 v průběhu jednoho měsíce, konkrétně se jedná o měsíc leden 2022.



Graf 7 Počet hovorů na LTV158 za den (zdroj vlastní)

V uvedeném grafu jsou uvedeny počty hovorů, které byly učiněny na LTV158 v konkrétní den.



Graf 8 Průměrný počet hovorů na LTV158 za den (zdroj vlastní)

V grafu jsou uvedeny průměrné počty hovorů, které jsou učiněny na LTV158. Průměr byl vypočítán z hodnot hovorů za měsíc leden. Vytíženost jednotlivých linek závisí na typu

hovoru (události), kterou oznamovatel hlásí, na schopnostech pracovníka linky tísňového volání vyřídit tísňový hovor a založit událost.

V současné době se operační středisko potýká s personálním nedostatkem a dochází k problémům se sestavením plánu služeb. Tento stav souvisí s vývojem předešlých dvou let a to proběhlou pandemií Covid-19, přírodním živlem tornádo, a současnou situací na Ukrajině.

Vzhledem k vyhlášení nouzového stavu při pandemii Covid-19 a jeho opětovnému prodlužování, neměli pracovníci možnost čerpat dovolenou, vybírat si ozdravné volno, na které mají nárok zaměstnanci, jejichž služební poměr u PČR trvá déle než 15 let. To zapříčinilo po ukončení nouzového stavu jejich dodatečné vybírání. Dočerpávání dovolené a ozdravného volna probíhá dodnes. Je to také ovlivněno zvýšenou pracovní neschopností a snížením počtu pracovníků. S tím se dostavily problémy s obsazováním pracovišť. Prvotní řešení vloženými služebami a dorovnání hodin v rámci kvartálu či vybírání náhradního volna za hodiny navíc, bylo nedostačující. Proto byly zavedeny přesčasové hodiny a jejich proplácení. Dalšími faktory, které ovlivnily současný stav, bylo tornádo, které se přehnalo v roce 2021 přes Jižní Moravu. Pro operační středisko to znamenalo navíc obsazovat pracoviště krizového štábu (na denní i noční službu). Toto bylo obsazováno po dobu jednoho měsíce. V neposlední řadě je zde vliv situace na Ukrajině a nutnosti obsazovat pracoviště, které je zřízeno na Krizovém centru pomoci uprchlíkům na Brněnském výstavišti a je nutné jej obsazovat. Do poloviny dubna byla obsazována noční i denní služba, v současné době je zde práce vykonávána od 7:00 hod. do 21:00 hod.

6.5 Organizace výkonu služby

Činnost na operačním středisku je prováděna v nepřetržitém režimu. Služby jsou plánovány běžně v délce 12 hodin, nesmí však přesáhnout 24 hodin, a to se souhlasem služebního funkcionáře.

Denní služba operačního dne začíná 06:45 hod. a končí 18:45 hod., noční služba operačního dne začíná 18:45 hod. a končí 06:45 hod.

Na začátku i konci služby si pracovníci předávají směnu. Končící pracovník předává veškeré informace k nedokončeným akcím a k důležitým okolnostem, které se staly během

služby. V případě komplikací, nedostatků, nefunkčnosti technologie, předává i tyto informace. Nastupující si naopak zkontroluje vybavenost a funkčnost technologií.

Náplní práce operačních důstojníků je operační řízení. To se dělí na dvě části:

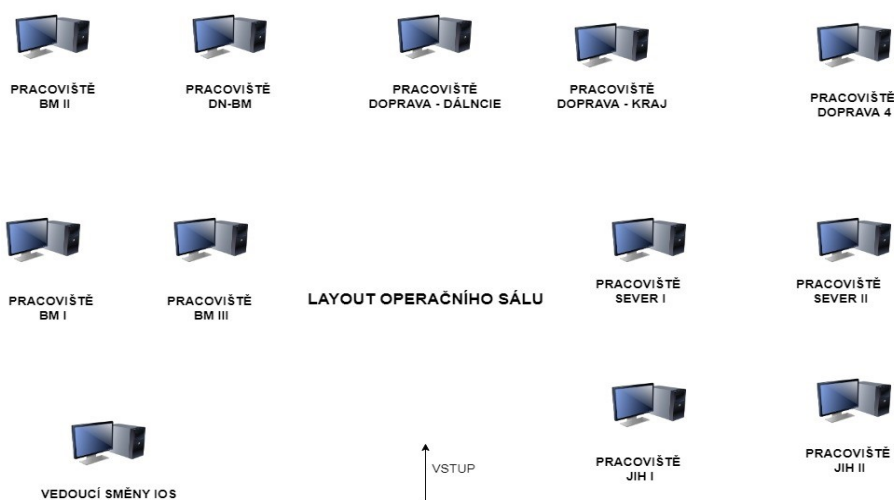
- příjmu linky tísňového volání,
- řízení sil a prostředků.

Směna operačního dne se skládá z vedoucího směny IOS, komisařů a vrchních inspektorů jednotlivých pracovišť městského ředitelství a jednotlivých územních odborů pro řízení sil a prostředků, vrchních inspektorů příjmu linky tísňového volání, pracovníka pro obsluhu systému centralizované ochrany, pracovníků informačních a komunikačních technologií, jinak nazýváno jako lustrační pracoviště. Operační důstojníci řízení sil a prostředků obsazují pracoviště Brno – město I, II a III, Brno – město dopravní nehody, doprava dálnice, doprava kraj, sever I a sever II, jih I a jih II.

Na operačním sále jsou pracovníci řízení sil a prostředků a vedoucí směny, pracoviště příjmu linky LTV158 jsou umístěny jinde. Je to pouze z důvodu prostorového nedostatku. Dříve byly na operačním sále všechny pracoviště, do budoucna se počítá opět s jejich spojením.

6.6 Rozložení pracoviště IOS

Pracoviště jsou rozdělena tak, aby vždy vedle sebe seděli dva pracovníci. V nepřítomnosti jednoho z nich práci vykonává ten, který je na pracovišti přítomen. Proto je žádoucí, aby měl přehled o svých událostech, činnostech a hlídkách, ale také měl zevrubný přehled o činnosti kolegy. Totéž platí pro případ, kdy jeden z pracovníků musí provést velké množství činností, vzájemně si pomohou, domluví a činnosti si rozdělí. Stejně je vedena činnost na celém operačním středisku. V případě potřeby či nutnosti, všichni spolupracují a vzájemně si vypomáhají. Pokud se na rozdělení činnosti nedomluví sami, rozdělí úkoly a činnosti vedoucí směny. Jedná se zejména o případy jako je AMOK, což je označení pro útok aktivního střelce, pronásledování vozidla, pachatele či jiné mimořádné události, které vyžadují koordinaci a činnost více pracovníků.



Obrázek 8 Rozložení operačního sálu IOS Brno

Linek tísňového volání při plném obsazení je šest. Jedna linka tísňového volání je napojena na SCO. Toto pracoviště kromě hovorů řeší i došlé signály z tohoto systému. Musí odbavit signál, založit událost a vyslat na místo nejbližší hlídku.

Hovory na tísňové linky chodí postupně formou přelivů, to znamená, že přicházejí na pracoviště, které je nejdéle volné. Pokud není volná žádná linka tísňového volání, přecházejí hovory do sálu, pokud ani zde není žádná linka volná, volání přechází do jiného kraje.

Přelivy jsou směrovány na IOS KŘP Olomouckého kraje. Na IOS KŘP JmK přicházejí přelivy volání z KŘP Zlínského kraje. Pro eliminaci přelivů je nutné, aby bylo přihlášeno k příjmu LTV158 co nejvíce pracovišť LTV158.

Pracoviště řízení sil a prostředků, vedoucí směny, LTV158 s napojením na SCO musejí být obsazeny všechny každou směnu. Pracoviště linky tísňového volání jsou obsazovány dle počtu chybějících zaměstnanců.

6.7 Činnosti operačního střediska a pracovníků

Vedoucí směny operačního dne v rámci služby:

- koordinuje operační činnosti prováděné při dohledu nad veřejným pořádkem a bezpečností, dopravou a opatřeními v příhraničních oblastech v souladu s mezinárodními smlouvami v rámci krajského ředitelství policie,
- koordinuje a usměrňuje opatření přijatá ke zvládnutí mimořádných událostí,
- koordinuje nebo řídí přípravu a opatření přijatá ke zvládnutí mimořádné události podle příkazů velitele zásahu, pokynů operačních a informačních středisek integrovaného záchranného systému, příslušného vedoucího policisty nebo zpracované dokumentace,
- koordinuje nebo řídí přípravu a opatření přijatá ke zvládnutí krizového stavu podle pokynů příslušného orgánu krizového řízení, příslušného vedoucího policisty nebo zpracované dokumentace,
- odpovídá za vyhlášení a koordinaci policejních akcí a uzávěr v případech nebezpečí z prodlení a odpovídá za obsahovou správnost vydávaných informací,
- zajišťuje realizace plánovaných opatření v případě vyhlášení policejních akcí,
- samostatně provádí metodický odborný dohled a náročné kontroly v oblasti činnosti operačních středisek na dozorcích službách,
- odpovídá za přesné a včasné plnění úkolů hlásné služby,
- soustřeďuje informace potřebné k poskytování objektivních údajů pro rozhodování příslušných vedoucích policistů o opatřeních k řešení bezpečnostní situace a zajišťuje jejich bezodkladné informování,
- řídí a koordinuje činnosti pracovníků ve směně,
- odpovídá za dodržování jejich služební kázně,
- zastupuje vedoucího operačního odboru krajského ředitelství policie nebo jeho zástupce v době jejich nepřítomnosti na pracovišti,
- plní další úkoly podle rozkazů a pokynů příslušných vedoucích policistů.
(ČESKO, 2009)

Každý policista, který pracuje na **LTV158**:

- získává základní informací od oznamovatele. Je třeba získat základní a důležité informace. K vytěžování oznamovatelů se využívá sedmi kriminalistických otázek: KDO?, CO?, KDY?, KDE?, JAK?, ČÍM?, PROČ?,
- provádí opatření směřující k okamžitému vyslání sil a prostředků na místo určení v případě nebezpečí z prodlení,
- ke každému podnětu, který má charakter tísňové výzvy, zakládá akce v systému pro operační řízení. Každé založené akci přiřadí příslušný typ události,
- u každého volání vyhodnocuje závažnost podnětu. V případě splnění podmínek označí událost v systému operačního řízení příznakem FHQ,
- založené akce předává pracovišti operačního střediska pro řízení a koordinaci sil a prostředků, dle územní působnosti, kde k události došlo,
- v rámci zastupitelnosti plní v plném rozsahu úkoly na pracovišti PCO. (ČESKO, 2014)

Policista, který pracuje na **LTV158** s napojením na **SCO**:

- reaguje na signály elektronické ochrany objektů zapojených do SCO LATIS,
- podle zákrokových plánů vysílá vyčleněné hlídky k zabezpečení místa, k provedení zákroku, případně činí další opatření k provedení úspěšného zákroku. Činnosti vykonává podle zákrokových plánů,
- signál SCO zapisuje do systému IS M158, uvedení taktéž učiněná opatření, která sám provedl,
- událost zasílá pracovišti řízení sil a prostředků dle územní působnosti s požadavkem na vyčlenění sil a prostředků,
- udržuje radiové, případně telefonické spojení se zakročujícími hlídkami, tyto navádí na narušený objekt s využitím digitálních půdorysů, hlídky řídí dle pokynů v objektové dokumentaci a hlásí jim průběžně změny v objektu,
- zajišťuje opatření při vyhlášení signálu k poruchovým stavům na SCO LATIS,
- zajišťuje zpětnou vazbu a kontrolu prováděných opatření příslušnými útvary PČR anebo pracovníky na jeho pokyn,
- komunikuje s pracovníky firem, jejichž objekty jsou na SCO připojeny; při řešení poruch, jejich odstraňování, zjišťování změn apod., tyto údaje ověřuje,

- po 02.00 hod. kalendářního dne zpracuje "Situační zprávu o stavu napojených objektů", kde uvádí objekty, které nebyly po této hodině zastřeženy; zprávu zasílá dle požadavků určenému pracovníkovi příslušného Městského ředitelství Brno nebo ÚO,
- vede přehled výjezdů hlídek PČR na signál SCO při přímém narušení objektu,
- spolupracuje při zapojování nových objektů, seznamuje se s nově zapojenými objekty. (ČESKO, 2011),

Pracovní řízení sil a prostředků zpravidla:

- zařazuje do akcí síly a prostředky,
- koordinuje a řídí síly a prostředky nasazené k zajištění adekvátní reakce na přijatá oznámení a podněty,
- v případě potřeby plní v rámci zastupitelnosti úkoly v plném rozsahu na pracovišti linky tísňového volání, PCO i ostatních pracovištích,
- všechny stanovené úkoly plní v rámci místní příslušnosti útvaru PČR, které mu byly stanoveny pro zabezpečení výkonu operační činnosti pro konkrétní směnu,
- úkoly mimo rámec této místní příslušnosti plní v případě nebezpečí z prodlení, při řízení konkrétního bezpečnostního opatření nebo bezpečnostní akce určené vedoucím směny IOS Brno, v rámci zastupitelnosti nebo v jiném případě na základě pokynu vedoucího směny IOS Brno.
- udržuje a navazuje spojení s hlídkami,
- rozhoduje, zda bude akce vedena na provozním či řídicím kanále,
- silám a prostředkům předává informace o události, získané od oznamovatele, dále informace taktického charakteru, které zjistí z informačních systémů PČR (např. záznamy o závadové minulosti osob, apod.) a instrukce k postupu provedení úkonu a další důležité informace v souvislosti s řešenou akcí,
- pokud je to potřebné vysílá na místo události další síly a prostředky, specialisty, další složky IZS,
- přebírá informace od sil a prostředků ať už v podobě rychlých statusů, zasílaných systémem, PEGAS či prostřednictvím radiokomunikace. Získává informace o provedených úkonech, situaci na místě události, plní požadavky související s plněním úkolu,

- podle charakteru události zajišťuje přizvání ke spolupráci a zapojení dalších pracovišť, zejména operační středisko operačního odboru Policejního prezidia,
- veškeré informace a poznatky získané a zjištěné v průběhu řešení události, zapisuje do systému,
- vkládá potřebné informace do IS PATROS a PATRMV, informace o omezení nebo přerušení plynulosti silničního provozu zapisuje do CDI2,
- po ukončení všech opatření souvisejících s řešenou událostí provede ukončení akce,
- při řešení akce s příznakem FHQ, vysílá policista na místo určení vždy nejbližší hlídku bez ohledu na věcnou a místní příslušnost v daném krajském ředitelství,
- v plném rozsahu v případě potřeby plní v rámci zastupitelnosti úkoly na pracovišti linky tísňového volání, PCO. (ČESKO, 2011), (ČESKO, 2009)

6.8 Vybavení a technologie

Každý operační důstojník ke své práci využívá pracoviště, které je vybaveno třemi monitory, dotykovou obrazovkou s potřebnými kontakty a ovládáním provozních kanálů, náhlavní soupravou Jabra se sluchátky, radiostanici pro radiovou komunikaci s koncovými zařízeními a záznamovým zařízením a LCR přehrávačem. Tento umožňuje přehrát zpětně jakýkoliv hovor na obsluhovaném pracovišti.



Obrázek 9 Operační sál IOS Brno (zdroj vlastní)

6.8.1 Informační systémy PČR

Připojení do sítě Intranet je potřebné proto, aby mohl operační důstojník využívat všechny aplikace a informační systémy PČR, které jsou na síti provozovány, jako jsou: dotazy do informačních systémů, Událost, CDI2, ETR, eSIAŘ, CDO, CAKV, apod. Zde získává důležité informace potřebné pro svoji práci a pro hlídky v terénu, kterým je předává.

6.8.2 Kamerové systémy

Na operační středisko je stažen kamerový systém města Brna, kamerový systém z dálničních těles s možností prohlížení i ukládání. Kamerové záznamy z města Brna velice pomáhají operačním důstojníkům při jejich práci. Zejména při pátrání po osobách, pachatelích, při zjišťování příčin dopravních nehod, pachatelích dopravních nehod, aj.

6.8.3 Technologie JITKA

JITKA = Jednotná informační technologická komunikační platforma.

Jedná se o systém pro operační řízení sil a prostředků, jehož součástí jsou: klient operačního řízení a mapové podklady. Klient operačního řízení je Václav, který je v úzké kooperaci s aplikací Ludmila. To je mapový klient a umožňuje zobrazování map. Tuto verzi pro práci využívají pracovníci operačních středisek. Jejich jednodušší verzí je Zikmund a Josefina. Zikmund je systém pro operační řízení a Josefina mapový podklad. Liší pouze v tom, že jejich uživatel má k dispozici méně funkcionalit. Jinak fungují shodně. Tyto jednodušší verze využívají při práci základní útvary (dozorčí služby).

Systém **Václav** umožňuje zakládání událostí, vést přehled o založených a ukončených událostech, vést přehled o silách a prostředcích, zápis poznatků, zobrazení všech zapsaných poznatků od začátku až po ukončení události, zobrazení všech poznatků zapsaných i od jiných osob či útvarů. K událostem je možné přizvat kterýkoliv útvar či složku policie dle potřeby. Je možné do události zařazovat a odvolávat síly a prostředky. Václav je propojen s aplikací Ludmila, což umožňuje zobrazit místo události, polohu sil a prostředků. Umožňuje při práci využívat různé vrstvy, které zjednodušují a urychlují práci operačního řízení. Mezi nejpoužívanější patří:

- akce, síly a prostředky,
- mobilní bezpečné platformy,
- hranice policejních obvodů a dálničních oddělení,
- hranice honiteb,

- železniční přejezdy s uvedením čísel,
- sloupy veřejného osvětlení,
- hranice katastrálních území a obcí,
- traumabody.

Vrstva akce funguje tak, že se v mapě zobrazují názvy akcí, které jsou založeny v aplikaci Václav. Veškeré síly a prostředky, které si operační důstojník zařadí do služby, se mu nejen zobrazí v seznamu v rámci aplikace Václav, ale také se objeví v aplikaci Ludmila, kde je možné sledovat jejich aktuální polohu. Ve vrstvě honitby se zobrazují nejen hranice a názvy jednotlivých honiteb, ale taktéž informace k hospodáři dané honitby a telefonní číslo.

Vrstva železniční přejezdy slouží k zobrazení všech železničních přejezdů s uvedením čísla přejezdu. Dále je možné získat informace, pod které dispečerské pracoviště železniční přejezd spadá a číslo na konkrétního dispečera a výpravčího.

Vrstva kamerové systémy umožňuje zobrazit městské kamerové systém. A to nejen ve městech, ale i na dálnicích. Operační důstojník tak má přehled o umístění kamer v jednotlivých městech.

Vrstva sloupy veřejného osvětlení obsahuje místa a označení sloupů veřejného osvětlení v městě Brně. Po zadání čísla sloupu, se nám jeho poloha zobrazí na mapě.

Vrstva policejní obvody zobrazuje hranice správních obvodů jednotlivých základních článků policie – obvodních oddělení.

Vrstva traumabody zobrazí na mapě všechny trauma body s uvedením cesty k traumabodu, což slouží pro lepší orientaci složek IZS v terénu.

Ludmila také umožňuje výběr z pěti různých podkladových map.

Mapa je pro operační důstojníky jedna z nejdůležitějších pomocníků. Díky možnosti využívání jednotlivých vrstev, má operační důstojník informace rychle k dispozici a nemusí je vyhledávat. Šetří to velmi čas, který je potřebný při řešení mimořádných událostí či při záchraně života a zdraví občanů.

6.8.4 Národní informační systém

Národní informační systém, zkráceně NIS, umožňuje elektronické předávání či sdílení přijatých oznámení mezi složkami IZS. Umožňuje rychlé přizvání jednotlivých složek IZS ke spolupráci, sdílení poznatků v založených událostech, propojení systémů, ale také

zobrazování vozidel IZS na mapě. Funguje to i naopak, kdy události chodí od jednotlivých složek IZS. Tyto přicházejí k vedoucímu směny a ten je přerozděluje dle věcné a místní příslušnosti.

6.8.5 Radiokomunikace

Operační důstojníci ke komunikaci s koncovými články využívají radiostanice. Veškerá radiová komunikace probíhá prostřednictvím **systému PEGAS**. Tento umožňuje vysílání a příjem hlasových, datových a textových zpráv. Koncová zařízení jsou mobilní radiové terminály systému PEGAS – vozidlové, motocyklové, přenosné ruční.

Komunikace probíhá na provozních kanálech. **Provozní kanál** je stále otevřený kanál, který pokrývá určité teritorium. V rámci operačního střediska Brno je využíváno pět provozních kanálů, jeden kanál řídicí a jeden **kanál** pro spolupráci s ostatními složkami **IZS**. Řídicí kanál slouží pro předávání hlášení všem hlídkám na teritoriu Jihomoravského kraje. (ČESKO, 2014)

Pokud operační důstojník potřebuje předat informace všem hlídkám na teritoriu kraje a potřebuje, aby to všichni slyšeli, i když v tu dobu probíhají individuální hovory, má možnost využití tzv. **BROADCAST**. Jedná se o jednosměrné volání, které přeruší veškerou komunikaci v rámci hovorových skupin (i individuální hovory). Takže hlášení slyší všichni na teritoriu kraje. (ČESKO, 2014)

V rámci radioprovozu je možné uskutečňovat skupinovou komunikaci, individuální hovory, zasílat kódy typických činností či rychlé statusy.

Kódy typických činností je zkrácené, předem dohodnuté označení povelu, zprávy nebo hlášení důležitého významu ve formě předem smluveného výrazu. **Rychlý status** je krátká datová zpráva s pevně definovaným významem v systému. Jsou zasílány koncovým uživatelem pomocí tlačítek. Každý územní odbor má svůj volací znak, radiostanice mají svoje číslo. Označení hlídek v terénu se skládá z volacího znaku daného územního odboru a čísla dané radiostanice, kterou mají u sebe. Operační důstojník má volací znak stejný a to Vesmír. Veškeré radiostanice, které hlídky využívají ve výkonu, jsou vloženy do sil a prostředků aplikace Václav. Díky tomuto se poté i zobrazují v aplikaci Ludmila - v mapě. Každá vozidlová radiostanice má zabudován modul GPS. Díky tomu má operační důstojník, nejen vidí všechny síly a prostředky, které má ten den k využití, ale má i přehled o jejich aktuální poloze. Což je velice důležité pro řízení sil a prostředků, kdy operační důstojník na místo vysílá nejbližší hlídky. (ČESKO, 2014)

6.9 Procesy na operačním středisku

Krajské ředitelství policie je hierarchicky strukturovaná organizace s liniově – štábním řízením. I přesto, že organizace není řízená procesně, lze na pracovišti operačního střediska procesy definovat a popsat. Z teorie omezení vyplývá, že každý proces má své omezení. Pokud jej najdeme, jsme schopni snížit jeho omezení, či jej úplně odstranit. Tato omezení byla hledána i v rámci popsaných procesů na operačním středisku.

