

**STRATEGIA ROZWOJU
STRAŻY MIEJSKIEJ MIASTA KRAKOWA
W LATACH 2007-2010**



KRAKÓW, CZERWIEC 2007

Wstęp.....	3
Analiza SWOT	4
Wybór narzędzia	4
Analiza SWOT – zestawienie czynników.....	4
Analiza SWOT – wzajemne oddziaływanie czynników.....	4
Wstępne wybory strategiczne.....	4
Mocne strony.....	6
Słabe strony	6
Szanse.....	6
Zagrożenia.....	6
Analiza SWOT – wzajemne oddziaływanie czynników.....	8
Szanse.....	8
Zagrożenia.....	15
Wstępne wybory strategiczne – zalecenia dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa	23
Doskonalenie organizacji.....	23
Rozwijanie organizacji.....	24
Decentralizacja.....	24
Firma elastyczna.....	25
Strategia dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa	26
Wizja	26
Misja.....	26
Wspólne wartości	26
Cele strategiczne - wstęp.....	27
Cele strategiczne.....	27
Cele operacyjne.....	28
Cel strategiczny – I.....	28
Cel operacyjny I – 1	28
Cel operacyjny I – 2	28
Cel operacyjny I – 3	28
Cel strategiczny – II	29
Cel operacyjny II – 1	29
Cel operacyjny II – 2.....	30
Cel operacyjny II – 3.....	30
Cel operacyjny II – 4.....	30
Cel operacyjny II – 5.....	31
Cel operacyjny II – 6.....	31
Cel strategiczny – III.....	31
Cel operacyjny III – 1.....	31
Cel operacyjny III – 2.....	31
Cel operacyjny III – 3.....	32
Cel operacyjny III – 4.....	32
Programy realizacyjne.....	33
I. Straż Miejska Miasta Krakowa jest dla mieszkańców i przy mieszkańcach	33
II. Straż Miejska Miasta Krakowa jest firmą nowoczesną	34
III. Straż Miejska Miasta Krakowa jest przyjaznym pracodawcą.....	39
Zakończenie	41

Wstęp

Założenia zawarte w Strategii Rozwoju Krakowa będącej Załącznikiem Uchwały Nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r. wyznaczają cele strategiczne niezbędne dla zrównoważonego rozwoju miasta. Dokonana analiza w sposób wyczerpujący przedstawia schemat funkcjonowania poszczególnych dziedzin życia w Krakowie. Aby wykorzystać szansę miasta w zakresie wzrostu inwestycji zagranicznych, rozwoju przedsiębiorczości, środowiska naukowego, transferu technologii, wykorzystania możliwości związanych z regularnie zwiększającym się ruchem turystycznym, niezbędnym jest poprawienie jakości życia w mieście. Poprawa ta polegać ma zarówno na stworzeniu ułatwień dla dogodnych warunków rozwoju, jak również na stworzeniu przyjaznego miasta, w którym zarówno krótki pobyt, jak i zamieszkanie na dłuższy okres, wiązać się będą z poczuciem bezpieczeństwa. Wśród instytucji odpowiedzialnych za zapewnienie ochrony porządku publicznego istotną rolę odgrywa Straż Miejska Miasta Krakowa. Pojawiające się zagrożenia związane ze pogłębiającą się stratyfikacją dochodów społeczeństwa (wynikającą z załamania się założeń gospodarczych w okresie transformacji ustrojowej) oraz pogorszeniem się warunków życia najuboższych rodzin w mieście stawiają przed Strażą Miejską nowe zadania w zakresie zapewnienia poszanowania istniejącego porządku prawnego. Powyższe czynniki przyczynić się mogą do zmniejszenia braku poszanowania istniejącego porządku prawnego, a co za tym idzie – zwiększenia się ilości popełnianych wykroczeń oraz przestępstw. Sytuacja taka niewątpliwie ma bezpośrednie przełożenie na poczucie bezpieczeństwa mieszkańców miasta oraz przebywających w nim turystów. Dodając do tego niewystarczająco rozwinięty system kanalizacji i oczyszczania ścieków, słabo rozwinięty system selektywnej zbiórki odpadów komunalnych, należy przyjąć, że sukcesywny rozwój działań zapobiegawczych wiąże się ściśle z wyteżonymi działaniami służb ochrony spokoju i porządku publicznego na rzecz zahamowania rozwoju negatywnych dla miasta zjawisk.

Wychodząc naprzeciw potrzebom Straży Miejskiej Miasta Krakowa Rada Miasta uchwaliła w 2003 r. plan intensyfikacji działań tej formacji w latach 2004-2006. Jednym z założeń było zwiększenie stanu liczebnego Straży o 150 etatów patrolowych (z 256 do 406 pracowników). Realizacja uchwały została zakończona zgodnie z opracowanym planem pod koniec 2006 r.

Brutalizacja życia społecznego, a także ciągle zwiększające się zapotrzebowanie społeczności lokalnej na systematyczne działania z zakresu ochrony spokoju i porządku publicznego zaowocowały kolejną inicjatywą Radnych Miasta Krakowa, którzy w 2005 r. przyjęli Uchwałę Nr LXXXIV/852/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 6 lipca 2005 r. w sprawie ustalenia kierunków działania Prezydenta Miasta Krakowa dotyczących poprawy bezpieczeństwa mieszkańców. W jednym z zapisów ww. aktu prawa lokalnego było zamierzenie rozwoju jednostki krakowskiej Straży do wielkości 600 etatów patrolowych. Realizacja zadania wymaga dokonania analizy możliwości jednostki, wyznaczenia celów strategicznych oraz operacyjnych, modyfikacji struktury organizacyjnej oraz realizowanych programów.

Analiza SWOT

Wybór narzędzia.

Niniejsza analiza została przeprowadzona na podstawie informacji zebranych w trakcie badania Straży Miejskiej Miasta Krakowa, jej otoczenia dalszego oraz sektora, w którym działa. W zestawieniu tabelarycznym znajdują się czynniki przeniesione z wcześniej wykonanych analiz makrootoczenia (metodą PEST, wywiadów), mikrootoczenia (metodą 5 sił Portera, wywiadów) oraz analizy wieloczynnikowej przedsiębiorstwa (wywiady z różnym szczeblami kierowniczymi oraz personelem wykonawczym). Zastosowane narzędzia analizy pozwalają określić mocne i słabe strony Straży Miejskiej Krakowa oraz szanse i zagrożenia występujące w jej otoczeniu. Dlatego jako podsumowanie analiz strategicznych zastosowana została analiza SWOT.

Analiza SWOT – zestawienie czynników.

Zestawienie jest przeniesieniem czynników opisanych w analizach strategicznych do jednego dokumentu.

Analiza SWOT – wzajemne oddziaływanie czynników.

Zestawienie wzajemnego oddziaływania czynników jest rozwinięciem analizy SWOT. Ma za zadanie wstępne zestawienie mocnych i słabych stron w Straży Miejskiej Miasta Krakowa, z istniejącymi szansami i zagrożeniami występującymi w jej otoczeniu. Pozwala na wytyczenie kierunków wewnętrznego doskonalenia firmy.

Wstępne wybory strategiczne.

Analiza SWOT pozwala na wstępne określenie kierunków strategicznych dla firmy, w zależności od ilości i wagi czynników. Poniżej mapa wyborów strategicznych. Zakwalifikowanie do kierunku strategicznego zależy od przewagi grupy czynników w wymiarach wnętrza firmy i jej otoczenia.

	Przewaga mocnych stron	Przewaga słabych stron
Przewaga szans	Strategia MAXI- MAXI np.: ✓ Ekspansja; ✓ Rozwój; ✓ Dywersyfikacja.	Strategia MAXI-MINI np.: ✓ Wykorzystanie szans ✓ Poprawa braków

Przewaga zagrożeń.	Strategia MINI-MAXI np.: ✓ Przejmowanie konkurentów	Strategia MINI-MINI np.: ✓ Łączenie ✓ Wycofanie
-----------------------	--	---