6.9.1 Hlavní činnosti

Procesy lze rozdělit je na hlavní, řídicí a podpůrné. Mezi **řídicí činnosti** můžeme zařadit strategické vedení operačního odboru či zajištění chodu operačního odboru vedoucími pracovníky odboru. Mezi **podpůrné činnosti** patří správa a zajištění IT technologií, správa a zajištění intranetu a využívání aplikací, které jsou zde provozovány pro práci policistů, plánování rozložení směn, evidence pracovní doby, zajištění informací z technologie pro základní útvary, zajištění informací pro vedení IOS či KŘP. **Hlavní činností** je operační řízení, které se skládá z příjmu linky tísňového volání a řízení sil a prostředků. Další činnosti, které jsou vykonávány v rámci příjmu LTV 158 a řízení sil a prostředků jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1 Činnosti prováděné v rámci operačního řízení (zdroj vlastní)

Příjem linky tísňového volání
přijetí volání
zjištění informací
založení události
přepojení volání na jinou tísňovou linku
předání události pracovišti řízení sil a prostředků
přizvání ke spolupráci ostatní složky IZS
přiřazení třídy události
vložení osoby do události
vložení adresy do události
vložení kresby
zapisování poznatků do události
telefonování
vkládání hovorů do události
Příjem linky tísňového volání + SCO
odbavení signálu
činnost dle zákrokové karty
vyrozumění odpovědné osoby objektu
založení události
zadání adresy události
vyslání určené hlídky na místo
zapisování poznatků do události
evidence signálu v IS M158
zaslání situační zprávy odpovědnému pracovníkovi za MŘ či ÚO
ukončení události

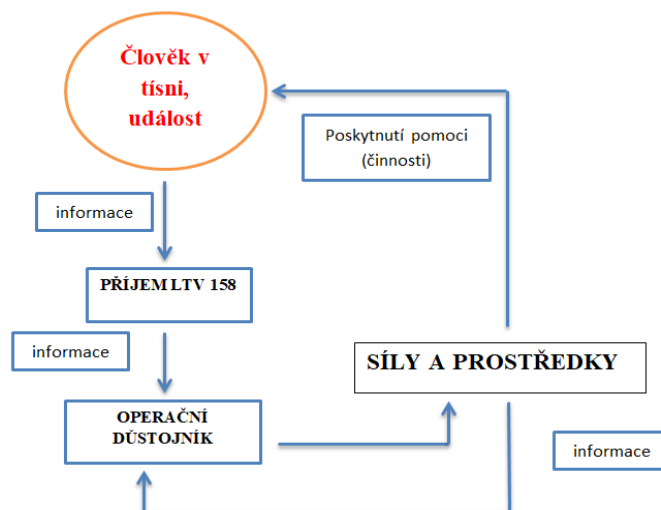
Tabulka 2 Činnosti prováděné v rámci operačního řízení (zdroj vlastní)

Řízení sil a prostředků
příjem linky tísňového volání
přijetí volání
zjištění informací
založení události
přepojení volání na jinou tísňovou linku
předání události pracovišti řízení sil a prostředků
přizvání ke spolupráci ostatní složky IZS
přiřazení třídy události
vložení osoby do události
vložení adresy do události
vložení kresby
převzetí události z LTV158
předání události na základní útvar dle územní působnosti
přiřazení třídy události
přizvání ke spolupráci jiné složky policie
zařazení sil a prostředků do události
lustrace osob, vozidel, zbraní v systémech PČR
vkládání věcí, vozidel, dokumentů do události
vkládání hovorů do události
zobrazení události na mapě
zobrazení sil a prostředků PČR i IZS na mapě
telefonování
vyrozumívání kompetentních osob dle pokynu vyrozumění
součinnost s ostatními složkami IZS
součinnost s jinými institucemi (české dráhy, KORDIS, B-kom, aj.)
zajištění dostatečného množství sil a prostředků
vkládání informací do IS tabulky
vyhledávání pátrání po osobách a vozidlech
odvolávání pátrání po osobách či vozidlech
odvolávání hlídek z události
ukončení události

Vzhledem k tomu, že veškerá činnost pracovníků IOS byla zařazena do kategorie hlavních činností, bylo pracováno dále pouze s touto kategorií činností.

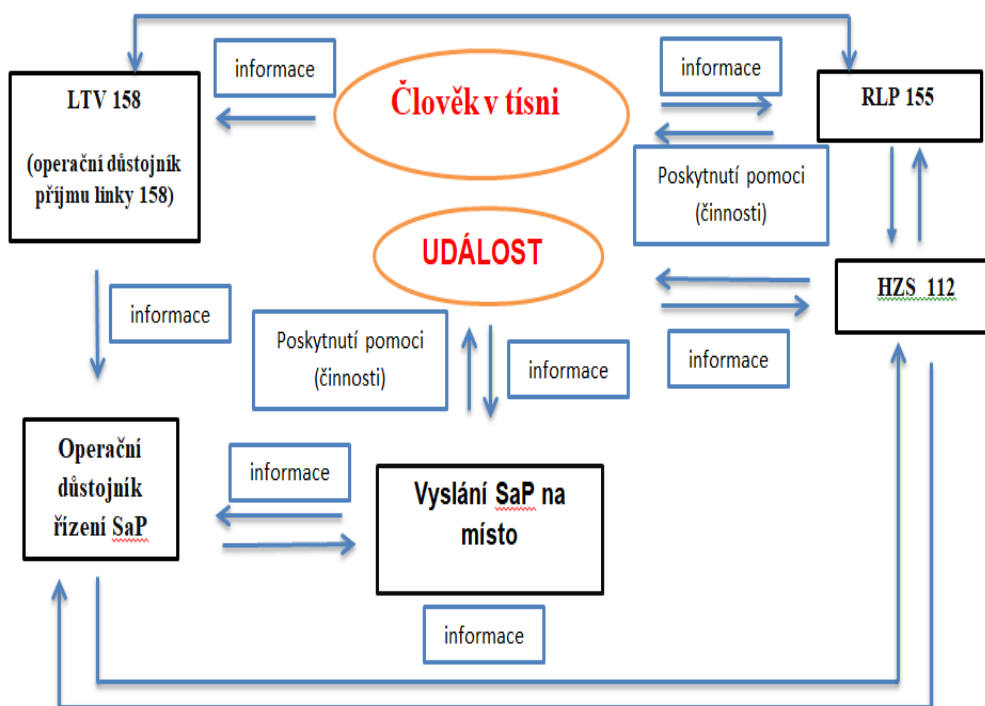
6.9.2 Proces operačního řízení

Cílem operačního řízení je zajistit oznamovateli poskytnutí služby a tou je pomoc v tísňové situaci. Toto operační důstojník činí na základě vyslání dostatečného množství sil a prostředků. Cílem také je, aby síly a prostředky dorazily na místo události co nejrychleji. Operační důstojník neovlivní rychlost vyslaných sil a prostředků. Jediné, co může ovlivnit, je rychlost své práce, reakce a svého rozhodování a tím zajistit, že síly a prostředky budou vyslány v co nejkratší době. Zajistí tím, že nebude docházet ke zbytečným prostojům. Proces operačního řízení můžeme rozdělit na dva podprocesy, a to příjem linky tísňového volání a řízení sil a prostředků.



Obrázek 10 Procesy probíhající na IOS (zdroj vlastní)

Na uvedeném obrázku je znázorněno jednoduché schéma procesů operačního řízení, které na integrovaném operačním středisku probíhají. Policie jako součást Integrovaného záchranného systému (dále jen IZS) vyžaduje či poskytuje součinnost ostatním složkám IZS.

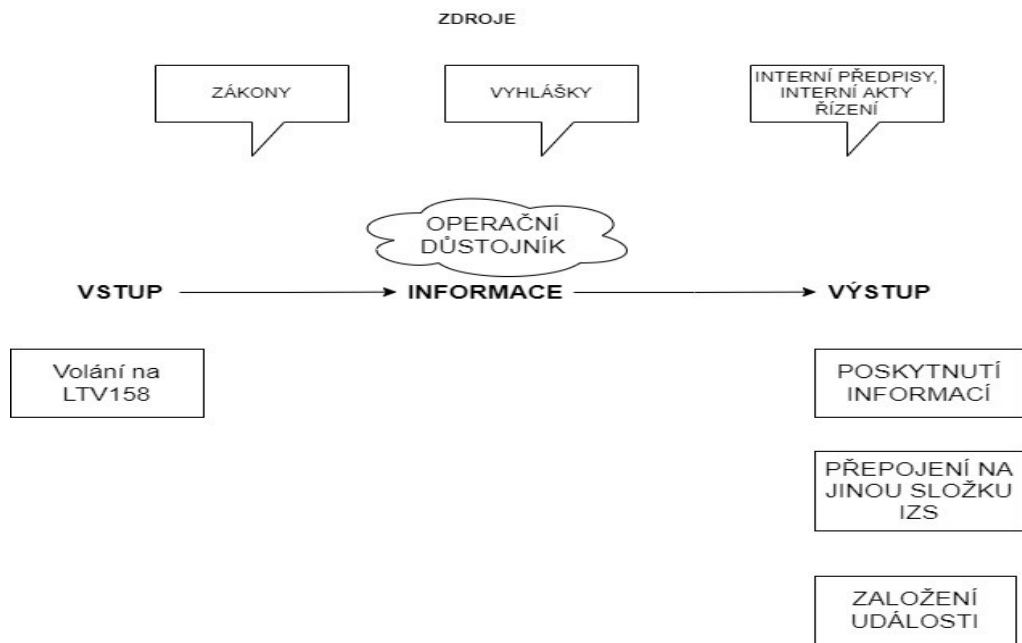


Obrázek 11 Procesy na IOS v rámci spolupráce se složkami IZS (zdroj vlastní)

Uvedený obrázek popisuje procesy probíhající na IOS při nutnosti spolupráce s ostatními složkami IZS.

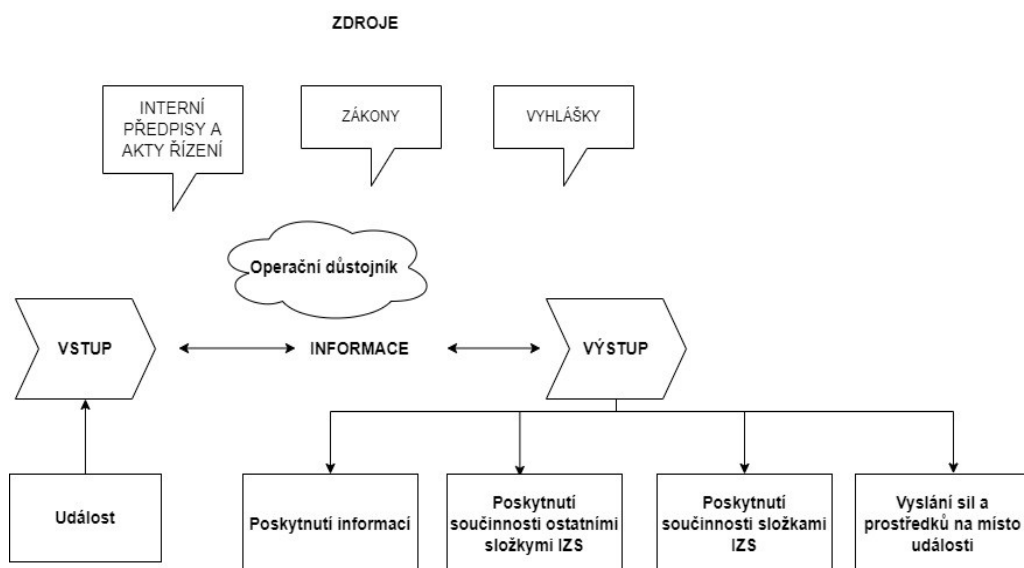
V rámci každého procesu dochází k přeměně vstupů na výstupy a spotřebě zdrojů. Vstupem pro příjem LTV158 je vznik události či situace, kvůli které člověk z nějakého důvodu volá na tísňovou linku. Zdrojem jsou informace, platné zákony, vyhlášky. Výstupem je:

- poskytnutí informací volajícímu,
- zjištění, že volání není určeno pro tísňovou linku PČR a přepojení ZZS či HZS,
- založení události.



Obrázek 12 Proces příjmu LTV158 (zdroj vlastní)

Pokud dojde k založení události, pracoviště LTV158 ji předá pracovišti řízení sil a prostředků dle místa události. Založená událost naopak slouží jako vstup pro řízení sil a prostředků. Zde jsou zdrojem opět informace, platné zákony, vyhlášky a nařízení, interní předpisy a interní akty řízení. Výstupem procesu řízení sil a prostředků je poskytnutí informací, poskytnutí součinnosti jinými složkami IZS nebo ostatními složkami IZS či vyslání hlídky na místo.



Obrázek 13 Proces řízení sil a prostředků (zdroj vlastní)

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.6, každý proces má svého zákazníka a vlastníka. V našem případě je zákazníkem člověk, který je v tísní, nebo z jakéhokoliv jiného důvodu volá na linku tísňového volání. Jeho potřebou je získání pomoci či informací. Vlastníkem procesu je Policie České republiky.

6.9.3 Znázornění procesů

Procesy je možné nejen definovat, popsat, ale také znázorňovat. Znázorňovat je můžeme, jak již bylo uvedeno v teoretické části, pomocí procesních map či vývojových diagramů. V práci bylo využito k zobrazení procesu vývojových diagramů. Byl vytvořen vývojový diagram pro příjem LTV158 a vývojový diagram řízení sil a prostředků. Tyto vývojové diagramy jsou uvedeny v příloze PI a PII.

6.9.4 Měření procesů

Procesy měříme, abychom je mohli zlepšovat, řídit či zvyšovat jejich efektivitu. Procesy měříme na základě klíčových ukazatelů výkonnosti, které si určuje organizace dle svých potřeb. Klíčovým ukazatelem byla výkonnost pracovníka za směnu, konkrétně délka prováděných činností a délka hovorů. Měření výkonnosti bylo provedeno za využití metody snímkování pracovního dne.

6.9.5 Snímkování pracovního dne

V rámci měření bylo provedeno snímkování pracovního dne jednotlivce a byl proveden vlastní snímek pracovního dne.

Činnosti byly rozděleny do šesti částí. První zahrnovala práci s technologií a událostmi, druhá část byla věnována telefonním hovorům, třetí část práci s informačními systémy policie a zápis těchto informací do události. Čtvrtá část obsahovala radioprovoz, tedy komunikaci s hlídkami prostřednictvím radiostanic. Pátá část zahrnovala ostatní práce. Sem byly zařazeny činnosti jako: předání a převzetí směny, seznamování se s interními akty řízení v ETRŽ či SIAŘ, vyřizování služební pošty, tisk potřebných formulářů či práce v nepřítomnosti kolegy. Šestá část byla věnována osobním potřebám pracovníka, hygieně, jídlu a odpočinku. Do kategorie jiné spadá nečinnost, kdy pracovník neřeší žádnou událost, nikdo mu nevolá, nebo neprovádí jinou činnost, která souvisí s řízením sil a prostředků, vzhledem k náhodnosti, s jakou události či hovory přicházejí a nutnosti být neustále připraven vykonávat práci.

Snímkování pracoviště LTV158

Nejdříve bylo snímkování provedeno u pracoviště LTV158. Činnosti byly rozděleny na méně částí vzhledem k tomu, že v rámci toho pracoviště neprobíhá radioprovoz. Pokud ano, tak zcela výjimečně. V době snímkování žádný radioprovoz neproběhl.

Tabulka 3 Výsledky snímkování pracoviště LTV158 (zdroj vlastní)

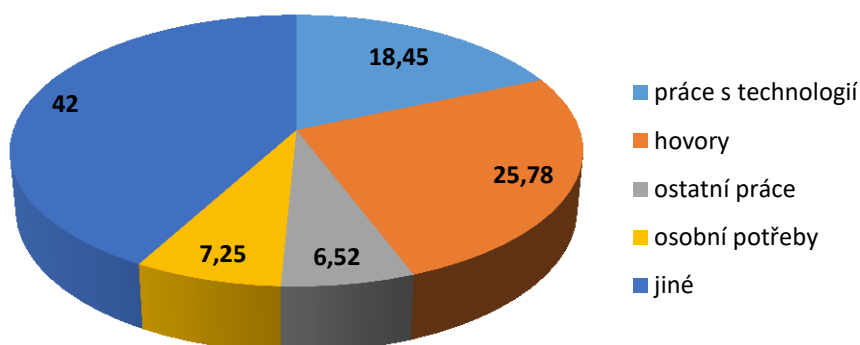
Pořadí	Činnosti	Celkový čas (s)	zastoupení v (%)
1	práce s technologií	7640	18,45
2	hovory	10673	25,78
3	ostatní práce	2700	6,52
4	osobní potřeby	3000	7,25
5	jiné	17387	42

Vyhodnocení provedeného snímkování a dob činností je uvedeno v tabulce č. 2.

Tabulka 4 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti LTV158 (zdroj vlastní)

Činnosti	Celkový čas (s)	Zastoupení v (%)
produktivní	21013	50,8
neproduktivní	20387	49,2

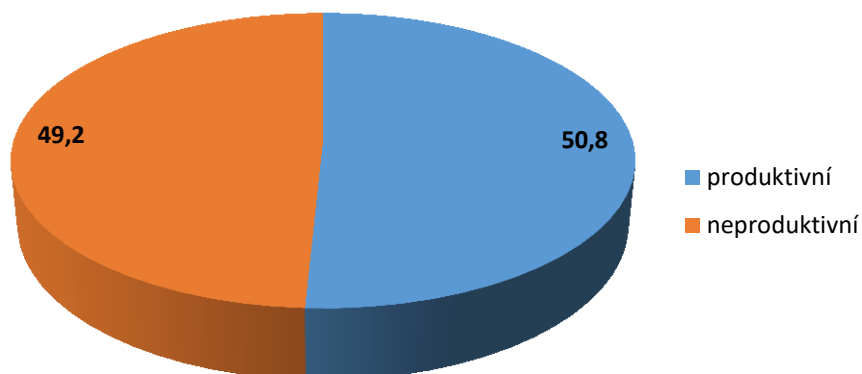
Na základě výsledků z tabulky č. 2 byla vyhodnocena produktivní a neproduktivní činnost pracovníka, výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Graf činností pracovníka LTV 158

Graf 9 Činnosti pracovníka LTV158 za směnu (zdroj vlastní)

Uvedené výsledky z tabulek byly převedeny do grafické podoby. Vyjadřují procentuální podíl jednotlivých činností pracovníka LTV158 během směny. Snímkovací formulář je uveden v příloze P III.

Graf činností pracovníka LTV158



Graf 10 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti LTV158(zdroj vlastní)

Snímkování pracoviště Dopravní nehody Brno - město

Snímkování bylo dále provedeno u pracoviště Dopravní nehody Brno - město. Výsledky z provedeného měření jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka 5 Výsledky snímkování pracoviště DN-BM (zdroj vlastní)

pořadí	činnosti	celkový čas (s)	zastoupení v (%)
1	práce s majákem a technologií	3837	9,27
2	hovory	7540	18,21
3	zápisy a ostatní práce s IS PČR	2680	6,47
4	radioprovoz	600	1,45
5	ostatní práce	6480	15,65
6	osobní potřeby	1800	6,52
7	jiné	18463	44,6

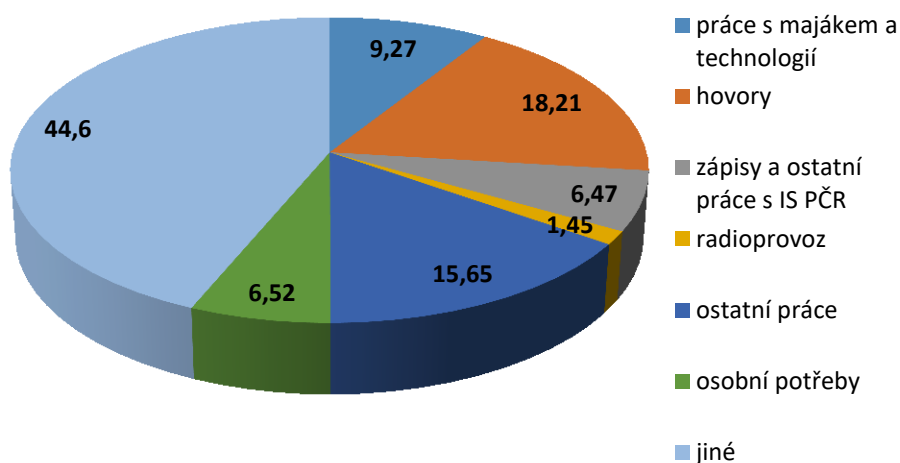
Na základě zjištěných výsledků byla vyhodnocena produktivní a neproduktivní činnost pracovníka, výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 6 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti DN-BM (zdroj vlastní)

Činnosti	Celkový čas (s)	Zastoupení v (%)
produktivní	21137	51,06
neproduktivní	20263	48,94

Výsledky snímkování byly graficky znázorněny v následujícím grafu č. 3, vyjadřuje procentuální podíl jednotlivých činností.

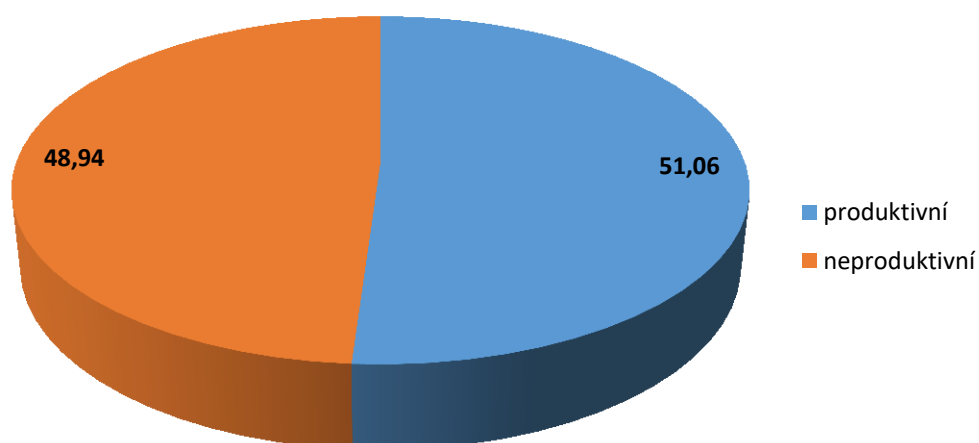
Graf činností pracovníka DN-BM za směnu



Graf 11 Činnosti pracovníka DN – BM za směnu (zdroj vlastní)

Graficky byl vyhodnocen také poměr produktivních a neproduktivních činností, což ukazuje následující graf č. 4.

Graf činností pracovníka DN-BM za směnu



Graf 12 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti DN –BM (zdroj vlastní)

Snímkování pracoviště Doprava - kraj

Posledním pracovištěm, u kterého bylo provedeno snímkování je Doprava – kraj (DK).

Výsledky z provedeného měření jsou uvedeny v následující tabulce č. 6.

Tabulka 7 Výsledky snímková pracoviště DK (zdroj vlastní)

Pořadí	Činnosti	Celkový čas (s)	Zastoupení v (%)
1	práce s technologií	4817	11,64
2	hovory	13139	31,74
3	zápisy a ostatní práce s IS PČR	4075	9,84
4	radioprovoz	900	2,17
5	ostatní práce	6300	15,22
6	osobní potřeby	1800	4,35
7	jiné	10369	22,87

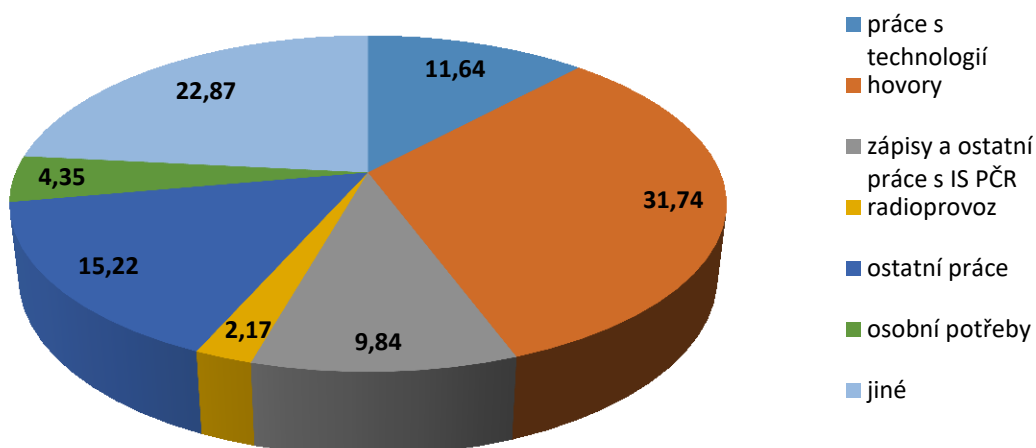
Na základě zjištěných výsledků byla vyhodnocena produktivní a neproduktivní činnost pracovníka, výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 8 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti DK (zdroj vlastní)

Činnosti	Celkový čas (s)	Zastoupení v (%)
produktivní	29231	70,6
neproduktivní	12169	29,4

Výsledky snímkování byly převedeny do grafické podoby. Následující graf č. 5 zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých činností.

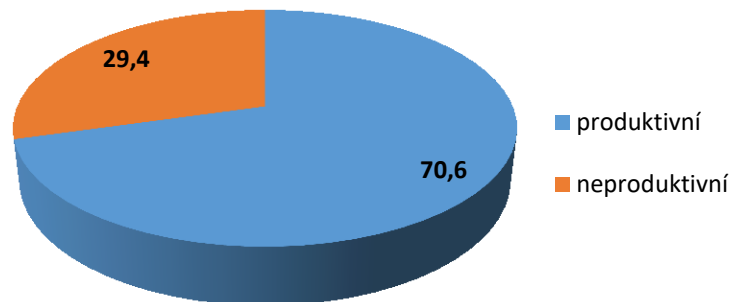
Graf činností pracovníka Doprava - kraj za směnu



Graf 13 Činnosti pracovníka DK (zdroj vlastní)

Graficky byl vyhodnocen také poměr produktivních a neproduktivních činností, což ukazuje následující graf č. 6.

Graf činností pracovníka DK za směnu



Graf 14 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti DK (zdroj vlastní)

Na základě pozorování měření časů jednotlivých činností v rámci popsaných procesů, bylo zjištěno, že provádění časových úspor při činnostech s technologií či aplikacemi policie nepřinesou dostatečnou časovou úsporu. Jednalo by se pouze o časy v řádech sekund. Proto je potřebné se na proces operačního řízení podívat z jiné stránky a zjistit, kde se dají najít a provést efektivní změny. Na základě pozorování bylo zjištěno, že úzkým místem je příjem linky tísňového volání. Zde by bylo potřebné hledat časové úspory. Zejména pak při přijímání tísňových volání. Poskytnutí služby člověku v tísni by mělo být provedeno v krátkém čase, ale nesmí při tom být snížena kvalita služeb poskytovaná tísňovými linkami. To je třeba mít na paměti, při navrhování změn.

6.10 Rizika

Operační řízení, jak již bylo popsáno dříve, závisí na vzniku události a volání od občanů, kteří potřebují pomoci, na tísňovou linku. Vznik událostí a volání je zcela náhodné a nepředvídatelné, stejně jako riziko. Cílem operačního řízení je pomoc občanů v nouzi, nejčastěji formou vyslání sil a prostředků na místo události, v co nejkratším čase. Formou pomoci, jak již bylo uvedeno dříve, může být i poskytnutí informací či přepojení na jinou linku tísňového volání. Každá vykonávaná činnost je spojena s riziky. Stejně je tomu u operačního řízení. Byla hledána kauzální závislost mezi příčinami a následky. Hledání souvislostí velmi ovlivňuje osoba hodnotitele a hodnotitelského týmu. Tato analýza byla provedena z pohledu komisaře operačního střediska, který vykonává činnost na operačním středisku šest let a služební poměr u policie trvá 15 let. V rámci analýzy byly využity

názory a zkušenosti ostatních spolupracovníků formou dotazníku a následných doplňujících rozhovorů, názory a zkušenosti vedení operačního odboru a analytiků operačního odboru, které byly získány formou rozhovorů a brainstormingu.

6.10.1 Stanovení rizika

Při procesu stanovení rizika byly stanoveny hodnoty nežádoucích jevů a jejich možné dopady na základě analýzy rizik a hodnocení rizik. Byla hledána odpověď na otázky:

- Jaké nežádoucí jevy mohou nastat při operačním řízení?
- Jaká je pravděpodobnost, že dojde k výskytu nežádoucího jevu?
- Pokud nežádoucí jev nastane, jaký bude mít dopad?

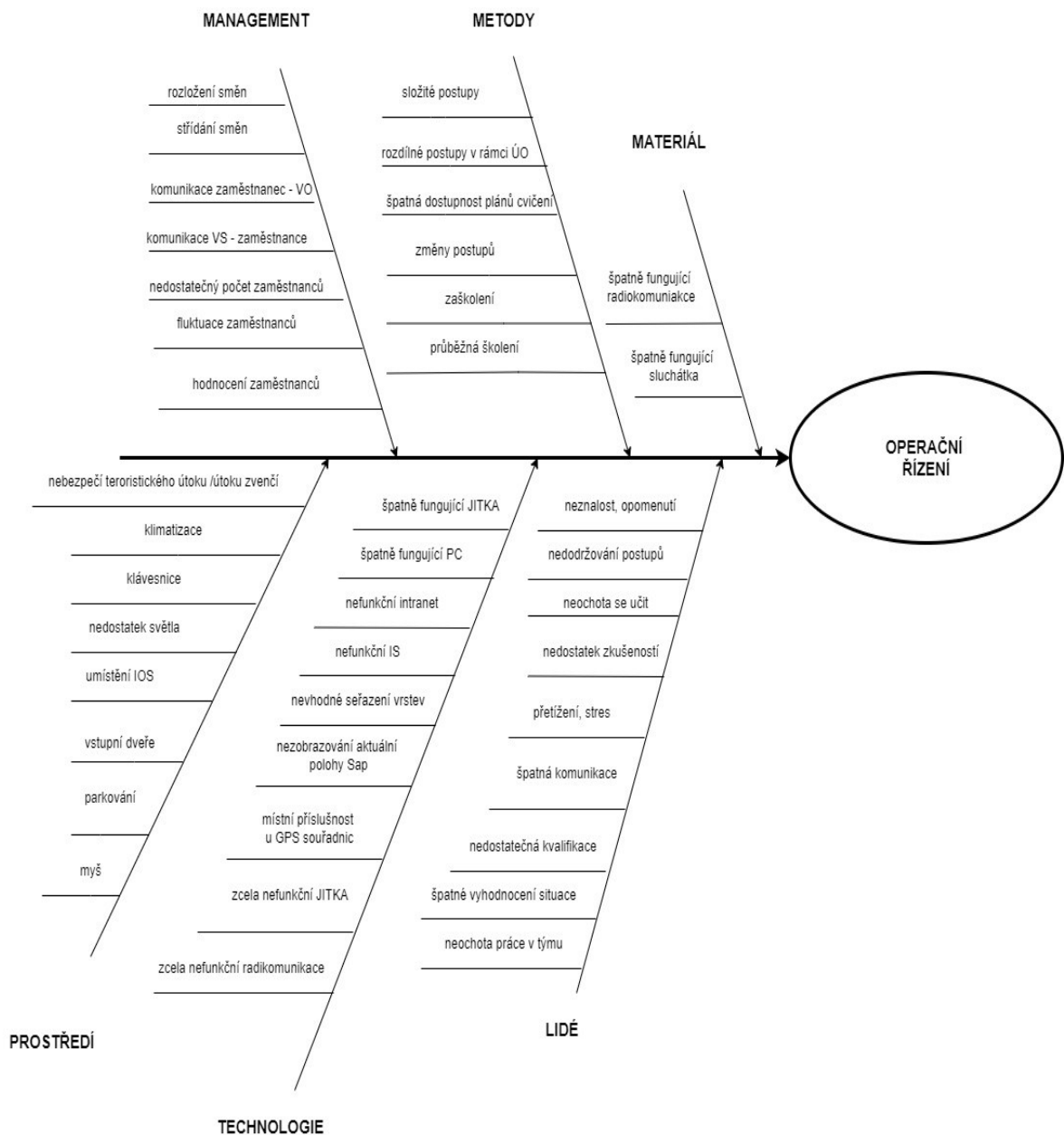
Stanovení rizika bylo provedeno ve dvou krocích. Prvním byla analýza rizika a poté bylo provedení hodnocení rizik.

6.10.2 Analýza rizik

Analýza rizik slouží jako pomocný podklad pro rozhodování a potřeby řízení. V rámci analýzy rizik byl zhodnocen současný stav a provedena identifikace rizik.

Identifikace rizik

V rámci identifikace rizik byly hledány všechny negativní jevy, rizikové faktory a situace či podmínky, které mohou ovlivnit negativním způsobem operační řízení. K identifikaci rizik byly využity metody: diagram příčin a následků, brainstorming a metoda pozorování. Na základě brainstormingu s vedením a analytiky operačního odboru a rozhovory se zaměstnanci, byl vytvořen diagram příčin a následků. K vytvoření byly využity kategorie management, metody, materiál, prostředí, technologie a lidé. Výsledky brainstormingu jsou uvedeny v příloze IV.



Obrázek 14 Digram příčin a následků (zdroj vlastní)

Analýza rizik byla provedena s využitím metody What-if. Základem pro tuto metodu byl diagram příčin a následků. Veškeré uvedené položky byly vzaty jako příčiny nežádoucích jevů a byly stanovovány jejich možné dopady. Zároveň bylo navrženo možné opatření k jeho minimalizaci či odstranění. Dále bylo provedeno vyhodnocení rizik na základě výsledků dotazníku. Výsledky této metody jsou uvedeny v souhrnné tabulce a jsou součástí přílohy V. Součástí této přílohy je vyhodnocený graf rizik dle hodnocení zaměstnanců.

6.10.3 Hodnocení rizik

Při hodnocení rizik posuzujeme pravděpodobnost výskytu nežádoucího jevu a jeho možné dopady. Stanovujeme jejich hodnotu. Účelem je získat hodnotu rizika, která slouží jako podklad při rozhodování o riziku.

Hodnocení rizik bylo provedeno na základě matice hodnocení rizik. Základem byla provedená metoda What-if, která byla rozšířena i matici rizik. Dále byly stanoveny škály hodnocení na základě brainstormingu autorky práce a vedení operačního dobrou.

P/D	A	B	C	D	E
1	1	3	6	10	15
2	2	5	9	14	19
3	4	8	13	18	22
4	7	12	17	21	24
5	11	16	20	23	25

pravděpodobnost			dopad
1	málo pravděpodobné	A	nepatrný
2	pravděpodobné	B	nízký
3	časté	C	střední
4	velmi časté	D	vysoký
5	téměř vždy	E	velmi vysoký

Obrázek 15 Matice rizika a hodnotící škály (zdroj vlastní)

Všechny rizika z metody What-if byly rozšířeny o hodnotu pravděpodobnosti vzniku nežádoucího jevu a hodnotu pravděpodobnosti dopadu na operační řízení. Na základě vztahu rizika: $R = P * D$ byla stanovena hodnota jednotlivých rizik. Výsledky jsou uvedeny v tabulce v příloze V.

6.10.4 Rozhodnutí o riziku

Rizika, jejichž hodnota se nacházela ve spodním kvadrantu matice, byla stanovena jako nepřijatelná. Jednalo se o rizika, která měla hodnotu 20 a více.

Posouzení bylo provedeno podle podmínky přijatelnosti:

$$R_{s_{act}} \leq R_{s_{bar}}$$

V tabulce jsou uvedena kritéria, která byla stanovena pro posouzení rizika.

Tabulka 9 Kritéria pro rozhodnutí o riziku (zdroj vlastní)

Metoda	Přijatelné riziko	Nepřijatelné riziko
What-if	$R < 20$	$R \geq 20$
Dotazník	označení méně než 30 -ti zaměstnanci ze všech	označení 30 -ti a více zaměstnanci ze všech

Na základě těchto kritérií a použité metody What-if, byly stanoveny nejzávažnější rizika uvedené v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Rizika stanovená metodou What-if (zdroj vlastní)

pořadí	riziko
1	nedostatečný počet zaměstnanců
2	nedostatečné prvotní zaškolení
3	nedostatek světla
5	stres
6	fluktuace zaměstnanců
7	zázemí pracoviště (odpočinek, jídlo)

Zvlášť byly vyhodnoceny rizika z dotazníku zaměstnanců dle stanovených kritérií a vyhodnocená nejzávažnější rizika, jež jsou uvedena v tabulce č. 11.

Tabulka 11 Rizika stanovená na základě dotazníku (zdroj vlastní)

pořadí	riziko
1	nedostatek zaměstnanců
2	přetížení zaměstnanců
3	malá motivace

6.10.5 Zvládání a zmírňování rizika

Pro nalezená nejzávažnější rizika byla navržena nápravná opatření, která jsou rozpracována níže.

Identifikované riziko nedostatek světla, byl během zpracovávání práce vyřešen. Na integrovaném operační středisku byla nainstalována nová světla, odpovídající nejnovějším standardům a normám.

Motivace

Riziko spojené s malou motivací pracovníků bylo stanoveno zaměstnanci na základě vyplněného dotazníku. Motivace se týká ovlivňování lidí k určitému chování, které je žádoucí. Motivace závisí na mnoha faktorech, které byly popsány v teoretické části, ale také na tom, jak „chtějí“ zaměstnanci. Cílem každého zaměstnavatele je motivace zaměstnance nejen k výkonu, ale k dobrému, rychlému či kvalitnímu výkonu. Lze k tomu využít několika nástrojů. Jsou jimi odměny, spravedlivé rozdělení odměn, ohleduplné vedení, zlepšení podmínek pro práci zaměstnance a v neposlední řadě příležitost vzdělání.

Odměny

Operační středisko, jako součást policie a veřejného sektoru, je financováno ze státního rozpočtu. Každé krajské ředitelství má k dispozici určitý rozpočet, se kterým během roku pracuje. V rámci státní správy jsou výše platu stanoveny tabulkově. Odměny vedoucí oddělení může zaměstnancům přidělovat pouze tehdy, pokud je od vedení Krajského ředitelství dostane. Tyto se snaží rozdělovat spravedlivě. Na základě rozhovoru s vedoucím oddělení operačního střediska bylo zjištěno, že při odměňování pracovníků bere v úvahu mnoho kritérií jako je kvalita práce z dlouhodobého hlediska, přístup k práci, schopnost týmové práce, ochota pro práci „navíc“, chování při mimořádných událostech a stavech apod. Nevýhodou je, že vedení oddělení je odkázáno na přidělení prostředků od vedení Správy kraje. Nemá možnost sám určovat, kdy zaměstnanci odměnu uloží. Průměrně bývají pracovníci odměňováni 1 – 2 do roka. Pokud je to vícekrát do roka, závisí to vedení Správy kraje.

Vzdělávání je policistům umožňováno, ať už se jedná o vzdělávací kurzy prováděné Školícími policejními středisky, možnosti vyššího vzdělání na školách Policie České republiky nebo na školách civilních. Je ovšem otázkou, jestli zaměstnanci využijí této možnosti a jak ji využijí ke svému profesnímu růstu.

Pracovníci operačního střediska, jak již bylo uvedeno, pracují v nepřetržitém režimu a vykonávají dvanáctihodinové směny. S tím jsou spojeny i noční služby, práce o víkendech i ve svátek. V rámci motivace by bylo potřebné se zaměřit na spravedlivé plánování služeb o víkendech, vyvážený poměr denních a nočních služeb během měsíce, rovnoměrné rozložení a spravedlivé rozdělení práce ve svátek.

Přetížení zaměstnanců, stres, odpočinek

Pracoviště operačního střediska se vyznačuje vysokou hodnotou náhodnosti příchodu události či hovoru. Pracovníci nikdy nevědí, kdy a jaký hovor jim přijde či kolik událostí v danou chvíli přijde. Dále se vyznačuje časovým nedostatkem, ať při přemýšlení, rozhodování, tak na reakci. Je potřebné, aby byl neustále ve střehu a připraven adekvátně a rychle konat. V tomto směru se jedná o vysoce rizikové pracoviště. Vzhledem k uvedeným skutečnostem, je pracoviště operačních středisek zařazeno dle rizikovosti do skupiny č. 1.

Stres zaměstnanců závisí na osobnosti pracovníka, na množství a typu událostí, které řeší a v neposlední řadě na jeho odpočinku. Jestli jej při práci zaměstnanci pociťují, jak jej zvládají, bylo zjišťováno v dotazníku. Výsledky z dotazníku a vyhodnocené grafy jsou uvedeny v příloze VI.

Z grafu vyplývá, že téměř 20% pracovníků se při práci potýká se stresem. Dalším vyhodnocením bylo zjištěno, že více než 54 % pracovníků si s ním poradit a nedělá jim to vážnější potíže. I přesto nesmíme toto riziko podceňovat. Zabránit stresovým situacím na pracoviště vzhledem k jeho povaze nejde, proto je třeba se zaměřit přímo na pracovníky. Je potřebné, aby měli možnost odpočinout si a odreagovat se. V rámci plánování služeb, je třeba služby plánovat rovnoměrně, dbát na dostatečně dlouhé volno, rovnoměrné rozložení služeb v pátek a v sobotu, kdy je nápor událostí největší.

Přetížení jde ruku v ruce se stresem a únavou. V rámci dotazníku bylo zjišťováno, kdy jsou pracovníci operačního střediska přetížení a unavení. Na základě jejich odpovědí bylo provedeno grafické vyhodnocení. Výsledky jsou uvedeny v příloze VII.

Byla vyhodnocena únava a přetížení zaměstnanců v průběhu jedné směny. Z výsledků vyplynulo, že přetížení cítí zaměstnanci nejčastěji v druhé polovině služby a to celých 24%. První projevy přetížení se dostávají u zaměstnanců po pěti až sedmi hodinách služby (2–4%), více se začne projevovat únava po osmi a devíti hodinách, kdy je přetíženo 13 -14 % zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je přetíženo po deseti hodinách služby, zde je podíl přetížení 23,4%.

Snížit přetížení a únavu můžeme tehdy, pokud pracovník bude:

- pracovat méně,
- pracovat kratší dobu,
- lépe odpočívat,

Pracovat méně by bylo možné zajistit tak, že by vykonávanou práci na operačním sále vykonávalo více lidí. V rámci výkonu by se pracovníci pravidelně střídali a měli možnost odpočinku. Varianta je ovšem spojena s vyššími nároky na počet zaměstnanců, vybavení pracovišť i vyšší náklady. Lidé, kteří by toto střídání vykonávali, by museli mít dostatek zkušeností a znalostí. Muselo by se jednat o velmi flexibilní lidi, až možná univerzální. Jejich univerzálnost by musela být i nějak finančně zvýhodněna, což by znamenalo další náklady navíc. V rámci řízení sil a prostředků by se musel počet zaměstnanců na směnu navýšit minimálně o tři zaměstnance. Linky tísňového volání by musely být posíleny také minimálně o tři zaměstnance na směnu. Vzhledem k pěti směnám, které se v rámci nepřetržitého provozu střídají, bylo by třeba počet zaměstnanců navýšit o 30 lidí. Personální náklady by se tak zvýšily o 1 224 720,- Kč/měsíc, což činí 14 669 640,- Kč/rok. Výsledná tabulka nákladů je uvedena v příloze XI.

Vzhledem k současnému personálnímu nedostatku na operačním středisku a také personálnímu nedostatku u policie vůbec, je tato varianta řešení nereálná. Pokud ovšem pro nás bude zaměstnanec, prostředí, ve kterém pracuje a jaké má podmínky, na prvním místě, je to výborná možnost řešení.

Pracovat kratší dobu by znamenalo změnit rozložení služeb ze současných dvanácti hodin na osm hodin. Směny by byly rozděleny na ranní, odpolední a noční. Opět by muselo dojít k navýšení počtu zaměstnanců, aby bylo možné obsadit všechny směny, a to minimálně o celou jednu směnu, což je 17 zaměstnanců. Tento výkon služby je spojen s vyššími personálními náklady. Tyto by se zvedly o 694 0008,- Kč/měsíc a 11 798 136,- Kč/rok (výsledná tabulka je uvedena v příloze IX). Dále by se zvýšily náklady na vyplácení cestovného, které některým zaměstnancům náleží. Pro samotné zaměstnance by to znamenalo více nákladů na dojíždění do zaměstnání a více času. V rámci výkonu by docházelo ke střídání služeb 3 krát za den, což přináší časové prodlevy a zvýšené nároky na předávání informací. Je zde vyšší riziko opomenutí, zapomenutí, nebo neprovedení některé činnosti.

Poslední možností je lépe relaxovat při práci. Je tím myšleno, aby čas o přestávkách byl využit k odpočinku. Ze strany zaměstnavatele to znamená, zajisti pracovníkovi kvalitní místo a možnosti tohoto odpočinku, což souvisí s dalším odhaleným rizikem a tím je absence **odpočinkové místnosti**. V budoucnu bude provedena výstavba nového operačního střediska, kde s jejím vybudováním počítají. Bylo by ovšem žádoucí zřídit ji co nejdříve. Kvalitní odpočinek může pomoci pracovníkům snížit přetížení, stres i únavu.

Vytížení na linkách tísňového volání závisí, jak již bylo uvedeno, na typu události, kterou oznamovatel hlásí a na osobnosti pracovníka. Myšleno je tím, schopnost vyhodnocení tísňové výzvy, komunikace s volajícím, získat důležité informace pro práci policie, poradit. Dále také závisí na přístupu k práci a odchodům z pracoviště. Pokud operátor nezjistí veškeré potřebné informace, nepoučí a nevyšvětlí volajícímu řádně danou věc, musí si tyto informace dodatečně zjistit sám pracovník řízení sil a prostředků. Musí činit volání a dopisování poznatků navíc.

Vytížení na pracovištích sil a prostředků je závislé na počtu událostí, které jim zasílají operátoři linky tísňového volání, na schopnostech operátora LTV158, na počtu volání od sil a prostředků v terénu, na schopnostech sil a prostředků v terénu, na příchozích přelivech LTV158. Schopnostmi hlídek v terénu je bráno, jak si umí s danou vzniklou situací poradit, na jejich zkušenostech a řešitelských schopnostech. V opačném případě se obracejí častěji na pracovníka řízení sil a prostředků s prosbou o pomoc, nebo naopak neznají své povinnosti vůči operačnímu důstojníkovi a nepředávají včas potřebné informace. V takovém případě musejí být urgováni a operační důstojník provádí opět hovory navíc.