<i>Mocne strony</i>	<i>Słabe strony</i>	<i>Szanse</i>	<i>Zagrożenia</i>
Pozycja lidera w regionie.	Brak systemowego rozwiązania CRM. (Dialog z obywatelami, instytucjami itp.).	Dobra pozycja Straży Miejskiej Miasta Krakowa.	Zmiany na szczeblu ministerialnym.
Monitoring miejski będący w zarządzie Straży Miejskiej.	Brak rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania logistyką.	Możliwość wpływania na prawidłowe rozwiązania prawne, poprzez uczestniczenie w Komisji Praworządności.	Zmiany na szczeblu samorządowym.
Posiadanie różnych pojazdów do służby, m. in. rowery, skutery.	Brak promocji Straży Miejskiej jako „dobrego pracodawcy”. Zbyt ograniczona działalność firmy w kierunku pozyskiwania pracowników.	Pozycja w regionie – stanowisko zastępcy prefekta Krajowej Rady Komendantów w Małopolsce.	Zbyt małe regulacje dotyczące zakresu odrębności wizualnej.
System łączności TETRA.	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.	Desygnowanie Komendanta przez Prezydenta do prac w komisji ds. Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego.	Niespójność w przepisach prawnych.
Dobre łącza internetowe.	Nierównomierne obciążenie pracą. Przeciążenie pracą niektórych jednostek.	Plany rozwoju monitoringu miejskiego.	Rola związków zawodowych, które mogą działać destrukcyjnie na organizację.
Prawidłowe rozpoznanie kwestii uprawnień innych jednostek i instytucji (np. MOPS).	Niska świadomość misji wśród pracowników.	Budowa platformy internetowej e-Kraków.	Wzrost zużycia składników majątku w związku z niepokojami społecznymi lub imprezami kulturalnymi i masowymi (dodatkowe służby).
Cena usług świadczonych przez Straż Miejską miasta Krakowa.	Brak jednolitości w dokumentacji planistycznej. Niski poziom planowania krótko i średnioterminowego.	Zmiana świadomości społecznej.	Obecne remonty w Krakowie i przebudowa pojazdów (powoduje zwiększone zużycie pojazdów).

Analiza SWOT - Zestawienie czynników.

Procedury postępowania.	Brak wiedzy menedżerskiej u osób średniej i niższej kadry kierowniczej.	Nowe rozwiązania organizacyjne, technologiczne wprowadzane w Krakowie.	Wydłużenie czasu realizacji interwencji (czasu dojazdu) wynikające z braku płynności ruchu w mieście.
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.	Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.	Komputeryzacja i systemy obiegu informacji.	Negatywne wzorce kulturowe – niechęć do współpracy.
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach).	Firma „rozbita” wewnętrznie. Kultura organizacyjna na bardzo niskim poziomie.	Systemy logistyczne (zarządzanie flotą pojazdów).	Napływ osób bezdomnych, które korzystają z opieki socjalnej w Krakowie.
Działania profilaktyczne na wysokim poziomie.	Niski poziom wykorzystania systemów informatycznych (GPS).	Bariery wejścia na rynek.	Duży ruch turystyczny – zwiększenie ilości osób poszkodowanych.
	Brak integracji w działaniach ratowniczych i w sytuacji kryzysu z innymi jednostkami i instytucjami.	Polityka władz samorządowych.	Kurczący się rynek pracy.
	Niski poziom jakości obsługi monitoringu.	Możliwość tworzenia sojuszy i zawierania porozumień.	Ubożenie społeczeństwa powoduje wzrost zdarzeń o charakterze kryminalnym.
	Problemy z narzędziami i osprzętem do służby.	Sytuacja polityczna na świecie – zagrożenia globalne (terror).	Rozproszenie sektora. Możliwość przejęcia przez inne firmy działań towarzyszących firmy.
			Atrakcyjność sektora.
			Ograniczenia wynikające z Prawa Zamówień Publicznych.
			Łączność w systemie TETRA – osprzęt.

Analiza SWOT – wzajemne oddziaływanie czynników.

Szanse

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Pozycja lidera w regionie.	Dobra pozycja Straży Miejskiej Miasta Krakowa w Urzędzie Miasta, polityka władz samorządowych.	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej (średni szczebel).
		Niska świadomość misji wśród pracowników.
		Firma „rozbita” wewnętrznie. Kultura organizacyjna na bardzo niskim poziomie.