Jak tedy lze ještě snížit zatížení pracovníků? U operátorů linky tísňového volání je potřebné se zaměřit na výběr kvalitních pracovníků se zkušenostmi a znalostmi práce u policie, osobnostní předpoklady pro práci operátora linky tísňového volání. Dále zajistit těmto lidem řádné zaškolení, aby mohli řádně a dobře tuto práci vykonávat.

Na základě rozhovoru s vedoucím oddělení operačního odboru bylo zjištěno, že tak již děje. Pracovníci projdou počátečním pohovorem, poté nastoupí na operační středisko na stáž (pohybuje se od 14 dnů až po 3 měsíce). Během této doby jsou sledovány zejména jeho schopnosti komunikace, týmové práce a práce ve stresovém prostředí. Stáže je ukončena pohovorem s vedoucí oddělení. Dále pracovník musí projít výběrovým řízením, kde je posuzována jeho motivovanost k práci a znalosti. Teprve poté je pracovník

přijat. Z výše uvedeného vyplývá, že pracovníci na Integrované operační středisko jsou vybíráni pečlivě. Opět se dostáváme k tomu, že je potřebné zapracovat na řádném zaškolení operátora, vysvětlení úskalí práce a jak ji co nejlépe zvládnout.

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je dána povinnými krátkodobými stážemi, které vykonávají na IOS pracovníci základních útvarů v rámci posílení personálního stavu. Došlo sice k navýšení pracovníků na tísňových linkách a mírnému snížení zatížení. Vystalo však nové riziko, a to v podobě nezkušenosti, neznalosti práce, systému. Je to z časového hlediska, kdy nelze v tak krátkém čase se vše řádně naučit, vykonávat činnost dobře a rychle. Je potřebné při příchodu tyto zaměstnance řádně zaškolit, vysvětlit jim práci, systém i úskalí operátora linky tísňového volání. Mít pro ně připraven návod či pomůcku, podle které by mohli pracovat.

Nedostatek zaměstnanců a proč?

Jak již z celé práce vyplývá, operační středisko se potýká s nedostatkem zaměstnanců, ale proč tomu tak je?

V současné době se celá policie potýká s personální nedostatečností. Nejen na operačních střediscích, ale i na základních útvech chybí pracovníci. Pracovníkům základních útvarů vzhledem k nedostatku zaměstnanců není umožněno přejít na jiné oddělení, nebo odejít na dlouhodobý studijní pobyt. Ruku v ruce s tím jde i personální nedostatek na operačním středisku. Je to dáno tzv. „generační obměnou“. Která jednou za čas u policie nastane. Policisté, kteří odslouží 20, 25, 30 a více let získávají pocit, že se již nemají v rámci policie kam posunout, výkon služby jim již nevyhovuje a potřebují změnu, nebo odejít. Je to dáno i služebním zařazením. Ze základních útvarů chodí policisté, kteří přecházejí z 5. platových tříd od 6. platových tříd. V rámci operačního střediska mohou postoupit do 7. platové třídy – komisař operačního střediska, popř. časem do 8. platové třídy a vykonávat činnost vedoucího směny. Více možností nemá. Jedinou možností je odchod na jiné oddělení nebo ukončit služební poměr. Dalším důvodem jen politická situace a obava zaměstnanců z toho, že by mohlo dojít ke změně podmínek pro odchod ze služebního poměru. Stejně názory vyslovil i vedoucí oddělení při rozhovoru. Navíc uvedl, že vedení

policie upřednostňuje zajištění výkonu v terénu. Ta je nejzákladnější a vlastně nejdůležitější. Je to pochopitelné, protože pokud by operační důstojník neměl koho vysílat na místa událostí, neměl by činnost.

Proč odchází tolik zaměstnanců právě z IOS?

Je to z důvodu délky jejich služebního poměru. Z dotazníku bylo zjištěno, že 30% pracovníků je ve služebním poměru více než 20 let. Zároveň bylo zjištěno, že pracovníků, jejichž služební poměr trvá více než 15 let, je 45%. IOS je jedno z nejstarších oddělení, co se týká odsloužených let zaměstnanců. Výsledky a vyhodnocené grafy jsou uvedeny v příloze VIII.

Zajištění dostatečného počtu zaměstnanců bude dlouhodobý proces, který bude závislý na personální strategii nejen Správy Jihomoravského kraje, ale také na personální strategii policie jako celku.

Nedostatečné prvotní zaškolení

Nedostatečné prvotní zaškolení patří mezi druhé nejzávažnější analyzované riziko spojené s prací operačního důstojníka. Řešení toho problému se bude věnovat aplikační část práce.

7 APLIKAČNÍ ČÁST

Na základě analyticko–empirické části, kde bylo provedeno vyhodnocení rizik, bude provedena aplikační část.

Vyhodnocení rizik bylo provedeno metodou diagram příčina a následků, What–if a matice posouzení rizik. Na základě nich byla vyhodnocena nejzávažnější rizika. Jedním z nich bylo riziko nedostatečného zaškolení pracovníka. Na základě vyhodnocení ostatních identifikovaných rizik bylo zjištěno, že nedostatečné zaškolení a špatná znalost pracovních postupů má vliv na řadu dalších rizik spojených s vykonávanou pracovní činností.

V rámci pracoviště je třeba zamyslet se nad současným systémem zaškolování a proškolení zaměstnanců stálých, ale i pracovníků, kteří vykonávají na IOS krátkodobé stáže. Školení zaměstnanců by měly provádět osoby, které mají s příjmem tísňových linek a operačním řízením zkušenosti. Takové osoby mají přehled o úskalích pracovní činnosti a jsou schopny na ně nejen upozornit, ale i s nimi pomoci. Taktéž by školitelé měli mít schopnost předávat informace ve srozumitelné formě.

Vzhledem k náročnosti výkonu práce na IOS je evidentní, že si pracovník nebude veškeré pokyny a informace pamatovat. Také nelze očekávat, že by si práci osvojil hned. Je dobré, aby měl v začátcích své práce nějakou pomůcku, do které se může kdykoliv podívat a najít potřebné informace. Proto byla v rámci aplikační části vytvořena příručka pro nově příchozí pracovníky. Příručka bude shrnovat základní podstatu práce na Integrovaném operačním středisku, jak se chovat, na co si dát pozor. V neposlední řadě bude obsahovat základní rady, jak postupovat v krizových situacích jako je vozidlo v protisměru, útok aktivního střelce či jak postupovat, pokud bude mít na telefonu osobu se sebevražednými úmysly. Veškeré rady budou směřovány pouze na výkon operátora linky tísňového volání při příjmu oznámení.

Příručka, která byla vytvořena, je velmi obsáhlá (35 stran), proto bude součástí příloh (příloha X).

ZÁVĚR

V teoretické části byla zpracována teoretická východiska pro analyticko–empirickou část. Na základě studia odborné literatury byla vytvořena literární rešerše k předemětné problematice. Pozornost byla věnována Policii České republiky, lidskému kapitálu, terminologii procesů a rizik. Poznatky, které byly studiem a tvorbou získány, byly aplikovány v praktické části práce. Praktická část byla rozdělena na dvě části, analyticko–empirickou a aplikační část.

K dosažení cíle analyticko–empirické části byly popsány postupy a procesy probíhající na operačním středisku. Technikou sběru dat byla metoda pozorování a analýza dokumentů jako jsou platné zákony, prováděcí vyhlášky, interní předpisy a směrnice, brainstorming a rozhovory se zaměstnanci. Procesy byly zobrazeny pomocí vývojových diagramů a měřeny za využití metody snímkování pracovního dne. Na základě pozorování a měření časů jednotlivých činností v rámci popsaných procesů, bylo zjištěno, že provádění časových úspor při činnostech s technologií či aplikacemi policie nepřinesou dostatečnou časovou úsporu. Bylo potřebné najít a provést efektivní změny. Na základě pozorování bylo zjištěno, že úzkým místem je příjem linky tísňového volání. Proto byla následně provedena identifikace rizik na základě dotazníku zaměstnanců, brainstormingu s vedením pracoviště, diagramu příčin a následků s následnou analýzou rizik. Byla provedena metodou What–if rozšířenou o matici rizik. Dále byla využita metoda pozorování a rozhovory s vedením pracoviště. Na základě ní byla vyhodnocena nejzávažnější rizika a byla navržena opatření k jejich snížení či minimalizace.

Aplikační část tvoří příručka pro nové zaměstnance, která má sloužit spolu s řádně provedeným zaškolením jako podklad pro lepší výkon příjmu linky tísňového volání na Integrovaném operačním středisku Policie České republiky, což je také hlavní výstup diplomové práce.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy pracovní činnosti operačních důstojníků na Integrovaném operačním středisku Policie České republiky Jihomoravského kraje Brno identifikovat a analyzovat hlavní rizika. Na základě výsledků analýzy vytvořit návrh zefektivnění pracovní činnosti. Mám za to, že stanovený cíl práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- BALIGH, Helmy H., 2011. *Organization Structures.: Theory and Design, Analysis and Prescription*. 1. New York: Springer, 498 s. ISBN 9781441938411.
- BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- ČESKO, 2009. Závazný pokyn policejního prezidenta ze dne 18. srpna 2009 č. 109/2009 o operačních střediscích. In: *Interní předpis Policie ČR*. Praha: operační odbor Policejního prezidia České republiky, částka 109, s. 10.
- ČESKO, 2011. Pokynu vedoucího Operačního odboru Brno Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraj č. 3/2011 kterým se vydává směrnice k zajištění jednotného výkonu služby Operačního odboru Brno a Integrovaného operačního střediska Brno. In: *Interních aktů řízení vedoucího operačního odboru Brno Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje Brno*. Brno, ročník 2011, částka 3, číslo 3, s. 20.
- ČESKO, 2014. Rozkaz policejního prezidenta ze dne 14. března 2014, kterým se upravuje zkušební provoz jednotného řízení sil a prostředků a sledování dojezdových časů. In: *Interní předpis Policie ČR*. Praha: Operační odbor Policejního prezidia České republiky, ročník 2014, částka 52, číslo 52, s. 10.
- ČESKO. *Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů*. In: . © AION CS, s.r.o. 2010-2020, 73/2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239> .
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- HARRISON, Alan, Remko VAN HOEK a Heather SKIPWORTH, 2014. *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain*. 5.vydání. Harlow: © Pearson, 427 s. ISBN 978-1-292-00415-0.

- HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2018. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 217 s. ISBN 978-80-213-2833-4.
- HUČKA, Miroslav, 2017. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 512 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- JANUŠKA, Martin, 2018. *Úvod do operativního řízení podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 170 s. ISBN 978-80-261-0800-9.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 152 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KORTMANN, Sebastian, 2012. *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms*. Wiesbaden: Springer Gabler © Gabler Verlag, 166 s. ISBN 978-3-8349-3630-1.
- KOUKOLÍK, František, 2016. *Rozhodování: eseje*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 275 s. ISBN 978-80-246-3364-0.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 182 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 245 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- NAYLOR, James C., Robert D. PRITCHARD a Daniel R. ILGEN, 1980. *A Theory of Behavior in Organizations*. © Copyright, 298 s. ISBN 0-12-514450-4.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 179 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- *Policie České republiky* [online], 2021. Praha: © 2021 Policie ČR [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/>.

- *Policie České republiky: Police of the Czech Republic*, 2017. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 151 s. ISBN 978-80-270-0664-9.
- PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2011. *Analýza a řízení rizik*. V Praze: České vysoké učení technické, 405 s. ISBN 978-80-01-04841-2.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2004. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 249 s. ISBN 80-861-1983-1.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
- *Risk Assessment: A Practical Guide to Assessing Operational Risk*, 2016. Hoboken: Wiley, 451 s. ISBN 978-1-118-91104-4.
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SKLENÁK, Vilém, 2001. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C.H. Beck, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9409-0.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 183 s. Manažer. ISBN 978-802-4748-191.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 421 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana, 2006. *Organizace a řízení: cvičení II*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 85 s. ISBN 80-248-0962-1.
- TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

- VLTAVSKÝ, Miroslav, 1987. *Racionalizace a normování práce*. Trutnov: Dům kultury ROH, 226 s.
- VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 193 s. ISBN 80-902-2353-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BK, VY	Blansko, Vyškov
BM - DN	Brno město – dopravní nehody
BM I	Brno měst I
BM II	Brno město II
BM III	Brno-město III
BO	Brno - venkov
CAKV	Centrální automatická kontrola vozidel
CDI2	Centrální dopravní informace
CDO	Centrální databáze objektů
DD	Doprava - dálnice
DN-KR	Dopravní nehody - kraj
eSIAR	Elektronický systém interních aktů řízení
ETR	Evidence trestního řízení
FHQ	First hour quintet
GPS	Globální polohový systém
HO	Hodonín
HZS	Hasičský záchranný sbor
IOS	Integrované operační středisko
IOS KŘP Jmk	Integrované operační středisko
IS M 158	Informační systém Maják158
JITKA	Jednotná a informační technologická platforma
LTV158	Linka tísňového volání 158
MŘ	Městské ředitelství
PCO	Pult centrální ochrany
PČR	Policie České republiky

PN	Pracovní neschopnost
RLP	Rychlá lékařská služba
SaP	Síly a prostředky
SCO	System centrální ochrany
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování
ÚO	Územní odbor
ZN,BV	Znojmo, Břeclav
ZPO	Zásada předběžné opatrnosti
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

SEZNAM OBRÁZKŮ

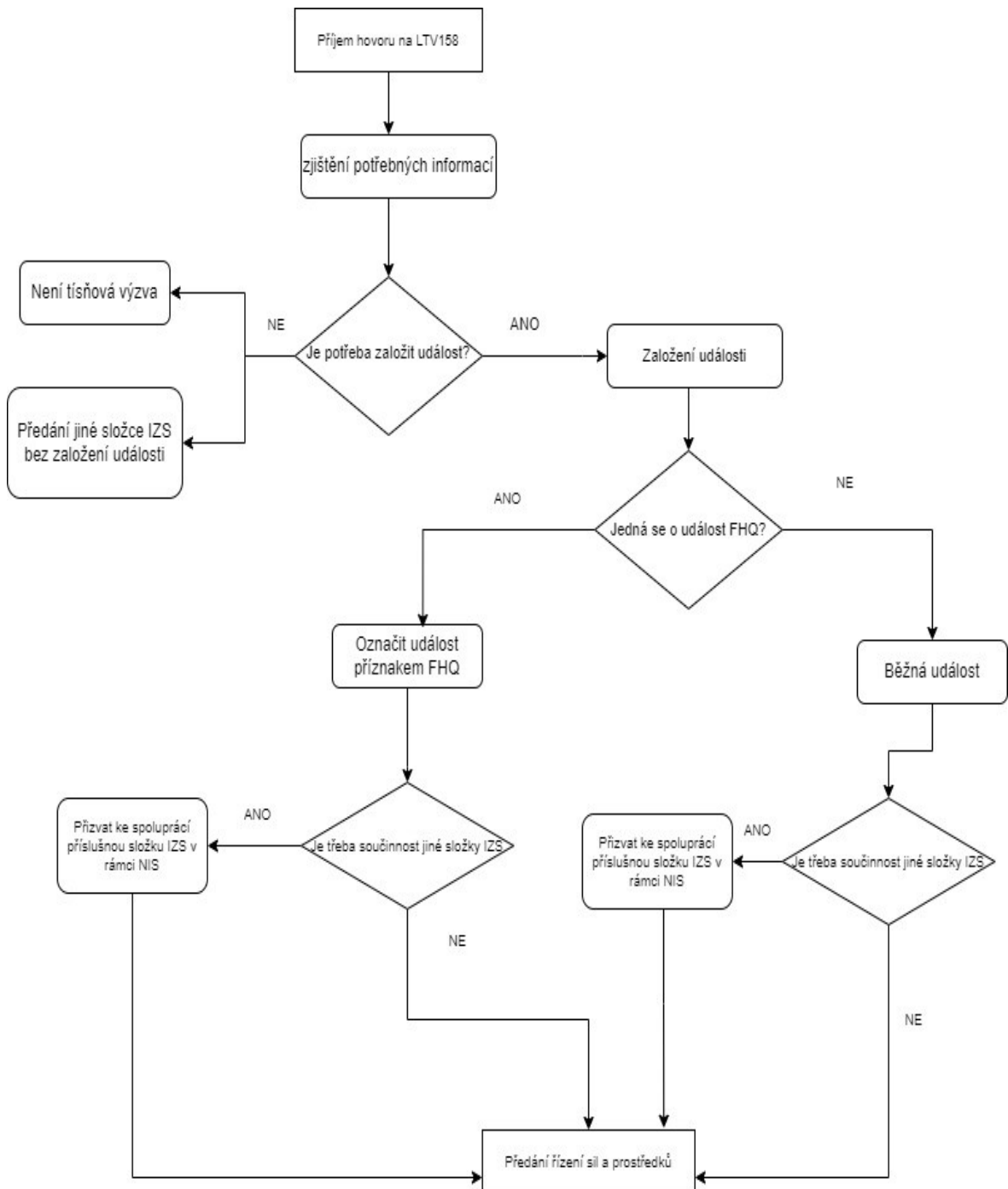
Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb (přepřacováno dle Blažek, 2011).....	18
Obrázek 2 Rozdělení pravidel, vedoucího a pracovníka (Blažek, 2011).....	22
Obrázek 3 Proces motivace (Armstrong, 2002).....	28
Obrázek 4 Proces (Januška, 2018).....	39
Obrázek 5 Řízení rizik (Procházková, 2011).....	47
Obrázek 6 Logo operačních středisek (Policie České republiky 2021).....	61
Obrázek 7 Struktura operačního střediska (zdroj vlastní)	63
Obrázek 8 Rozložení operačního sálu IOS Brno	72
Obrázek 9 Operační sál IOS Brno (zdroj vlastní).....	76
Obrázek 10 Procesy probíhající na IOS (zdroj vlastní)	82
Obrázek 11 Procesy na IOS v rámci spolupráce se složkami IZS (zdroj vlastní)	83
Obrázek 12 Proces příjmu LTV158 (zdroj vlastní)	84
Obrázek 13 Proces řízení sil a prostředků (zdroj vlastní).....	84
Obrázek 14 Digram příčin a následků (zdroj vlastní).....	93
Obrázek 15 Matice rizika a hodnotící škály (zdroj vlastní).....	94

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Činnosti prováděné v rámci operačního řízení (zdroj vlastní).....	80
Tabulka 2 Činnosti prováděné v rámci operačního řízení (zdroj vlastní).....	81
Tabulka 3 Výsledky snímkování pracoviště LTV158 (zdroj vlastní).....	86
Tabulka 4 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti LTV158 (zdroj vlastní).....	86
Tabulka 5 Výsledky snímkování pracoviště DN-BM (zdroj vlastní).....	87
Tabulka 6 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti DN-BM (zdroj vlastní)	88
Tabulka 7 Výsledky snímková pracoviště DK (zdroj vlastní).....	89
Tabulka 8 Poměr produktivní a neproduktivní činnosti DK (zdroj vlastní).....	90
Tabulka 9 Kritéria pro rozhodnutí o riziku (zdroj vlastní)	95
Tabulka 10 Rizika stanovená metodou What-if (zdroj vlastní).....	95
Tabulka 11 Rizika stanovená na základě dotazníku (zdroj vlastní).....	95

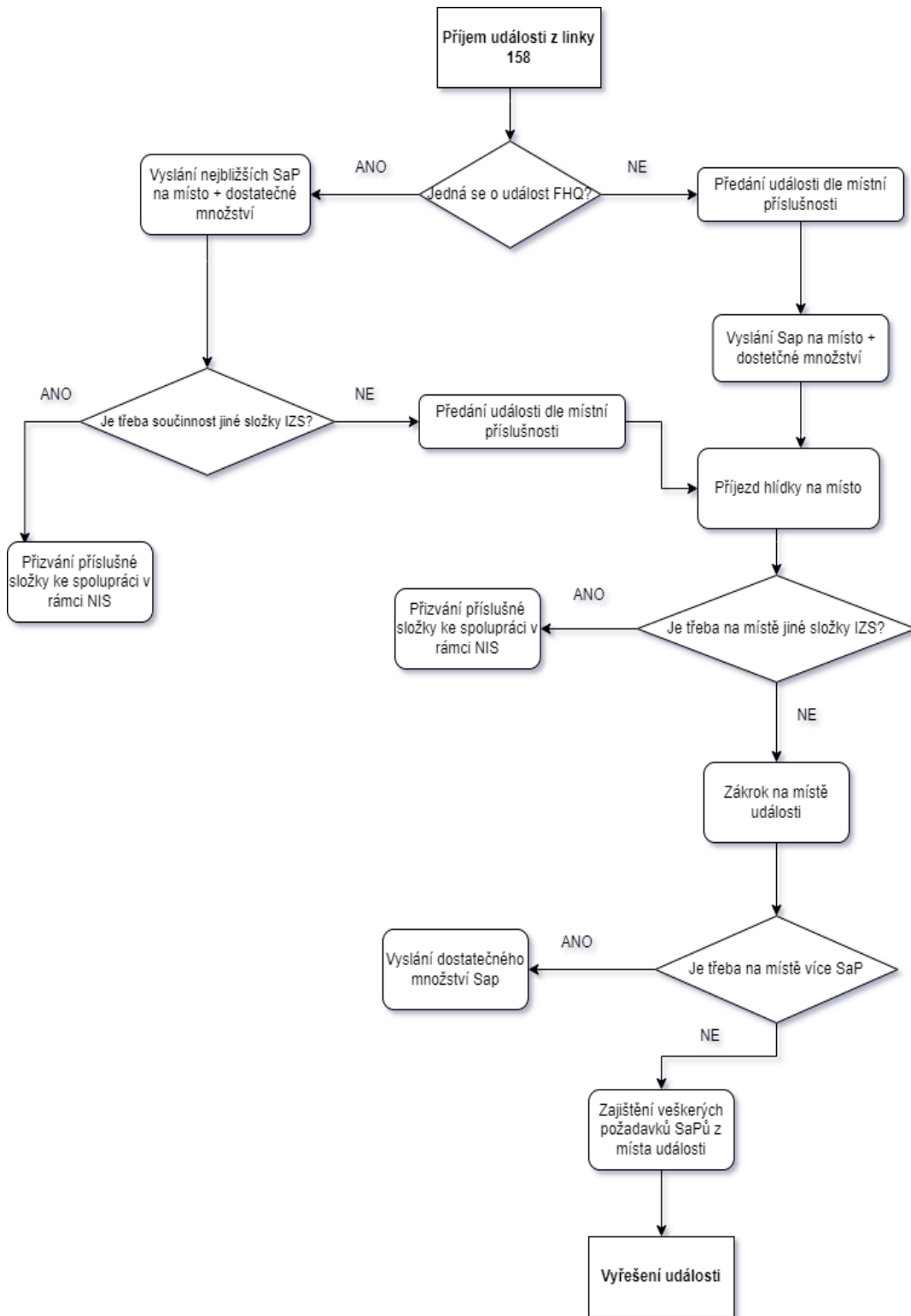
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: VÝVOJOVÝ DIAGRAM PŘÍJMU TÍŠŇOVÉHO VOLÁNÍ



Vývojový diagram příjmu tísňového volání (zdroj vlastní)

PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÝ DIAGRAM ŘÍZENÍ SIL A PROSTŘEDKŮ



Vývojový diagram řízení sil a prostředků (zdroj vlastní)