Mocne strony:

Pozycja lidera w regionie może pomóc w utrzymaniu i wykorzystaniu szansy. Wynika to z faktu wzorowania się w województwie małopolskim na rozwiązaniach krakowskich¹. Pomoc w organizacji, realizacji zadań udzielona innym Strażom, pozwoli na zbudowanie wizerunku jednostki bardzo aktywnej i posiadającej ogromne możliwości i zaplecze.

Słabe strony:

Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej powoduje, że większość decyzji i pomysłów zapada w centrali. Brak inicjatywy w oddziałach może spowodować, że pozycja może zostać zachwiana poprzez negatywne sygnały dochodzące z Rad Dzielnic i innych instytucji współpracujących.

Niska świadomość misji oraz „rozbitcie” firmy, podobnie jak czynnik poprzedni może spowodować, że weryfikacji zostanie poddana jakość działań jednostki, a co za tym idzie osłabienie pozycji w Urzędzie Miasta. Czynnik ten może też wpłynąć na niechęć do współpracy ze strony innych Straży w Małopolsce.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Pozycja lidera w regionie	Możliwość wpływania na prawidłowe rozwiązania prawne – uczestniczenie w Komisji Praworządności.	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
Prawidłowe rozpoznanie kwestii uprawnień innych jednostek i instytucji (np. MOPS).		Firma „rozbita” wewnętrznie. Kultura organizacyjna na bardzo niskim poziomie.
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze		Brak integracji w działaniach ratowniczych i w sytuacji kryzysu z innymi

¹ Z wywiadu osobistego przeprowadzonego z Prefektem Wojewódzkim Krajowej Rady Komendantów, panem Tomaszem Burkatem, komendantem Straży Miejskiej w Myślenicach.

i skuteczniejsze realizacje interwencji.		jednostkami i instytucjami.
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach).		
Działania profilaktyczne na wysokim poziomie.		

Mocne strony:

Pozycja lidera w regionie pozwala na rozpoznanie rozwiązań stosowanych w innych miejscowościach i uzupełnienie prawa lokalnego o najlepsze praktyki.

Słabe strony:

Niska przedsiębiorczość – kadra kierownicza pracując na zasadzie realizacji wytycznych nie podejmuje prób zmiany zapisów w legislacji wewnętrznej oraz w przepisach lokalnych, w taki sposób, aby udogadniały, czy wręcz umożliwiały realizację stawianych zadań. Firma „rozbita” powoduje, że brak jest dążenia do prawidłowych rozwiązań, na zasadzie udowodnienia kadrze wprowadzającej zmiany, że kierunek reorganizacji nie jest właściwy.

Brak integracji – powoduje, że procedury postępowania w sytuacjach kryzysu, opracowane na wyższych szczeblach nie są weryfikowane w rzeczywistych działaniach, a co za tym idzie rozwiązania te nie zawsze będą prawidłowe.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.	Pozycja w regionie.	Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach)		
Działania profilaktyczne na wysokim poziomie.		

Mocne strony:

Alianse i porozumienia oraz monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby pozwalają na zajęcie i umocnienie pozycji Straży Miejskiej w Krakowie. Początkowo szansa ta może zostać wykorzystana na szczeblu wojewódzkim później na szczeblu krajowym. Straż Miejska powinna w tym zakresie wzmacniać rolę doradcy dla innych jednostek i miast.

Słabe strony:

Brak zintegrowanych działań Straży w kierunku promowania jednostki może spowodować utratę naturalnego przewodnictwa w regionie.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Pozycja lidera w regionie.	Desygnowanie Komendanta do prac w komisji ds. Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego przy Unii Metropolii Polskich	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		Brak integracji w działaniach ratowniczych i w sytuacji kryzysu z innymi jednostkami i instytucjami.
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach)		

Mocne strony:

Pozycja lidera w regionie pozwala na utworzenie zespołu doradczego utworzonego na bazie jednostek z województwa i odciążenie pracą.

Alianse i porozumienia oraz monitoring rozwiązań są źródłem informacji o zakresach kompetencyjnych innych jednostek, formach i metodach realizacji zadań, co może korzystnie wpływać na jakość prac w Komisji i odpowiednie delegowanie zadań dla Straży Miejskich.

Słabe strony:

Brak przedsiębiorczości kadry wpływa na brak informacji o koniecznych rozwiązaniach niezbędnych do realizacji zadań.

Brak integracji w działaniach ratowniczych jest przeszkodą w weryfikacji prawidłowości zapisów w zakresie bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Monitoring miejski obsługiwany przez Straż Miejską.	Rozwój monitoringu miejskiego.	Niski poziom jakości obsługi monitoringu.

Mocne strony:

Monitoring miejski będący obsługiwany przez Straż Miejską pozwala na zbudowanie szczegółowych procedur reagowania oraz na wypracowanie ścisłej współpracy i realizacji zadań i celów strategicznych w zakresie zadań podstawowych jednostki.

Słabe strony:

Niski poziom obsługi monitoringu powoduje praktycznie brak możliwości wykorzystania szansy wynikającej z rozwoju systemu.

Mocne strony (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	Słabe strony (niwelujące szanse)
Dobre łącza internetowe.	Budowa przez miasto platformy internetowej e-Kraków.	Brak systemowego rozwiązania CRM. (Dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
		Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
		Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.

Mocne strony:

Dobre łącza umożliwiają w pełni wykorzystania rozwiązania informatycznego, którym jest e-kraków.

Słabe strony:

Brak rozwiązania systemowego typu CRM powoduje, że Straż nie wykorzysta odpowiednio dobrych rozwiązań informatycznych.

Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej może spowodować, że platforma nie zostanie wykorzystana do promowania jednostki oraz ograniczenia czasu, w którym strażnicy, kadra oraz referat kontroli odpowiadają na pytania o zakres działania jednostki, obowiązujące przepisy, w tym lokalne.

Brak rozwiązań zintegrowanych w zakresie promocji i reklamy jednostki może spowodować, że szanse płynące z platformy zostaną niewykorzystane, z powodu braku stosownych materiałów reklamowo – promocyjnych.

Mocne strony (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	Słabe strony (niwelujące szanse)
Posiadanie różnych pojazdów do służby, m. in. rowery, skutery.	Zmiana świadomości społecznej	Brak systemowego rozwiązania CRM (dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		Niska świadomość misji wśród pracowników.
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach)		Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
Działania profilaktyczne na wysokim poziomie.		Firma „rozbita” wewnątrz. Kultura

		organizacyjna na bardzo niskim poziomie.
--	--	--

Mocne strony:

Posiadanie różnych rodzajów pojazdów umożliwia dotarcie strażnikom do praktycznie większości miejsc w Krakowie. Wzmacnia to korzystne zmiany postrzegania jednostki wśród obywateli. Alianse oraz porozumienia, których skutkiem jest ścisła współpraca oraz patrole mieszane, pozwalają na skrócenie czasu wykonania interwencji w sytuacjach, w których kompetencje strażników są niewystarczające. Wspiera to pozytywne zmiany postrzegania jednostki, ograniczając ilość interwencji, w których „strażnik nic nie może”.

Monitoring rozwiązań pozwala na skopiowanie dobrych i sprawdzonych praktyk na grunt Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

Działania profilaktyczne, których poziom jest wysoki, pozwalają na podniesienie prestiżu służby oraz wypracowanie w społeczeństwie przekonania o „opiekuńczości” firmy.

Słabe strony:

Brak rozwiązań systemowych w zakresie komunikacji ze społeczeństwem uniemożliwia jednostce wykorzystania tej szansy. Nierozpoznana jest obecnie skala zmiany², co z kolei ogranicza wdrażanie nowych działań restrykcyjnych, ponieważ nie wiadomo jak zareaguje na to społeczeństwo.

Niska świadomość misji wśród pracowników szeregowych oraz wewnętrzne rozbieżności firmy może spowodować, że korzystne zmiany w społeczeństwie zostaną zatrzymane.