PŘÍLOHA PII: FORMULÁŘE SNÍMKOVÁNÍ

Formuláře snímkování pracoviště (zdroj vlastní)

Pracoviště	LTV158	Směna	denní		
Datum snímkování	08.01.2022	Den v týdnu	sobota		
Pořadí	Činnosti	Počet činností	Čas (s)	Celkový čas	Čas (s)
1	Práce s technologií	2 hod 7min 20 s			7640
	nastartování systému	1	600	10 min	600
	založení akce	44	90	66 min	3960
	zápis poznatku (mimo tel. hovor)	44	60	44 min	2640
	převzetí události/tísňové sms	0	0	0	0
	předání události / přizvání útvaru ke spolupráci	44	10	7 min 20 s	440
2	Hovory	2 hod 32 min 53 s			10673
	hovory	58		2 hod 12 min 28 s	7948
	zápis poznatků při tel. hovoru	42		45 min 25 s	2725
5	Ostatní práce	22 min			2700
	seznámení se SIAŘ	1		20 min	1200
	seznámení se s dokumenty v ETŘ	1		15 min	900
	předání a převzetí směny	1		10 min	600
6	Osobní potřeby	50 min			3000
	osobní a hygienické potřeby	7		50 min	3000
		6 hod 40 min 13 s			24013

Pracoviště	Brno - město dopravní nehody	Směna	denní		
Datum snímkování	04. 04. 2022	Den v týdnu	pondělí		
Pořadí	Činnosti	Počet činností	Čas (s)	Celkový čas	Čas (s)
1	Práce s technologií	1 hod 3 min 57 s			3837
	nastartování systému	1	900	15 min	900
	založení akce	2	120	4 min	240
	zápis poznatku (mimo tel. hovor)	40		30 min	1800
	převzetí události	17	2	34 s	34
	předání události / přizvání útvaru ke spolupráci	0	0	0	0
	zařazení hlídky / zařazení hlídky do plánu	10	5	50 s	50
	odvolání hlídky	17	4	1 min 8 s	68
	ukončení majáku	14	15	3 min 30 s	210
	změna/přidání tř. události	0	0	0	0
	změna místa v události	3	20	1 min	60
	přřazení statusu	15	3	45 s	45
	změna názvu události	5	15	1 min 15 s	75
	hledání ve vrstvách	0	0	0	0
	vytvoření kresby v události	0	0	0	0
	přizvání HZS ke spolupráci	1	5	5	5
	přizvání ZZS ke spolupráci	0	0	0	0
	kontrola změn v událostech	70	5	5 min 50 s	350
2	Hovory	2 hod 5 min 40 s			7540
	hovory	92		1 hod 25 min 40 s	5140
	zápis poznatků při tel. hovoru	60		40 min	2400
3	Zápisy a ostatní práce s IS PČR	44 min 40 s			2680
	lustrace	4	180	12 min	720
	hledání v CDO	5	180	15 min	900
	hledání v ostatních evidencích	0	0	0	0

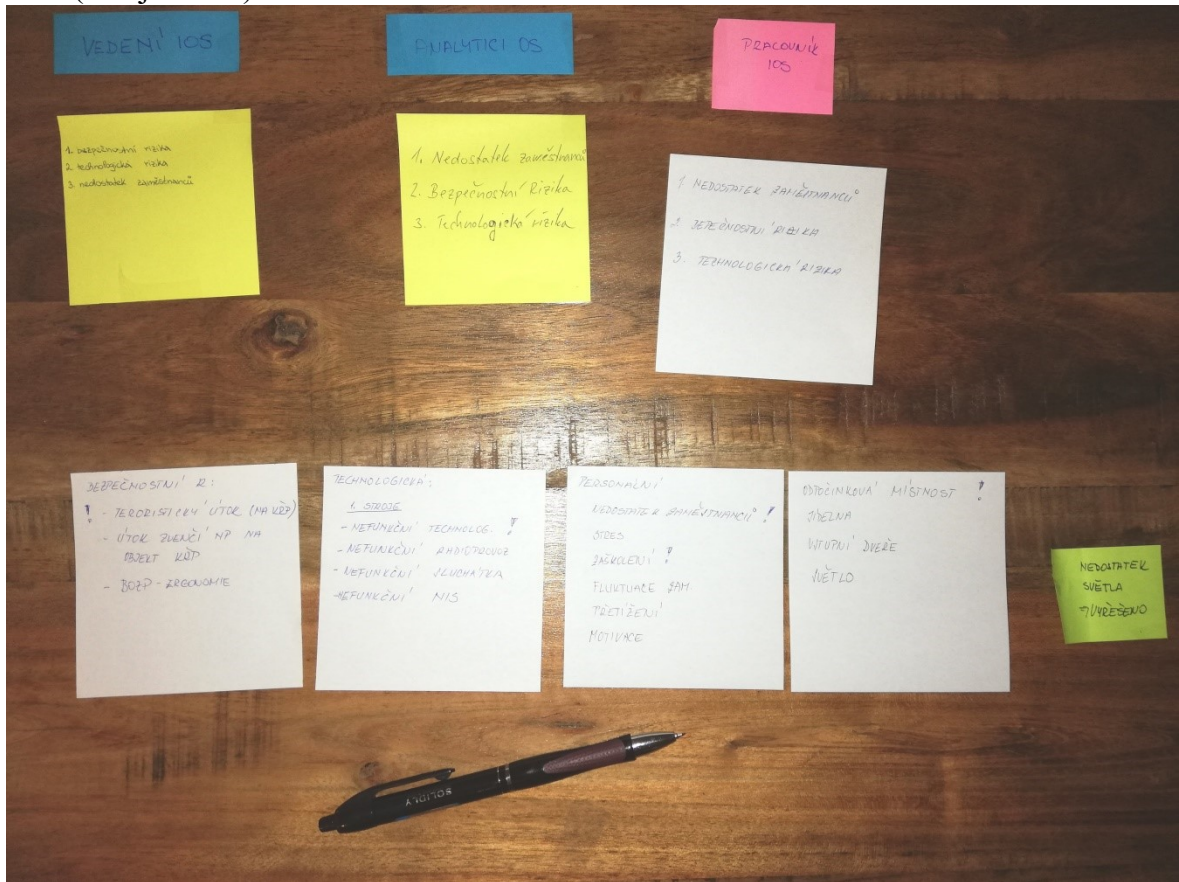
Pořadí	Činnosti	Počet činností	Čas (s)	Celkový čas	Čas (s)
	hledání v ETŘ	2	180	6 min	360
	svodky	0	0	0	0
	zápis do seznamu DN	28	20 s	9 min 20 s	560
	vložení informací do tabulek	7	20 s	2 min 20 s	140
	zápis č.j.	0	0	0	0
4	Radioprovoz	10 min			600
5	Ostatní práce	1 hod 48 min			6480
	tisk	0	0	0	0
	práce v nepřítomnosti kolegy	6		45 min	2700
	seznámení se SIAŘ	1		15 min	900
	vyřízení pošty	1	180	3 min	180
	seznámení se s dokumenty v ETŘ	1		20 min	1200
	předání a převzetí směny	2		25 min	1500
6	Osobní potřeby	30 min			1800
	osobní a hygienické potřeby	6		30 min	1800
		6 hod 22 min 17 s			22937

Pracoviště	Doprava - kraj	Směna	denní		
Datum snímkování	28. 03. 2022	Den v týdnu	pondělí		
Pořadí	Činnosti	Počet činností	Čas (s)	Celkový čas	Čas (s)
1	Práce s technologií	1 hod 20 min 17 s			4817
	nastartování systému	1	900	15 min	900
	založení akce	0			
	zápis poznatku (mimo tel. hovor)	40	50 s	33 min 20 s	2000
	převzetí události	28	2	56	56
	předání události / přizvání útvaru ke spolupráci	36	4	1 min 48 s	144
	zařazení hlídky / zařazení hlídky do plánu	21	5	1 min 45 s	105
	odvolání hlídky	12	4	48	48
	ukončení majáku	29	15	7 min 15 s	435
	změna/přidání třídy události	6	4	24 s	24
	změna místa v události	3	20	1 min	60
	přiřazení statusu	10	2	20 s	20
	změna názvu události	12	15	3 min	180
	hledání ve vrstvách	2	20	40 s	40
	vytvoření kresby v události	9	25	3 min 45 s	225
	přizvání HZS ke spolupráci	2	10	20	20
	přizvání ZZS ke spolupráci	0	0	0	0
	kontrola změn v událostech	80	7	9 min 20 s	560
2	Hovory	3 hod 38 min 59 s			13139
	hovory	101		2 hod 44 min 49 s	9889
	zápis poznatků při tel. hovoru	65	50 s	54 min 10 s	3250
3	Zápisy a ostatní práce s IS PČR	1 hod 7 min 50 s			4075
	lustrace	6	180	18 min	1080
	hledání v CDO	5	180	15 min	900
	hledání v ostatních evidencích	0	0	0	0
	hledání v ETRĚ	9	120	18 min	1080

Pořadí	Činnosti	Počet činností	Čas (s)	Celkový čas	Čas (s)
	svodky	0	0	0	0
	zápis do seznamu DN	20		10 min 40 s	640
	vložení informací do tabulek	15	25	6 min 15 s	375
	zápis č.j.	5	0	0	0
4	Radioprovoz	15 min			900
5	Ostatní práce	1 hod 45 min			6300
	tisk	0	0	0	0
	práce v nepřítomnosti kolegy	5		45 min	2700
	seznámení se SIAŘ	1		15 min	900
	vyřízení pošty	0	0	0	0
	seznámení se s dokumenty v ETR	1		15 min	900
	předání a převzetí směny	2		30 min	1800
6	Osobní potřeby	30 min			1800
	osobní a hygienické potřeby	6		30 min	1800
		8 hod 37 min 11 s			31031

PŘÍLOHA IV IDENTIFIKACE RIZIK – BRAINSTORMING

Foto (zdroj vlastní)



PŘÍLOHA V WHAT – IF ROZŠÍŘENA O MATICI RIZIK A HODNOTU RIZIKA, GRAF RIZIK DLE ZAMĚSTNANCŮ

Metoda what-if rozšířená o matici rizika (zdroj vlastní)

Management - MANAGEMENT

Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
rozložení směn	nespokojenost zaměstnanců, zhoršení pracovní morálky a motivovanosti pracovníků	větší pozornost na plánování práce o víkendech (plánovat práci o víkendech vyváženě pro všechny)	3	C	13
střídání směn	nespokojenost zaměstnanců	zvážit jiný systém střídání směn	3	B	8
nedostatečná komunikace zaměstnanec - vedoucí	nespokojenost zaměstnanců, nedostatek informací pro výkon práce, snížení pracovní morálky či motivovanosti zaměstnanců	lépe předávat informace zaměstnancům a častěji, pravidelné porady se zaměřením na řádné vysvětlení postupů, informací, zapojit více vedoucí směny, aby předávali informace svým podřízeným a řádně je vysvětlily	2	B	5
nedostatečná komunikace zaměstnanec-vedoucí směny	nespokojenost zaměstnanců, snížení pracovní morálky zaměstnanců, neplnění svěřených úkolů v dostatečné kvalitě, zhoršení práce v týmu	porady s vedením zaměřené na komunikaci a řízení podřízených pracovníků, školení pro vedoucí směny o oblasti komunikace a řízení lidských zdrojů	1	C	6
nedostatečný počet zaměstnanců	nespokojenost zaměstnanců, přetížení zaměstnanců, zhoršení pracovního výkonu, ztráta motivace	zamezit odchodu stávajících zaměstnanců, zaměřit se na zlepšení pracovních či platových podmínek, pro nově příchozí vytvořit atraktivní podmínky, možnost vyzkoušení si práce předem ve formě stáží	4	E	24
fluktuace zaměstnanců	nespokojenost zaměstnanců, přetížení zaměstnanců, zhoršení pracovního výkonu	změny v systému výběru zaměstnanců a odměňování zaměstnanců, posoudit vytížení pracovníků, zlepšení pracovních i platových podmínek pracovníků	4	D	21
hodnocení zaměstnanců (ze strany VS či VO)	nespokojenost pracovníků, snížení motivace k práci, snížení pracovního výkonu a morálky	neprovádět pouze průběžného hodnocení zaměstnanců (1/rok), hodnotit průběžně - během roku, při plnění úkolů, při dosahování výborných výsledků, zejména ze strany VS	2	C	9

**Pravidla -
METODY -
METHOD**

Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
příliš složité postupy	špatná orientace zaměstnanců v postupech, neznalost a špatná aplikovatelnost v praxi, nutnost pomoci dalších spolupracovníků	zjistit postupy v rámci ÚO, vytvořit pomůcku pro práci operačních důstojníků	3	C	13
rozdílné postupy v rámci ÚO	neznalost všech postupů, špatně provedená práce (postup), nevykování některých potřebných úkonů, nutnost pomoci od dalších spolupracovníků	vytvořit zkrácené formy interních předpisů pro rychlé použití, dostupné ihned na každém pracovišti	3	C	13
špatná dostupnost plánů cvičení	nedostatečná akceschopnost a rychlost při vzniklé události	zajistit dostupnost ve zkrácené a rychle použitelné podobě na každém pracovišti IOS	1	C	5
změny postupů	špatná orientace zaměstnanců v postupech, neznalost a špatná aplikovatelnost v praxi, neprovedení v praxi	vybudování lepšího systému školení, zajistit průběžné informování a řádné vysvětlení změn	2	C	9
neprovádění průběžných školení	špatná orientace zaměstnanců v postupech, neznalost a špatná aplikovatelnost v praxi, neprovedení v praxi	zajisti průběžné školení zaměstnanců nejen formou školení ve školících střediscích PČR, ale průběžně v rámci výkonu, zajistit i řádné předání informací všem zaměstnancům, řádné vysvětlení kompetentními osobami, častější porady k předávání informací a školení	3	D	18
nedostatečné prvotní zaškolení	neznalost, neschopnost řádného výkonu práce, chybovost, nespokojenost ostatních spolupracovníků, nutnost pomoci dalších spolupracovníků	lepší a delší systém zaškolení nových zaměstnanců, vyčlenění kompetentních osob pro tuto práci	4	E	24

**Prostředí -
MOTHER
NATURE**

Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
teroristický nebo jiný útok zvenčí na IOS	narušení bezpečnosti, ochromení činnosti, zničení technologie, nemožnost přijímání oznámení od občanů, neschopnost koordinace činnosti sil a prostředků	zajištění dostatku náhradních zdrojů energie a náhradních zdrojů přijímání oznámení, zajištění dostatečné režimové ochrany objektu, zajištění lepší bezpečnosti objektu proti útoku zvenčí (neprůhledná a neprůstřelná skla, lepší strategické umístění IOS v rámci KŘP)	2	E	19
nedostatek světla	špatná viditelnost, zhoršování zraku zaměstnanců	zajistit dostatečné osvětlení	5	D	24
špatně navržená klimatizace na operačním sále	špatné rozložení teplot v rámci pracoviště	jiné řešení rozvodu klimatizace	2	A	2
klávesnice	špatná viditelnost, špatně zvolený typ klávesnice, problémy při zapisování poznatků a práci	výměna za lepší a podsvícené	3	A	4
myš	špatná manipulace a funkčnost	výměna za kvalitnější, funkční, nejlépe ergonomické	5	A	11
umístění IOS	špatná viditelnost, nedostatek světla	přestěhování do lepších prostor, vybudování nového IOS	5	A	11
vstupní dveře	špatná a těžká manipulace s dveřmi	samootevírací vstupní dveře	5	A	11
parkování	nutnost dřívějšího příjezdu do práce (i o 2 hodiny), nespokojenost zaměstnanců, finanční náklady za parkovací zóny,	více parkovacích kapacit v rámci KŘP Brno, vymezení určitého počtu parkovacích míst přímo pro IOS	3	C	13
zázemí pracoviště (odpočinek, jídlo)	nedostatečná kapacita jídelny, absence odpočinkové místnosti	větší jídelna, více místa pro zaměstnance, více úložného prostoru pro jednotlivé směny, větší lednice, místnost pro odpočinek v době přestávek	5	C	20

Lidé - ČLOVĚK -
MAN

Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
neznalost	neschopnost řádného výkonu práce, chybovost, špatná aplikovatelnost při práci, nutnost vykonání práce ze strany ostatních spolupracovníků	kvalitní výběr zaměstnanců, řádné zaškolení zaměstnanců, zajištění průběžného školení	2	D	14
nedodržování postupů	nedostatečné řešení události, špatné řešení události, stížnosti ze strany základních útvarů, občanů či nadřízených	kvalitní výběr zaměstnanců, řádné zaškolení zaměstnanců, zajištění průběžného školení	2	D	14
neochota učit se novým věcem	neznalost postupů, neprovedení práce, nutnost vykonání práce ze strany ostatních spolupracovníků	kvalitní výběr zaměstnanců s dostatečnou praxí na základních útvarech	3	C	13
nedostatek zkušeností	neschopnost pomoci pracovníkům na místě události, špatná aplikovatelnost postupů v praxi, chybovost, podcenění nebo zbytečné přecenění řešených událostí	kvalitní výběr zaměstnanců s dostatečnou praxí na základních útvarech	3	B	8
neschopnost rozhodovat se	neschopnost řešení událostí, nedostatečná pomoc pracovníkům na místě události, zvolení špatného postupů, nedostatečná schopnost vyhodnocení situace	kvalitní výběr zaměstnanců s dostatečnou praxí na základních útvarech	2	D	14
přetížení	chybovost, chybovost v aplikaci postupů, únava, špatné řešení událostí, nedostatečné řešení událostí, podcenění řešených situací, ovlivnění rozhodovacích schopností	zajištění dostatečného počtu a kvalifikovaných zaměstnanců, možnost odpočinku, vhodné střídání služeb, vhodné rozložení služeb	4	E	24
stres	chybovost; ovlivnění řešení událostí, rozhodovacích schopností, vyhodnocování situací a také aplikace postupů	zajištění dostatečného počtu a kvalifikovaných zaměstnanců, možnost odpočinku, vhodné střídání služeb, vhodné rozložení služeb	4	E	24
špatná komunikace	nedostatečné předávání informací, vliv na pracovní výkon ostatních spolupracovníků	kvalitní výběr kvalifikovaných zaměstnanců se zaměřením i na osobnostní schopnosti	3	C	13
neochota práce v týmu	špatná spolupráce s ostatními pracovníky, komunikace, což má vliv na pracovní výkon ostatních pracovníků	kvalitní výběr kvalifikovaných zaměstnanců se zaměřením i na osobnostní schopnosti	2	B	5
nedostatečná kvalifikace	chybovost, neznalost, nedostatky v řešení událostí, snížení pracovního výkonu, zatížení ostatních pracovníků	kvalitní výběr kvalifikovaných zaměstnanců s dostatečnou praxí na základních útvarech	2	C	9

Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
špatné vyhodnocení situace	špatně zvolený postup, nedostatečné vyřešení situace, stížnost za strany občanů, základních útvarů i vedoucích pracovníků	kvalitní výběr zaměstnanců s dostatečnou praxí na základních útvarech, provádění kvalitního průběžného školení zaměstnanců	2	D	14
opomenutí	špatně zvolený postup, nedostatečné vyřešení situace, nevyřešení situace vůbec, stížnost za strany občanů, základních útvarů i vedoucích pracovníků	kvalitní výběr kvalifikovaných zaměstnanců, nepřetěžování zaměstnanců, zajištění možnosti odpočinku při práci v rámci povinných přestávek	2	D	14

**Technologie -
STROJE -
MACHINES**

Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
špatně fungující PC	prostoje při práci, nemožnost řešit události v dostatečné rychlosti a dostatečné kvalitě	dostatečně výkonná a kvalitní technika	2	B	5
špatně fungující JITKA	prostoje při práci, nemožnost řešit události v dostatečné rychlosti a dostatečné kvalitě	dostatečně výkonná a kvalitní technika, zajištění kvalitního připojení sítě	3	B	8
nefunkční IS PČR	prostoje při práci, nemožnost řešit události v dostatečné rychlosti a dostatečné kvalitě, nemožnost předávat potřebné a dostatečné informace pracovníkům na místě události či v terénu	zajištění kvalitního připojení sítě, zhotovení interní sítě pouze pro IOS	2	B	5
nefunkční intranet	prostoje při práci, nemožnost řešit události v dostatečné rychlosti a dostatečné kvalitě, nemožnost předávat potřebné a dostatečné informace pracovníkům na místě události či v terénu	zajištění kvalitního připojení	2	B	5
nevhodné seřazení vrstev	prostoje při práci, snižuje rychlost řešení události	zajištění změn u dodavatelské firmy	5	A	11
nezobrazování místní příslušnosti při zadání GPS souřadnic	prostoje při práci, snižuje rychlost řešení události	využívání jiného zadávání místa události, zajištění změn u dodavatelské firmy	5	A	11
nezobrazování Sap na mapě (aktuální poloha)	prostoje při práci, snižuje rychlost odezvy na událost	zajištění změn u dodavatelské firmy	3	B	8
nefunkční radiokomunikace	nemožnost komunikace se silami a prostředky vzájemně, nemožnost koordinace při akcích, kde je nutnost řídit hlídky radiostanicí a nutnost dávat informace průběžně všem hlídkám po provozních kanálech a je třeba skupinové komunikace (společný zásah IZS, vozidlo v protisměru, pronásledování pachatele, apod.)	dostatečně výkonná a kvalitní technika, dostatečný signál na teritoriu Jmk, v případě nutnosti zajištění posílení signálu	2	D	14
nefunkční technologie	nemožnost přijímat hovory LTV158 a oznámení od občanů, nemožnost použití technologie pro řízení sil a prostředků (nezobrazení sil a prostředků na mapě, nemožnost zakládání událostí a zápisu poznatků, nemožnost přizvat ostatní útvary či složky IZS)	zajištění náhradní možnosti příjmu tísňových volání, zajištění alternativ pro řízení sil a prostředků v případě nefunkčnosti, zajištění rychlé obnovy síťového připojení	2	E	19

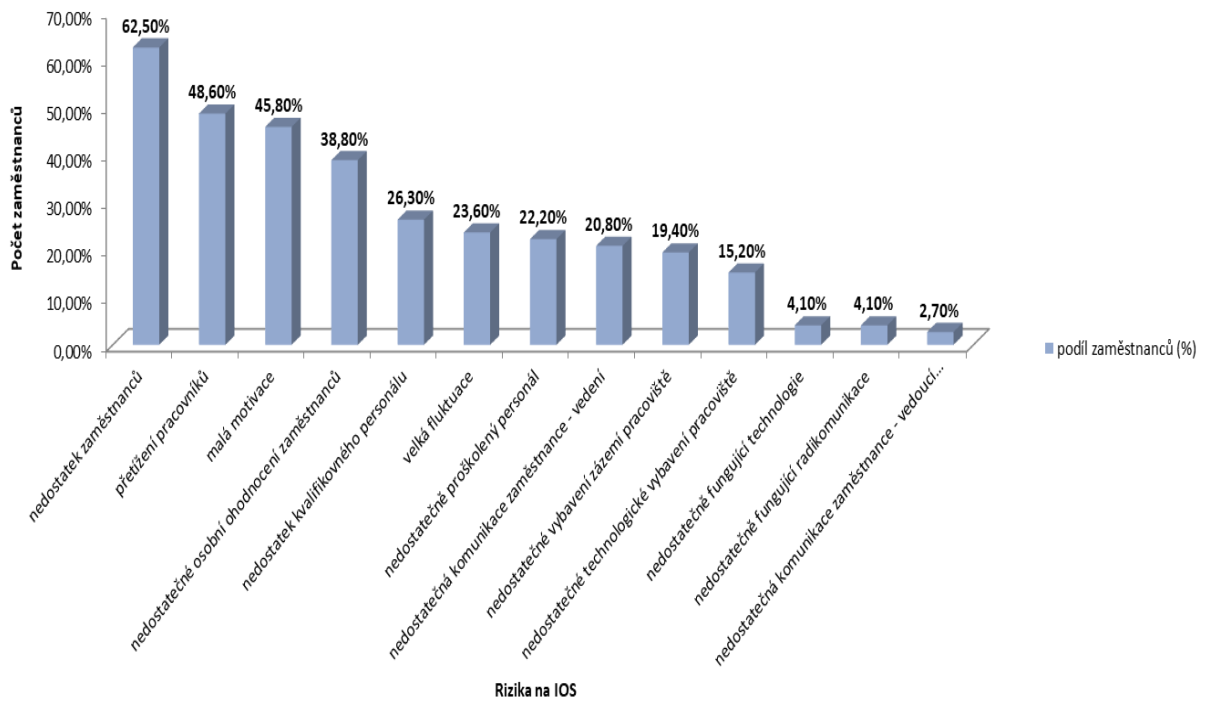
Materiál					
Příčina	Následek	Opatření	P	D	R
špatně fungující radiokomunikace	špatná komunikace s pracovníky terénu, špatné předávání informací, protože při práci, snižuje rychlost i kvalitu řešení události	dostatečně výkonná a kvalitní technika, pravidelná a dostatečná údržba techniky	3	C	13
špatně fungující sluchátka	špatná komunikace s pracovníky terénu i občany, pomalé předávání informací, možnost získání a předání špatných informací, protože při práci, snižuje rychlost i kvalitu řešení události	dostatečně výkonná a kvalitní technika, pravidelná a dostatečná údržba techniky, výběr kvalitní techniky již při pořizování (řádné vyzkoušení v praxi před koupí)	3	C	13

VYHODNOCENÍ RZIK NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKU ZAMĚŠTNANCŮ

Vyhodnocení rizik dle dotazníku zaměstnanců i grafické zpracování (zdroj vlastní).

pořadí	riziko	počet pracovníků	podíl zaměstnanců (%)
1	nedostatek zaměstnanců	45	62,50
2	přetížení pracovníků	35	48,60
3	malá motivace	33	45,80
4	nedostatečné osobní ohodnocení zaměstnanců	28	38,80
5	nedostatek kvalifikovaného personálu	19	26,30
6	velká fluktuace	17	23,60
7	nedostatečně proškolený personál	16	22,20
8	nedostatečná komunikace zaměstnance - vedení	15	20,80
9	nedostatečné vybavení zázemí pracoviště	14	19,40
10	nedostatečné technologické vybavení pracoviště	11	15,20
11	nedostatečně fungující technologie	3	4,10
12	nedostatečně fungující radiokomunikace	3	4,10
13	nedostatečná komunikace zaměstnance - vedoucí směny	2	2,70

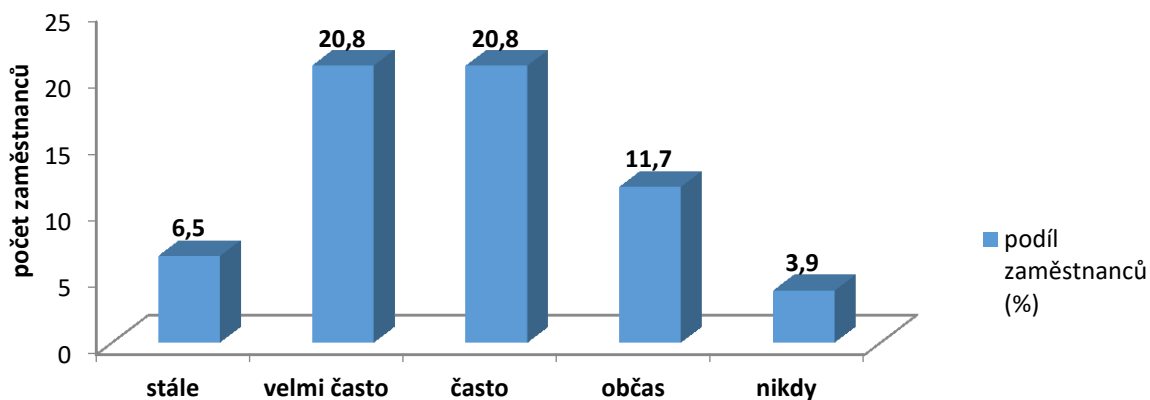
Rizika pracoviště IOS - zaměstnanci



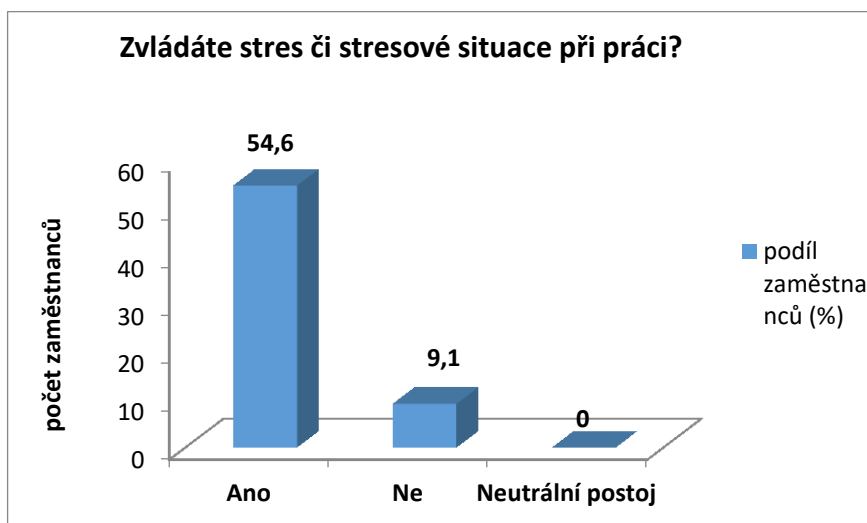
PŘÍLOHA VI VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ZAMĚŠTNANCŮ - STRES

Vyhodnocení dotazníku a grafické zpracování (zdroj vlastní).

Jak často jste vystaveni stresu či stresovým situacím?



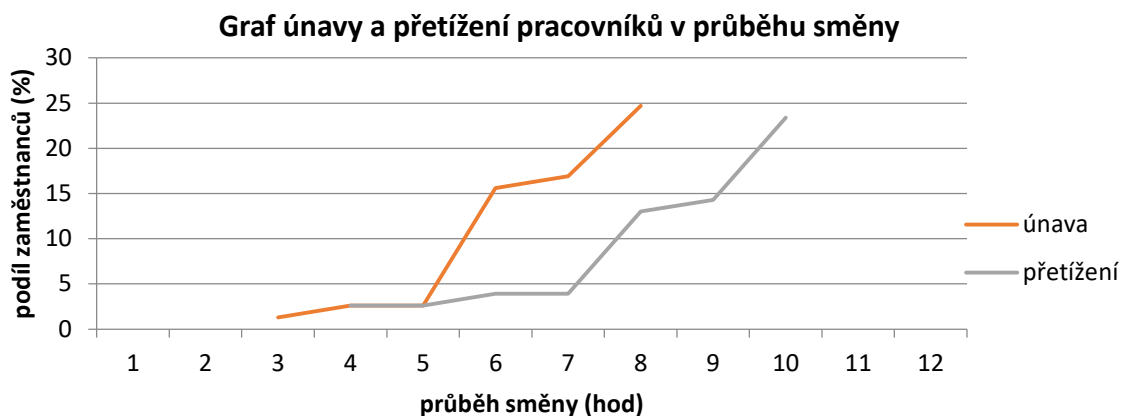
možnosti	počet zaměstnanců	podíl zaměstnanců (%)
stále	5	6,5
velmi často	16	20,8
často	16	20,8
občas	9	11,7
nikdy	3	3,9



možnosti	počet zaměstnanců	podíl zaměstnanců (%)
Ano	42	54,6
Ne	7	9,1
Neutrální postoj	0	0

PŘÍLOHA VII VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ZAMĚŠTNANCŮ - PŘETÍŽENÍ, ÚNAVA

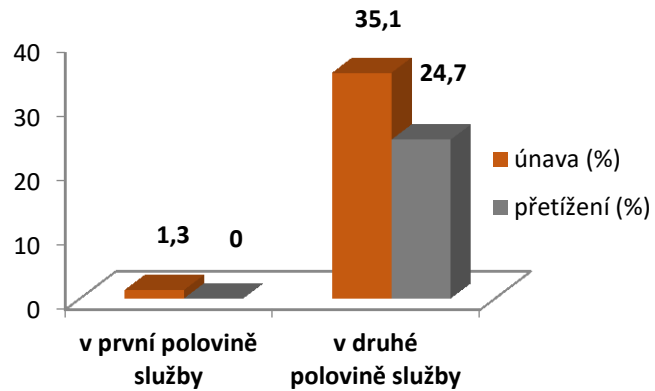
Vyhodnocení dotazníku i grafické zpracování (zdroj vlastní).



únava	počet zaměstnanců	podíl zaměstnanců (%)
po 3 hodinách služby	1	1,3
po 4 hodinách služby	1	1,3
po 5 hodinách služby	2	2,6
po 6 hodinách služby	3	3,9
po 7 hodinách služby	4	5,2
po 8 hodinách služby	10	13
v první polovině služby	1	1,3
v druhé polovině služby	27	35,1

přetížení	počet zaměstnanců	podíl zaměstnanců (%)
po 4 hodinách služby	2	2,6
po 5 hodinách služby	2	2,9
po 6 hodinách služby	3	3,9
po 7 hodinách služby	3	3,9
po 8 hodinách služby	10	13
po 9 hodinách služby	11	14,3
po 10 hodinách služby	18	23,4

Graf únavy a přetížení pracovníků v průběhu směny

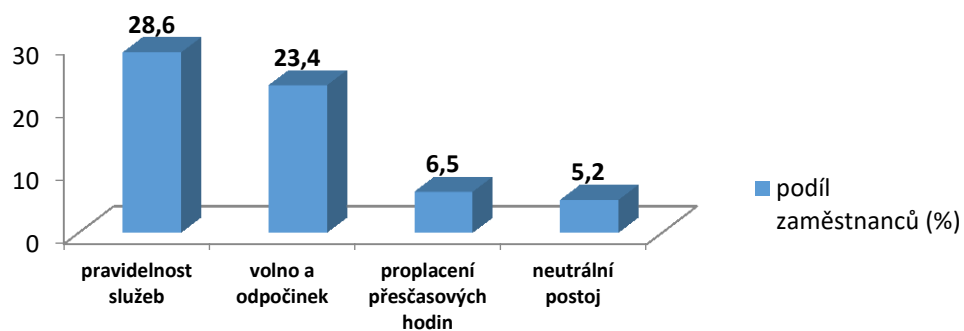


přetížení	počet zaměstnanců	podíl zaměstnanců (%)
v první polovině služby	1	1,3
v druhé polovině služby	27	35,1
únava		
v první polovině služby	0	0
v druhé polovině služby	19	24,7

PŘÍLOHA VIII VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU – PRIORITY ZAMĚSTNANCŮ

Vyhodnocení dotazníku i grafické zpracování (zdroj vlastní)

Co je pro Vás důležitější?

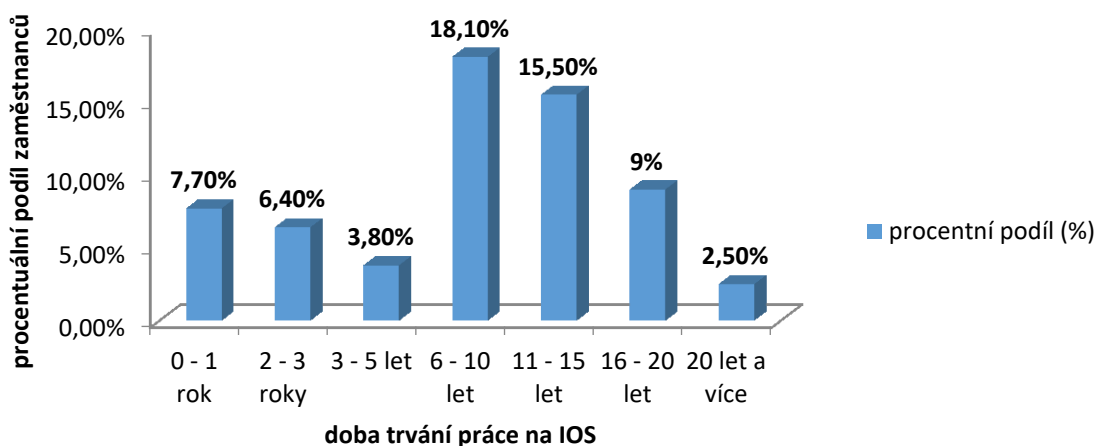


možnosti	počet zaměstnanců	podíl zaměstnanců (%)
pravidelnost služeb	22	28,6
volno a odpočinek	18	23,4
proplacení přesčasových hodin	5	6,5
neutrální postoj	4	5,2

PŘÍLOHA VIII VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU – DOBY TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

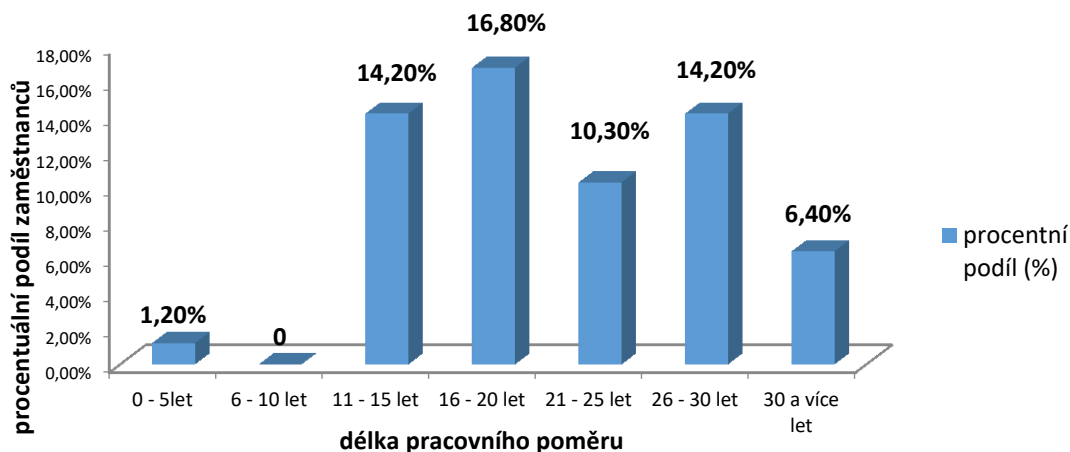
Vyhodnocení dotazníku i grafické zpracování (zdroj vlastní).

Graf doby trvání práce na IOS



délka služby	počet zaměstnanců	procentní podíl (%)
0 - 1 rok	6	7,70%
2 - 3 roky	5	6,40%
3 - 5 let	3	3,80%
6 - 10 let	14	18,10%
11 - 15 let	12	15,50%
16 - 20 let	7	9%
20 let a více	2	2,50%

Graf doby trvání pracovního poměru u PČR



délka služby	počet zaměstnanců	procentní podíl (%)
0 - 5let	1	1,20%
6 - 10 let	0	0
11 - 15 let	11	14,20%
16 - 20 let	13	16,80%
21 - 25 let	8	10,30%
26 - 30 let	11	14,20%
30 a více let	5	6,40%

PŘÍLOHA IX VYČÍSLENÍ PERSONÁNÍCH NÁKLADŮ

Vyhodnocené tabulky (zdroj vlastní)

plat 1 zaměstnance		plat 30 zaměstnanců	plat 17 zaměstnanců
plat zaměstnance	32824	984720	558008
rizikový příspěvek	6000	180000	102000
osobní ohodnocení	2000	60000	34000
Celkem/ měsíc	40824	1 224 720	694008
Celkem/rok	489888	14 696 640	11798136

plat	dle tabulek z. č. 361/2003 Sb.
rizikový příspěvek	dle zařazení do 1. třídy rizikovosti
osobní ohodnocení	průměrná hodnota (odhad VOO)

PŘÍLOHA X: PŘIRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE

**Krajské ředitelství Policie České republiky
Jihomoravského kraje Brno
Operační odbor
Integrované operační středisko Brno**

Příručka pro nové zaměstnance

Dagmar Vybíralová



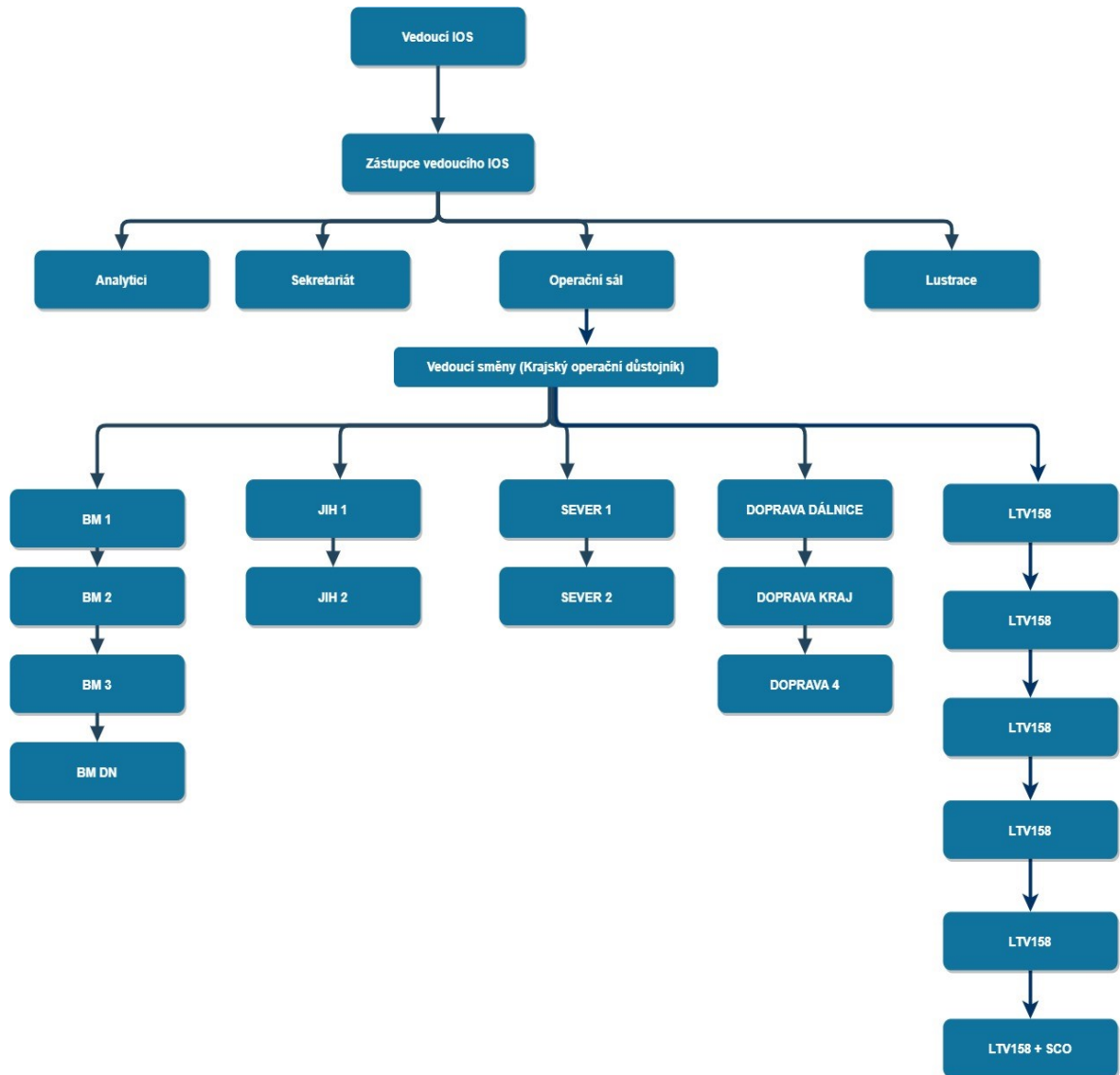
2022

Operační odbor je organizačním článkem krajského ředitelství policie. Operační odbor spadá pod správu Operačního odboru Policejního prezidia Policie České republiky. Součástí operačního odboru je **integrované operační středisko (IOS)**. Sídlí na Krajském ředitelství policie Jihomoravského kraje Brno, ulice Kounicova 24, Brno.

Operační středisko zajišťuje nepřetržitý jednotný a koordinovaný výkon operační činnosti, zabezpečuje jednotné a koordinované plnění policejních úkolů a spravuje národní linku tísňového volání 158. Tato linka je v nepřetržitém provozu a je určena široké veřejnosti pro telefonická oznámení, která mají charakter tísňových výzev. Na základě příjmu těchto volání činí bezodkladná a účinná opatření k odstranění nežádoucího stavu, kdy je ohrožen život nebo zdraví osob, majetek nebo veřejný pořádek.



Struktura pracoviště IOS



Důležité předpisy

ZPP č. 109/2009 o operačních střediscích a jeho přílohy,

3. Pokyn vedoucího OO KŘP Jmk č. 3/2011 kterým se vydává směrnice k zajištění jednotného výkonu služby Operačního odboru Brno a Integrovaného operačního střediska Brno,

RPP č. 52/2014, kterým se upravuje zkušební provoz jednotného řízení sil a prostředků a sledování dojezdových časů a jeho přílohy,

Závazný policejního prezidenta ze dne 11. března 2005 č. 19/2005, kterým se upravuje provozování integrovaného komunikačního a řídicího systému „DISPEČER – MAJÁK 158“,

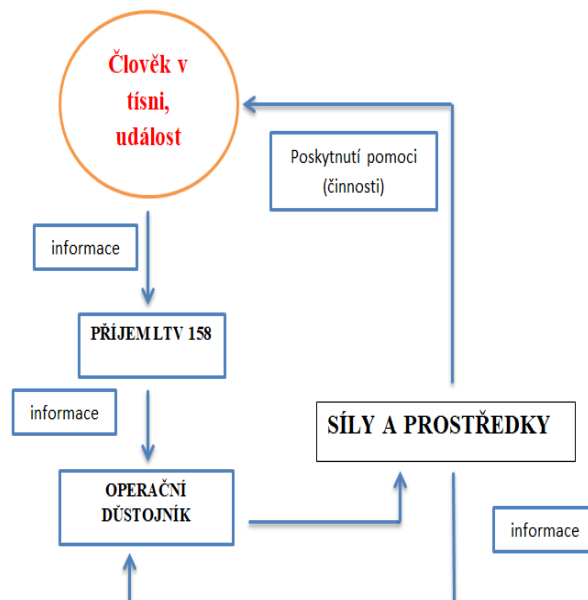
ZPP č. 36 / 2006 ZPPP, kterým se upravuje postup při hlášení událostí a provozování informačního systému „UDÁLOST“.

Operační řízení

Operační řízení se dělí na:

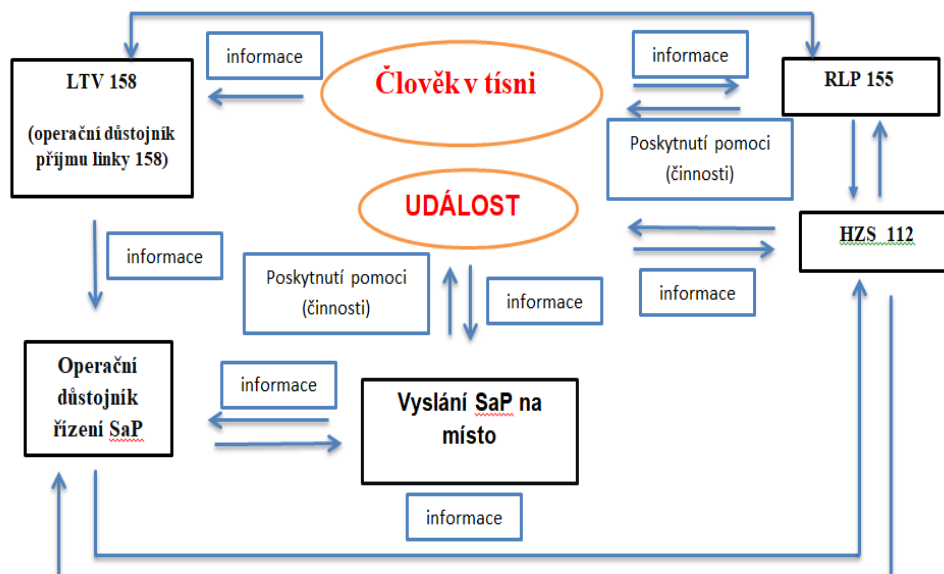
- ✓ příjem linky tísňového volání (LTV158),
- ✓ řízení sil a prostředků.

Cílem operačního řízení je na základě zjištěných informací a skutečností zajistit oznamovateli poskytnutí služby a tou je pomoc v tísňové situaci.



Součinnost s ostatními složkami IZS

spolupracujeme na základě **NIS = národní informační systém**. Je to systém, který umožňuje elektronické předávání / sdílení přijatých oznámení mezi složkami IZS formou krátkých datových zpráv.



K čemu je NIS dobrý?

- ✓ umožňuje rychlé přizvání jednotlivých složek IZS ke spolupráci,
- ✓ sdílení poznatků v založených událostech,
- ✓ propojení systémů, také umožňuje zobrazování vozidel IZS na mapě.

Funguje to i naopak, kdy události chodí od jednotlivých složek IZS. Události od ostatních složek IZS přicházejí k vedoucímu směny a ten je přerozděluje dle věcné a místní příslušnosti.

Co je třeba si uvědomit

Operační řízení se vyznačuje:

- ✓ vysokou hodnotou náhodnosti příchodu události či hovoru (nikdy nevíte, kdy a jaký hovor přijde),
- ✓ časovým nedostatkem (na rozhodnutí a rozmyšlení máte pár sekund),
- ✓ nedostatkem informací.

Požadavky na operátora:

- ✓ neustálá připravenost,
- ✓ schopnost rychlé reakce,
- ✓ schopnost rozhodovat se.

Informace:

- ✓ jasné,
- ✓ stručné,
- ✓ výstižné,
- ✓ Konkrétní,
- ✓ měly by odpovídat na 7 kriminalistických otázek: **KDO?, CO?, KDY?, KDE?, JAK?, PROČ? ŠKODA?**



Při zápisu informací mějte na paměti, že vy jste si vyslechli celý příběh od oznamovatele, víte o situaci nejvíce. Ti, kterým událost předáváte, o ní ví pouze to, co jim napíšete

Zásady hovoru

- ✓ **buďte pánem hovoru vy!**
- ✓ **Vy, kladete otázky!**
- ✓ **klidně oznamovatele zastavte, skočte mu do řeči a přimějte ho odpovědět na otázky, které jsou důležité pro vás,**
- ✓ **zjistěte odpovědi na základních 7 otázek,**
- ✓ **otázky opakujte víckrát dokola - potřebujete dostat odpověď,**
- ✓ **buďte asertivní,**
- ✓ **buďte empatičtí, ale ne příliš,**
- ✓ **buďte vlídní, ale ne příliš,**
- ✓ **buďte rázní, pokud to situace vyžaduje, ale ne příliš,**
- ✓ **buďte profesionální,**
- ✓ **buďte klidní a rozvážní.**

Pamatujte...

Člověk, který volá na linku tísňového volání

- ✓ je v tísni,
- ✓ něco nepříjemného se mu stalo,
- ✓ je účastníkem autonehody,
- ✓ byl okraden,
- ✓ nebo se mu mohlo stát spoustu jiných negativních situací

Zjistit potřebné a důležité informace je velmi náročné, přizpůsobte situaci i komunikaci.

Co je třeba si dále pamatovat

- ✓ Mějte na paměti, že Vám bude chybět vizuální stránka při komunikaci s lidmi. Oznamovatel vás nevidí a vy nevidíte jeho. Co vidí a cítí, vy musíte napsat do pár jednoduchých vět, které musí jasně a stručně vyjádřit podstatu události.

- ✓ Nenechte se urážet! Pokud bude oznamovatel hrubý, sprostý, neurvalý, a volání nemá charakter tísňové výzvy, nemusíte si to nechat líbit, poučte je, že pokud bude v takovém chování pokračovat, ukončíte hovor. Pokud tak neučiní, opravdu hovor ukončete.

- ✓ *Je toho hodně, co musíte zvládat. Ale Vy to jistě zvládnete. Jste zvyklí pracovat a komunikovat s lidmi.*

Organizace výkonu

- ✓ na operačním středisku se slouží ve 12- ti hodinových směnách,
- ✓ služba je vykonávána ve služebním stejnokroji,
- ✓ služba se předává mezi 6:45 (18:45) hod. – 07:00 (19:00) hod. Pracoviště neopustí policista, dokud nebude vystřídán! Pokud se Vám nedostaví střídač, informujte vedoucího směny IOS či vedoucího operačního odboru (dále jen „V OO“),
- ✓ každou službu je třeba se seznámit s dokumenty přidělenými v ETŘ k seznámení, se služební e-mailovou poštou, s informacemi v předání služeb v ETŘ, s plány služeb.

Na IOS je přísný zákaz nošení mobilních telefonů přímo na pracoviště! (lze mít ve skřínce, hovory vyřizovat mimo pracoviště).

✓ LTV158

Linek tísňového volání při plném obsazení je šest. Na každý operační den, ale nemusí být naplánován plný počet operátorů. Závisí to na počtu chybějících pracovníků. Jedna linka tísňového volání je napojena na SCO. Toto pracoviště kromě hovorů řeší i došlé signály z tohoto systému. Musí odbavit signál, založit událost a vyslat na místo nejbližší hlídku.

✓ Přelivy

Hovory na tísňové linky chodí postupně formou přelivů, to znamená, že přicházejí na pracoviště, které nejdéle volné. Pokud není volná žádná linka tísňového volání, přecházejí hovory do sálu, pokud ani zde není žádná linka volná, volání přechází do jiného kraje.

Přelivy jsou směrovány na IOS KŘP Olomouckého kraje. Na IOS KŘP JmK přicházejí přelivy volání z KŘP Zlínského kraje. Pro eliminaci přelivů je nutné, aby bylo přihlášeno k příjmu LTV-158 co nejvíce pracovišť LTV-158.

S čím budete pracovat

JITKA = Jednotná informační technologická komunikační platforma.

Jedná se o systém operačního řízení sil a prostředků, jehož součástí jsou klienti operačního řízení a mapové podklady. Klient operačního řízení je Václav, který je v úzké kooperaci s aplikací Ludmila. To je mapový klient a umožňuje zobrazování map. Systém může znát z dozorčí služby, která ke své práci využívá jednodušší verzi operačního řízení Zikmund

a mapový podklad Josefina. Systém je stejný, funguje podobně, jen některé funkce jsou omezené oproti Václavovi a Ludmile.

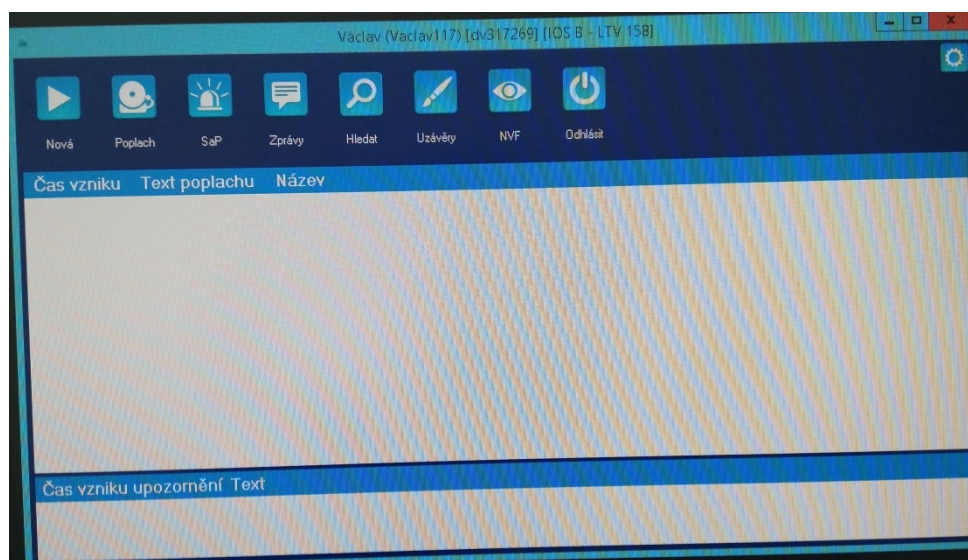
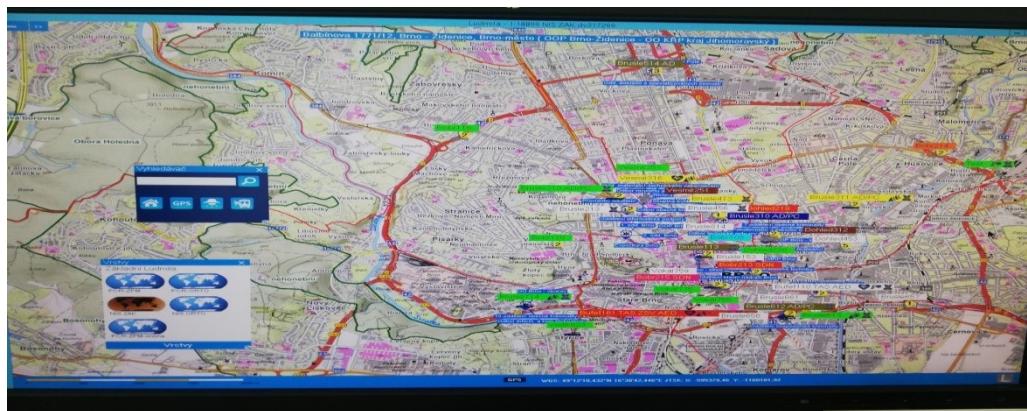
Systém Václav umožňuje zakládání událostí, vést přehled o založených a ukončených událostech, vést přehled o silách a prostředcích, zápis poznatků, zobrazení všech zapsaných poznatků od začátku až po ukončení události, zobrazení všech poznatků zapsaných i od jiných osob či útvarů. K událostem je možné přizvat kterýkoliv útvar či složku policie dle potřeby. Je možné do události zařazovat a odvolávat síly a prostředky. Václav je propojen s aplikací Ludmila, tato nám umožní zobrazit místo události, polohu sil a prostředků. Je možné využívat pro práci s ní různé vrstvy, které zjednodušují a urychlují práci operačního řízení. Mezi nejpoužívanější patří:

- akce, síly a prostředky,
- mobilní bezpečné platformy,
- hranice policejních obvodů a dálničních oddělení,
- hranice honiteb,
- železniční přejezdy s uvedením čísel,
- sloupy veřejného osvětlení,
- hranice katastrálních území a obcí,
- traumabody.

✓ Jak fungují vrstvy

Pokud budete potřebovat zjistit v daném místě honitbu, či kontakt na hospodáře mysliveckého sdružení, aktivujete si vrstvu „honitby“. Tato vám zobrazí hranice jednotlivých honiteb a zobrazí také kontakt.

Žádoucí je používání jedné, maximálně dvou vrstev najednou, je to z důvodu nepřetěžování systému JITKA. Vrstva intenzita dopravy běží on-line, nejvíce zatěžuje provoz systému. Na následujících obrázcích máte ukázkou mapy a okno systému Václav.



Pracoviště

Každé pracoviště je vybaveno třemi monitory, dotykovou obrazovkou s potřebnými kontakty a ovládáním provozních kanálů, náhlavní soupravou Jabra se sluchátky, radiostanicí

pro radiovou komunikaci s koncovými zařízeními a záznamovým zařízením a LCR přehrávačem, Tento Vám umožní přehrát zpětně jakýkoliv hovor na Vámi obsluhovaném pracovišti. Budete pracovat s výše uvedenou technologií JITKA, dále budete mít k dispozici intranetovou síť a internetovou síť. Na následujícím obrázku je Vaše pracoviště.



- ✓ policista je stále připojen k příjmu volání na LTV158
- ✓ při opuštění pracoviště (osobní potřeby, přestávka) se odhlásí
- ✓ před odchodem: přesvědčte se, že jsou ostatní kolegové na pracovištích LTV-158 připojeni!

Pracoviště LTV-158:

- ✓ přijímají oznámení, evidují je do akcí,
- ✓ **PŘEDÁVAJÍ** na jednotlivá pracoviště IOS dle teritoriální příslušnosti (žádnou akci nenechávat na úrovni LTV-158, tj. vždy založenou akci předat).

Při krátkodobém odchodu se provádí odhlášení od LTV-158 a odhlášení od technologie (oboje pomocí dotykové obrazovky), jinak nedojde k řádnému odhlášení.

Přijetí oznámení

Při příjmu oznámení sdělte:

- ✓ „Policie České republiky Brno“.
- ✓ „Tísňová linka policie, dobrý den.“

Není nutné se představovat. Pokud oznamovatel požádá o upřesnění, s kým hovoří, sdělte název nebo číslo pracoviště.

Akci zakládáme **VŽDY**, když se jedná o **tísňovou výzvu**. To znamená, pokud je zde podezření ze spáchání:

- ✓ trestného činu, přestupku,
- ✓ informace k pachatelům trestné činnosti, pachatelům přestupků,
- ✓ informace k osobám pohřešovaným, hledaným,
- ✓ informace k vozidlům, po kterých policie pátrá, atd.
- ✓ je ohrožen život neb zdraví osob,
- ✓ ohrožen majetek,
- ✓ veřejný pořádek.

Zjednodušeně vše, co je policie ze zákona povinna šetřit. Občané často mylně spoléhají na to, že policie vyřeší jejich spory v oblasti občanského práva apod.

Pokud se jedná o občansko – právní spor, náležitě oznamovatele poučit. Dávat ale pozor na případy, kdy při občansko právním sporu dochází k ubližování na zdraví, je porušován veřejný pořádek, nebo je ohrožen majetek, v tom případě jsme povinni toto jednání řešit.

Založení události

Založit událost můžeme dvěma způsoby:

- ✓ ve Václavovi kliknout na ikonu „nová událost“,
- ✓ horkou klávesou F9

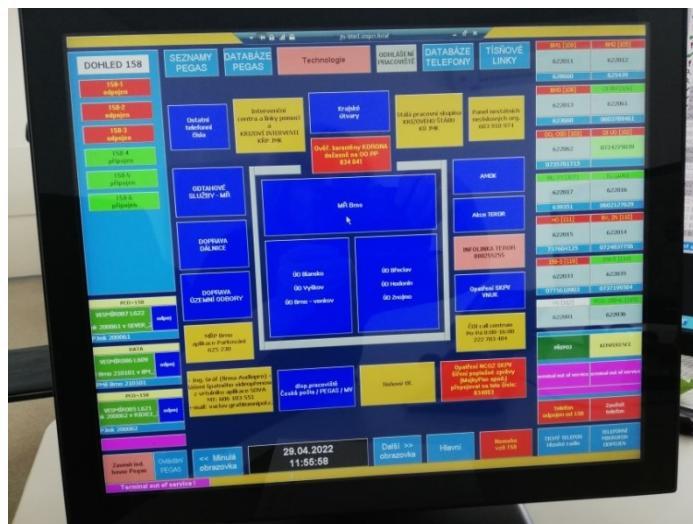
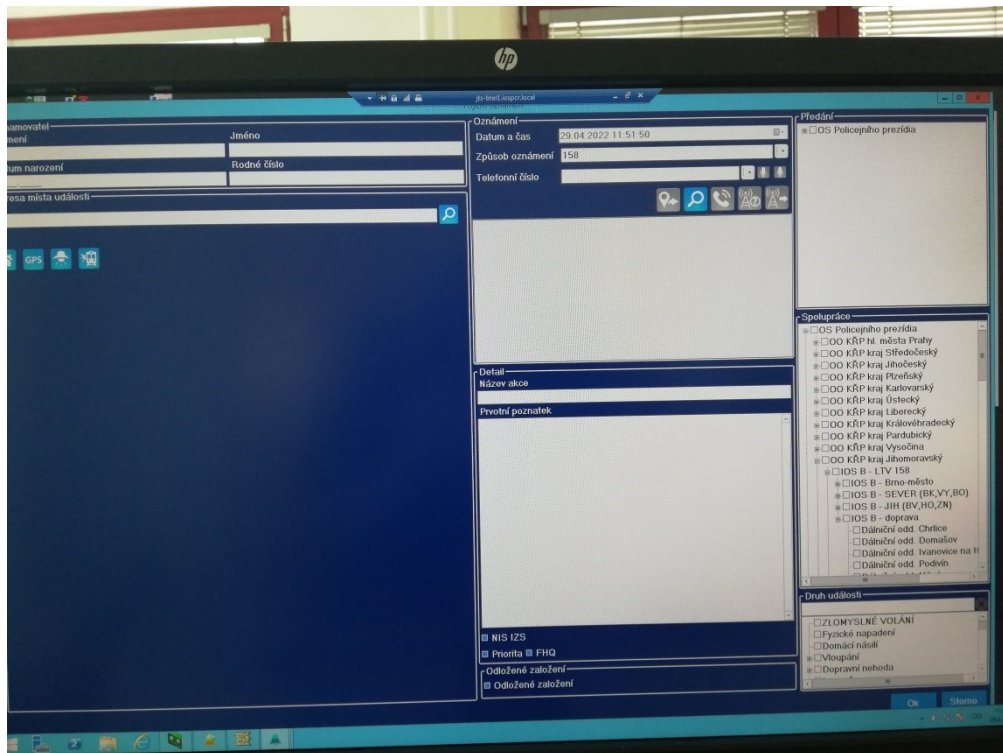
V každé akci je třeba uvést:

- ✓ **místo události,**
- ✓ **název,**
- ✓ **osobu oznamovatele s uvedením jména, příjmení, data narození,**
- ✓ **krátký popis události,**
- ✓ **zadat třídu události dle druhu**

Dále je třeba zjišťovat:

- ✓ zda se pachatel nachází na místě činu či utekl,
- ✓ přítomnost zbraně u zúčastněných,
- ✓ směr útěku,
- ✓ popis osoby,
- ✓ zranění osob,
- ✓ průjezdnost vozovek,
- ✓ směr jízdy vozidla,
- ✓ popis vozidla, apod.

Ze všeho je však nejdůležitější **místo události!**



Zadání místa události

K zadávání místa události je možné využít několik způsobů:

- ✓ adresa,
- ✓ GPS souřadnice,
- ✓ Kresba.

Do kolonky místo události napíšeme **adresu**. Tuto adresu je nutné v okně pro příjem oznámení **potvrdit dvojklikem**, kdy správné zadání je systémem potvrzeno **zelenou „fajfkou“**. U dobře zadané adresy se také objeví věcně a místně příslušný základní útvar.

Systém umožňuje u mobilních telefonů přibližnou lokalizaci volajícího (je to jen orientační informace, každý operátor má jiný obrazec), u pevných linek se zobrazí přesný bod v mapě. Jakmile Vám oznamovatel sdělí adresu, současně sledujte mapu a ověřte dotazem

u oznamovatele, že má na mysli adresu v tom a v tom městě, aby nedošlo k omylu!!

Zadávání dle GPS souřadnic je přesné. Problém je, že se u souřadnic nezobrazuje město či místní a věcná příslušnost. Což naopak ztěžuje práci pracovníkům Sap.

Pokud zadává operátor adresu za pomoci **kresby**, zadá do adresy neblíží obce a poté zakreslí do mapy místo události. Toto se na mapě zobrazí jako červená tečka. Kresba se zobrazuje

i ostatním složkám IZS při spolupráci.

Železniční přejezdy

Při zadávání železničního přejezdu, je možné využít příslušnou vrstvu v Ludmile, aktivovat si ji (mít ji ve vrstvách zakliknutou). Číslo železničního přejezdu (číslo na stožáru přejezdu) – do adresy zadat např. „P3931“ a potvrdit dvojklikem, aby systém potvrdil, že je zadaný údaj správný.

Sloupy veřejného osvětlení (v systému jsou zadány sloupy v Brně a některých dalších městech) – do adresy zadat kompletní číslo s pomlčkou uvedené na sloupu, např. „sloup 1074-008“ a potvrdit dvojklikem, aby systém potvrdil, že je zadaný údaj správný.

Dle kilometru dálnice

Začíná se zadávání označením dálnice mezera a číslo kilometru, poté se vám objeví km i s uvedením směru, je třeba dobře vybrat. Dobře zadaná adresa dálnice Vám opět ukáže místně příslušné oddělení, pokud to tam není, něco je špatně. Mapa dává na výběr po půl kilometrech

Příklad záznamu v adrese D1 km 192 směr Praha:

Napíšete: D1 mezera 192, v adrese se objeví:

192 Praha – Říkovice

192 Říkovice – Praha

192,5 Praha – Říkovice

192,5 Říkovice – Praha

Vy vyberete možnost, kterou potřebujete.

Je vybrat správně směr?

Označení Praha – Říkovice či Říkovice – Praha, souvisí se staničením dálnice.

Ale pro zjednodušené pochopení, na prvním místě je uvedeno **ODKUD** silnice vede, druhém místě **KAM vede**. Takže, pokud chceme zadat, že vozidlo, jede směr Praha, vybereme možnost: Říkovice – Praha.

!! Dejte si prosím práci s uvedením a zjištěním místa události, je téměř to nejdůležitější, co potřebujeme....!!

Třída události

- ✓ Třída události se volí **vždy** dle skutkové podstaty Vámi přijímaného oznámení, byť se jedná o podezření. Třídou je možné změnit kdykoliv a informace, které ze systému odešly na základě zvolené třídy, dementovat.
- ✓ Je součástí okna pro příjem oznámení.
- ✓ Na základě třídy odchází SMS vybraným služebním funkcionářům.
- ✓ Na základě závažnějších tříd událostí se automaticky přizve VS IOS a operační středisko Policejního prezidia ČR, další operační střediska např. Letecké služby, Ochranné služby apod.

Předání události

- ✓ Každou akci, kterou založíte, **VŽDY PŘEDEJTE NA** patřičný sektor IOS!!!

př. OS Vyškov, OS Brno – venkov, nikoliv na OS (BK, VY, BO),

v Brně předávat na jednotlivé sektory – SEKTOR I, SEKTOR II, nikoliv na příslušné obvodní oddělení.
- ✓ Pokud se místo, kde je třeba událost řešit, nachází v jiném KŘP, akci založit a předat na pracoviště VS IOS, který ji předá do jiného KŘP k řešení.

FHQ = (First Hour Quintet)

Jedná se o události, jejichž řešení nesnese odkladu a je nutný okamžitý zásah. Je třeba na místo vysílat nejbližší hlídky bez ohledu na věcnou a místní příslušnost. Jedná se o události zejména, kdy je pachatel na místě činu, je ohrožen život nebo zdraví osob, vozidlo v protisměru, pachatel je ozbrojen, jedná se útok aktivního střelce, apod.

Postup:

- ✓ vyhodnotit závažnost situace dle zjištěných informací,
- ✓ události označit příznakem FHQ – kliknutí na ikonu, která je umístěna v dolní části základacího okna,
- ✓ událost se v seznamu akcí podsvítí červeně (lze kdykoliv odkliknout, nebo naopak v průběhu události přidat),

U těchto akcí je **důležité**:

- ✓ v co nejkratším čase založit událost,
- ✓ zadat místo události,
- ✓ krátce uvést, co se děje a předat **ihned** na příslušné pracoviště řízení sil a prostředků,
- ✓ s oznamovatelem dále komunikovat i po předání události, dopisovat další důležité poznatky, pokud je to potřeba

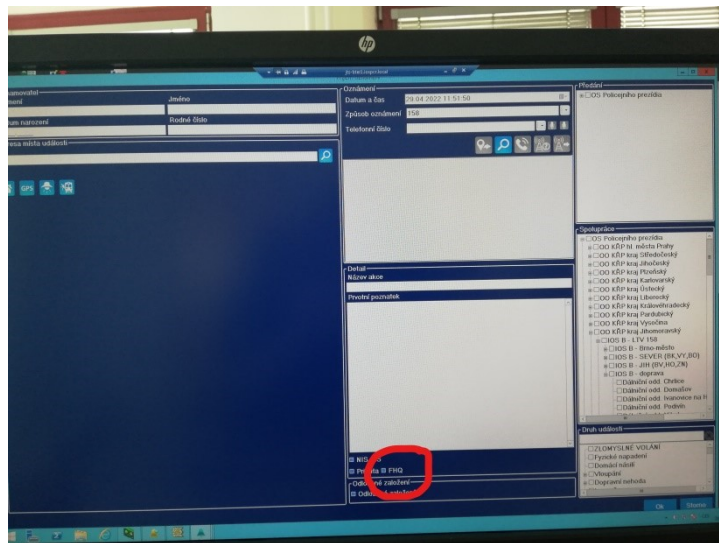
U událostí FHQ, jde o rychlé předání pracovištím řízení SaP, aby bylo na místo v co nejkratším čase vysláno dostatečné množství sil a prostředků k řešení události.

Spolupráce s IZS

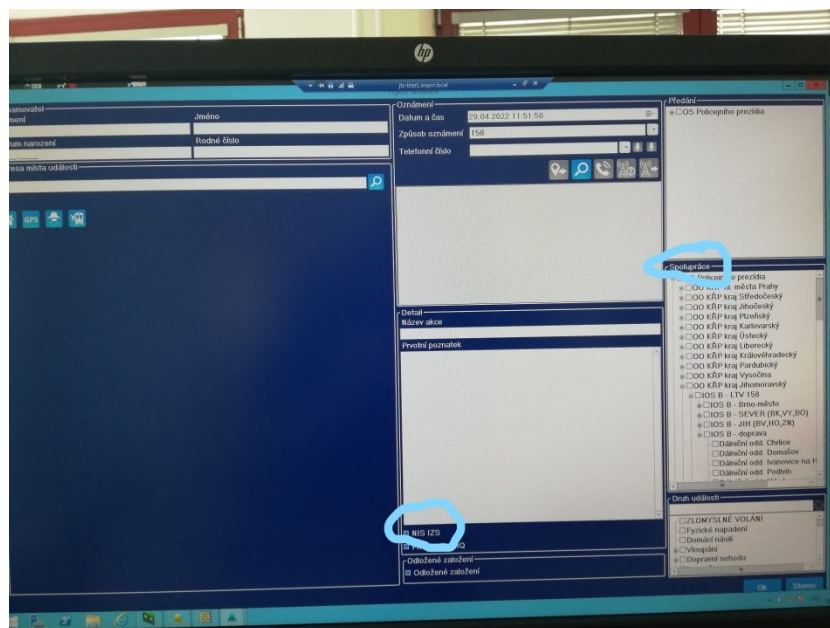
- ✓ nejedná o věc, která přísluší k řešení PČR, ale jiné složce IZS, přepojíte oznamovatele na příslušnou linku tísňového volání.
- ✓ věc spadá do kompetence PČR, ale na místě je třeba zásahu HZS či ZZS, je možné provést s oznamovatelem a se složkami IZS **konferenční hovor**. Zde jste všichni ve spojení a zjišťujete informace společně. Z konferenčního hovoru se můžete, kdykoliv je to potřebné, odejít.
- ✓ založíte událost, uvedete název události, osobu volajícího, všechny skutečnosti, co jste zjistili,
- ✓ přizvete do spolupráce ZZS, HZS či oba. HZS a ZZS v tu chvíli vidí název akce, místo, osobu oznamovatele, pokud je uvedeno a nic víc.
- ✓ poznatky musíte přidat do NIS = kliknete pod poznatkem na políčko NIS. Složkám IZS se tyto poznatky zobrazí. Bez jejich označení, neuvidí, co jste do události napsali.

Nejdůležitější je, zakliknout poznatek do NIS, aby jej všichni viděli.

Události, které zasílají ZZS a HZS do spolupráce policii, chodí vedoucímu směny, tento je předává na příslušná pracoviště dle územní působnosti. Může se stát, že Vám linka 112 přepojí oznamovatele, pokud se věc týká PČR. V takovém případě uvidíte událost v seznamu všech událostí. Je třeba ji otevřít a dopsat, co jste od oznamovatele zjistili, byť už je akce předána na příslušné pracoviště řízení SaP.



Ikona FHQ



Ikona spolupráce NIS

Další důležité skutečnosti

Opakované volání oznamovatele ze stejného čísla:

- ✓ objeví se Vám v okně pro založení události řádek s názvem akce,
- ✓ klikem se otevře příslušná akce,
- ✓ není tedy třeba zakládat událost znovu, stačí poznatek dopsat.

Více lidí oznamuje stejnou událost.

- ✓ novou událost opět nezakládáme,
- ✓ dopíšeme poznatek do již založené akce s uvedením jména a příjmení osoby, mobilního telefonu, ze kterého volala a příslušné informace.
- ✓ i kdyby nesděloval nové informace, je třeba jej zapsat do události s uvedením jména, příjmení a telefonu, ze kterého volal, aby pro případné šetření byly zajištěny informace o svědcích.
- ✓ sledovat, jestli si pracovník SaP zapsaného poznatku všiml. Vzhledem k jeho vytíženosti, je lépe mu zavolat a upozornit jej na dopsaný poznatek, nebo využít interní messenger.
- ✓ sledovat založené události v seznamu všech událostí, aby nedocházelo k zakládání stejné události několikrát.

Policisté na LTV-158 v mnoha případech poskytují jen rady, poučují je, jak mají postupovat.

- ✓ Uvádět o čem byl oznamovatel poučen, aby nedošlo o opomenutí před oznamovateli důležité informace.

- ✓ oznamovatele upozornit na zvedání telefonů ze skrytých čísel PČR.
- ✓ hovory z tísňové linky **se nikam nepřepojují**, ani se nesdělují čísla základních útvarů. Předáte volajícimu kontakt na spojovatelku policie, která jej přepojí nebo předá jakýkoliv kontakt.
- ✓ v žádném případě **nedávat čísla** z dotykových obrazovek na základní útvary s označením: **HORKÁ LINKA**. Tato slouží **výhradně pro potřeby policie**.

Jediné hovory, které lze spojit na pracoviště IOS jsou hlídky.

Pokud není na místě události potřeba provést úkony ze strany PČR:

- ✓ poučit oznamovatele o dostavení se na základní útvar a tam učinit oznámení,
- ✓ založí událost, uvedou se všechny potřebné skutečnosti a věc předáte opět pracovišti SaP.
- ✓ volajícím **NEDÁVÁT** žádné informace, nic neslibovat, nevytvářet dedukce. Odkázat je na nejbližší součást policie, kde jim informace mohou poskytnout. Či na tu součást policie, která věc šetří. Je třeba upozornit, že je třeba osobní přítomnosti, telefonicky se důležité informace nepodávají (př. zdravotní stav)
- ✓ volání z IMEI (jedná se o telefon bez vložené SIMKARTY), je to dvanáctimístné číslo, které se objeví v kolonce telefon. Je třeba zjistit telefonní číslo oznamovatele a toto uvést.

Vozidlo v protisměru

Jízda v protisměru je mimořádná událost, vyžadující okamžitou reakci PČR. Pokud se jedná

o vozidlo v protisměru na dálnici, je problém s určením místa vozidla a směru jízdy. Proto je třeba se při zjišťování události zaměřit na:

- ✓ **km, kde se vozidlo pohybuje,**
- ✓ **v kterém pásu dálničního tělesa se pohybuje,**
- ✓ **a kam jede samotné vozidlo.**

V tomto pořadí napsat a vést i poznatky. Do adresy udávat km, kde se vozidlo pohybuje, do adresy dále, v kterém pásu dálnice se pohybuje v protisměru a pro lepší upřesnění napsat kam to samotné vozidlo míří (kam míří přední část vozidla)

- ✓ třídy: jízda v protisměru a FHQ,
- ✓ **ihned předat** pracovišti IOS – Doprava.

Teprve po předání **dopisovat** poznatky:

- ✓ údaje k vozidlu typ a barva,
- ✓ kolik osob ve vozidle,
- ✓ ve kterém pruhu, jakou rychlostí atd.

Pokud zavolá **řidič, který jede v protisměru**, je nutné ho navíc poučit, aby:

- ✓ ihned vozidlo zastavil u nejbližšího okraje vozovky,
- ✓ vozidlo opustil.

Během nebo po ukončení hovoru se přesvědčte, že již sálové pracoviště IOS reaguje na přijaté oznámení (dle záznamu v akci, příp. osobně) a že byl proveden záznam v CDI 2 (dle záznamu v akci).

- ✓ volají další oznamovatelé VŽDY dopsat kilometr, KDE bylo vozidlo v protisměru spatřeno, dále KDO VOLÁ A Z JAKÉHO MT.

Postup v případě oznámení jízdy v protisměru upravuje č. 2/2017 P 1. NPP, kterým se stanoví taktické zásady pro činnost policistů při výskytu vozidla jedoucího v protisměru jízdy

na směrově dělených komunikacích.

Exekuce

- ✓ **neasistuje při výkonu exekutorského práva, nerozhoduje o oprávněnosti exekuce.** Je třeba o tomto oznamovatele poučit (je jedno, jestli volá poškozený, neb exekutor).
- ✓ nejezdíme na místo výkonu exekuce **dopředu**, kdyby se něco stalo. Exekutor nebo druhá strana mohou požadovat příjezd PČR, až ve chvíli, kdy se něco děje.
- ✓ pokud dojde k napadání, agresivitě na místě, je třeba na místo vyslat hlídku, tedy založit událost.

Odchod pacienta

PČR pátrá po osobách, které opustili svévolně bez souhlasu zdravotnické zařízení, pouze pokud jsou **osoby v ohrožení života**.

Při zakládání události je tedy třeba:

- ✓ zeptat se, zda je osoba v ohrožení života,
- ✓ poučit ho, že v případě vypátrání osoby bude vyrozuměn,
- ✓ převoz si musí zajistit sám,
- ✓ osoby zpět do zdravotnického zařízení PČR nezajišťuje.

Dopravní nehody

Události dopravních nehod zakládáme **VŽDY**, i když účastníci DN na místo policii nežádají a vyřídí se danou věc mezi sebou a pojišťovny. Je to z důvodu vložení **informací** o DN do **dopravního zpravodajství**. Založená událost se předává na pracoviště řízení Sap dle místa vzniklé nehody.

Je potřebné zjistit údaje:

- ✓ k zúčastněným vozidlům (značka, typ a barva, RZ),
- ✓ k účastníkům DN,
- ✓ o zranění osob,
- ✓ k poškození majetku 3. Osob (poškození dopravního značení, komunikace či silničního zařízení),

- ✓ o úniku provozních kapalin,
- ✓ o plynulosti provozu v místě dopravní nehody

Při přijímání oznámení o dopravních nehodách, je třeba poučit účastníky o zákonných podmínkách sepsání záznamu o dopravní nehodě (tzv. Euroformulář).

V případě, že se jedná o DN, kterou PČR nešetří, ale účastníci trvají na příjezdu hlídky (např. se nemohou domluvit), tyto poučit, aby v případě, že dojde přece jen k sepsání EUF, zavolali opět na LTV-158.

✓ Srážky se zvěří

V případě srážky se zvěří, dle vývoje epidemiologické situace, PČR na místo nevyjíždí. A to v případech:

- ✓ sražená zvěř na místě,
- ✓ jsou na vozidle stopy po zvěři (srst, peří apod.).

Je třeba oznamovatele poučit:

- ✓ namísto DN pořídit fotodokumentaci (zejména sražené zvěře či biologických stop, stačí dvě tři fotografie z místa),
- ✓ vypsát záznam o dopravní nehodě (euroformuláře, to nemusí sepisovat na místě DN, ale doma),
- ✓ oznámit věc pojišťovně, kde má sjednáno pojištění vozidla,
- ✓ předat emailovou a.dresu PČR, na kterou se obrátí s žádostí o vydání potvrzení o nahlášení srážky se zvěří na linku LTV,
- ✓ Pokud bude občan požadovat pomoc na místě, tak hlídku vyslat.

Na místo k odklizení zvěře posílá mysliveckého hospodáře VŽDY policista IOS! (kontakty viz vrstva v Jitce „Honitby“).

POZOR! Pokud ozn. narazí do již sražené zvěře, jedná se o klasickou dopravní nehodu, nikoliv o srážku se zvěří!

Poškození čelního skla je škodní událost, je možné oznámit na kterémkoliv oddělení policie.

Volně pobíhající psi

Řeší:

- ✓ obecní policie,
- ✓ městská policie (156),
- ✓ starosta obce

Pokud si volající neví rady, předat na příslušné pracoviště a IOS vyrozumí kompetentní osobu.

Agresivní pes

- ✓ hrozí napadení osob,
- ✓ pes se pohybuje po komunikaci, kde ohrožuje bezpečný provoz,

Tyto situace PČR řeší - založit akci

Pobíhající zvířata **kolem** silnice neřešíme, poučit oznamovatele, že to se v přírodě děje, že zvířata chodí volně.

Nadměrný hluk

Pokud si občan stěžuje i mimo dobu nočního klidu na nadměrný hluk (hlučná hudba od sousedů, túrování aut před domem apod.), je třeba věc prověřit, zda se nejedná např.

o přešupek proti občanskému soužití (založit akci). **POZOR** na oznamovatele **z náměstí Svobody v Brně** (zde nediskutovat, oznámení přijmout a předat na sektor BM).

Domácí násilí

V případě, že se na LTV-158 obrátí osoba s oznámením skutku, kdy dochází k násilí ve společném obydlí, obsah oznámení **nepodceňovat**.

- ✓ založit akci
- ✓ **důkladně vytěžit** oznamovatele
- ✓ dále postupovat dle metodiky OSPP (tato vytištěna na stolech IOS – Incident mezi osobami sdílejícími společné obydlí, dále je vložena do Dokumentů na intranetových stránkách OO/Methodika pro nováčky IOS).

Stížnost na postup PČR

- ✓ přijímá se vždy,
- ✓ založit událost,
- ✓ zapsat základní údaje,
- ✓ oznamovatele poučit, aby stížnost podal na:
Odbor vnitřní kontroly, Kounicova 24, Brno, a to buď osobně v pracovní době, nebo písemně. Podat ji může i u pracovníků OVK na Územních odborech
- ✓ akci předat VS IOS
- ✓ hlídka se na místo NEVYSÍLÁ

POZOR neplést s oznámeními na protiprávní jednání policisty (PŘ šetří OOP/DI; TČ šetří GIBS) – oznámení VŽDY přijmout!

Oznámení o opilém policistovi

- ✓ oznamovatele se dotázat, z čeho usuzuje, že je policista opilý (to, z čeho tak ozn. usuzuje, dopsat do akce),
- ✓ akci založit,
- ✓ předat vedoucímu směny IOS (OO KŘP Jihomoravského kraje).

Oznámení o úmrtí osoby

V případě oznámení o úmrtí osoby (násilné jednání, náhlé úmrtí, sebevražda, úraz:

- ✓ vytěžit oznamovatele
- ✓ založit akci
- ✓ **VŽDY** předání na ZZS JmK, spojit hovor oznamovatele v rámci **konferenčního**

hovoru na KZOS ZZS JmK, kde rozhodnou o tom, zda na místo vyjedou či nikoliv!!!

NETÝKÁ se případů, kdy je **jednoznačně osoba mrtvá** např. zřejmý rozklad těla, utržená hlava apod.

V případě, že bude kolegyně či kolega z KZOS namítat, proč jim spojujeme tento hovor nebo předáváme akci, tak ji upozornit na to, že je to **na požadavku vedení ZZS JmK** (následně vedoucího operačního odboru o tomto informujte, kdy bude vyrozuměno vedení KZOS ZZS JmK ke sjednání nápravy).

Boří les

Na LTV-158 volají pracovníci firmy, provádějící čištění prostoru po výbuchu továrny na munici z 2. světové války v lokalitě Boří les, okr. Břeclav, žádající součinnost PČR pyro z důvodu nashromáždění většího množství munice k likvidaci.

Postup:

- ✓ založit akci
- ✓ adresu Boří les a vyberte 2. variantu, tj. „**Boří les munice.**“
- ✓ do třídy události dejte nález munice

Nález munice (i mimo Boří les):

- ✓ poučit oznamovatel, aby na munici nesahal,
- ✓ zajistil, aby se k ní nikdo nepřibližoval do příjezdu PČR,
- ✓ zjistí popis, velikost a možný typ munice,
- ✓ zjistí řádně adresu,
- ✓ uvede příslušnou třídu události.

Sebevrah

V případě, že je na LTV-158 oznámen úmysl či již páchána sebevražda, zakládáme akci, činíme úkony k odvrácení tohoto činu.

Komunikace přímo se sebevrahem:

- ✓ primárně zjišťujete, KDE se nachází,
- ✓ o koho jde,
- ✓ založit akci,
- ✓ stále s osobou komunikovat a udržovat spojení a získávat informace,
- ✓ vést hovor k odvrácení jednání,
- ✓ vše průběžně zapisovat do akce,
- ✓ pokud se podaří udržet spojení se sebevrahem na telefonu realizovat spojení v rámci konferenčního hovoru s vyjednavatelem Zásahové jednotky KŘP JmK, což zařídí VS IOS.
- ✓ VS IOS zajistí propojení vyjednavatele do vaší komunikace, týká se i případů, kdy na LTV-158 zavolá osoba, která sdělí úmysl spáchat zločin na někom jiném – např. barikádová situace,
- ✓ dále se postupuje karty sebevrah, která je na všech stolech.

Snažit se spojit s vyjednavatelem v rámci konferenčního hovoru VŽDY, když nevíme, kde se osoba nachází.

Útok aktivního střelce

Jedná se o událost, která se vyžaduje okamžitého zásahu policie. Je potřebné na místo vyslat dostatečné množství sil a prostředků.

Postup:

- ✓ založit událost, dát příslušnou třídu události, přidat příznak FHQ
- ✓ zjistit **místo** události a okamžitě poslat na pracoviště řízení sil a prostředků,
- ✓ oznamovatele si stále nechat na telefonu a zjistit co nejvíce informací, ale tyto dopisovat postupně, až po předání,
- ✓ zjistit byste měli kolik je pachatelů, jestli mají zbraně, kde se nacházejí, kolik je v objektu osob, kolik zraněných, kde se nachází osoba oznamovatele, zda se může schovat či hovořit.
- ✓ dále postupovat dle **karty postupu k útoku aktivního střelce**, která je každém stole,
- ✓ snažit se oznamovatele uklidnit a získat co nejvíce informací.

Psychologická pomoc občanům

Jistě zaznamenáte i situace, kdy si chtějí občané tzv. popovídat, svěřit se se svými starostmi. K tomuto LTV-158 neslouží. Pokud se nejedná o případy viz bod 1), či jiný akutní krizový stav (hádky v rodině, psychózy apod.), a nejde o zneužití LTV-158, **je možné v rámci poskytnutí psychosociální pomoci nabídnout volajícímu občanovi (ve výjimečných případech předat tel. č.) spojení na linku psychologické pomoci příslušníkům ozbrojených složek, kterou obsluhují psychologové pod Policejním prezidiem ČR tel. 974 834 688 (24 hodin nonstop) – tato linka nesupluje vyjednavče!** Tito pracovníci disponují kontakty na různé organizace pomáhající lidem v obtížných životních situacích v rámci celé ČR.

Pro rozšíření přehledu o existujících linkách pomoci v krizi, linkách důvěry atd. jsou, na spol. úložišti IOS / Důležité informace / Psychologická pomoc občanům, k dispozici kontakty na různé organizace poskytující tyto služby v rámci JmK.

...a zase ty adresy

Pozor na některé **názvy ulic či obchodů, náměstí**, apod. Mnohdy se jinak píše a jinak čtou. Oznamovatel vám uvede adresu, či název ulice správně, ale zápisy v mapě bývají různé.

V Brně pozor zejména na:

- ✓ ul. Pellicova – Pelíkova v mapě není
- ✓ Boettingrova
- ✓ Wanklova
- ✓ Jeneweinova

U náměstí T.G. Masaryka není v každém městě stejný:

Nám. T.G.M.

Náměstí T.G. Masaryka

Podobně jsou na tom i jiné názvy náměstí. Najít je bývá někdy oříšek. Pokuste se proto pracovat s mapou, dívat se odkud oznamovatel volá, popř. zjistit jinou nejbližší ulici či jiný záchytný bod.

Technické problémy

Pokud budete mít během služby problémy se zařízením, PC, sluchátky, dotykovou obrazovkou, intranetem, obraťte se:

- ✓ na analytiku Operačního odboru,
- ✓ V případě jejich nepřítomnosti se obraťte na **Oddělení komunikačních a informačních technologií,**
- ✓ VS.

Veškeré závady a poškození ihned hlase:

- ✓ VS,
- ✓ předejte kolegovi při převzetí/předání směny,
- ✓ zapište do předávacího formuláře.

Na závěr

Když si nebudete vědět rady? Nevěšte hlavu!!!

- ✓ operační řízení je týmová práce,
 - ✓ je třeba si pomáhat,
 - ✓ je třeba táhnout za jeden provaz,
 - ✓ *Zájem nás všech je pomoci oznamovatelům a sami si zachovat duševní zdraví!!!*
-
- ✓ nebojte se ptát,
 - ✓ nebojte se zavolat kolegům na stůl řízení sil a prostředků,
 - ✓ nebojte se ptát vedoucího směny IOS.