Brak działań zmierzających do budowania marki i dbałości o wizerunek, powodują, że szansa ta jest niewykorzystywana.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Dobre łącza internetowe.	Komputeryzacja i systemy obiegu informacji.	Brak systemowego rozwiązania CRM. (Dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
		Niski poziom wykorzystania systemów informatycznych (GPS).

Mocne strony:

Dobre łącza internetowe pozwalają na pełne wykorzystanie nowoczesnych systemów obiegu informacji.

Słabe strony:

Brak rozwiązania klienckiego typu CRM lub podobnych oraz niski poziom wykorzystania systemów informatycznych uniemożliwia praktycznie wykorzystanie możliwości płynących z komputeryzacji i możliwości sprawnego obiegu informacji.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
---	---------------	---

² Straż nie prowadzi żadnych badań, które zmierzałyby do oszacowania skali zmian.

Dobre łącza internetowe.	Systemy logistyczne (zarządzanie flotą pojazdów)	Brak rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania logistyką.
--------------------------	--	--

Mocne strony:

Dobre łącza internetowe i sprawność infrastruktury informatycznej pozwalają na wykorzystanie możliwości wynikających z istniejących rozwiązań w zakresie logistyki, zarządzania flotą pojazdów itp.

Słabe strony:

Mocne strony (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	Słabe strony (niwelujące szanse)
--	---------------	--

Pozycja lidera w regionie.	Bariery wejścia na rynek.	Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
Monitoring miejski będący w zarządzie Straży Miejskiej.		
Cena usług świadczonych przez Straż Miejską miasta Krakowa		

Mocne strony:

Pozycja lidera w regionie ogranicza możliwości wejścia na rynek podmiotów świadczących podobne usługi.

Monitoring powoduje, że Straż Miejska ma możliwość dotarcia do informacji o zdarzeniach w czasie rzeczywistym, ograniczając czas reakcji.

Płatności za wykonywanie interwencji przez Straż Miejską są dla obywateli nieodczuwalne. W tym zakresie czasem zdarza się stwierdzenie, że są za darmo.

Słabe strony:

Brak zintegrowanych działań w kierunku promocji firmy powoduje, że jest ona mało rozróżnialna. Jest to bardzo negatywne zjawisko, które docelowo może spowodować, że szansa ta zostanie całkowicie zaprzepaszczone.

Mocne strony (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	Słabe strony (niwelujące szanse)
--	---------------	--

Prawidłowe rozpoznanie kwestii uprawnień innych jednostek i instytucji (np. MOPS).	Możliwość tworzenia sojuszy i zawierania porozumień.	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach)		

Mocne strony:

Prawidłowe rozpoznanie kompetencji instytucji i organizacji współpracujących jest kluczowym czynnikiem sukcesu przy zawieraniu sojuszy i porozumień. Pozwala na ścisłe określenie metod, zasad i zakresu współpracy.

Monitorowanie rozwiązań stosowanych przez inne jednostki jest podpowiedzią, co do zakresu i możliwości nowych sojuszy i porozumień.

Słabe strony:

Odtwórczość działania kadry średniej powoduje, że główny ciężar kreowania nowych płaszczyzn porozumienia oraz zakresów porozumień spoczywa na kadrze wyższej.

<i>Mocne strony</i> (Umożliwiające wykorzystanie szans)	Szanse	<i>Słabe strony</i> (niwelujące szanse)
Monitoring miejski obsługiwany przez Straż Miejską.	Sytuacja polityczna na świecie – zagrożenia globalne (terror).	Brak rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania logistyką.
Posiadanie różnych pojazdów do służby, m. in. rowery, skutery.		Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
System łączności TETRA.		Niski poziom wykorzystania systemów informatycznych (GPS).
Dobre łącza internetowe.		Brak integracji w działaniach ratowniczych i w sytuacji kryzysu z innymi jednostkami i instytucjami.
Procedury postępowania.		Niski poziom jakości obsługi monitoringu.
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		Problemy z narzędziami i osprzętem do służby.
Działania profilaktyczne na wysokim poziomie.		

Mocne strony:

Monitoring miejski oraz działania profilaktyczne są bardzo dobrym narzędziem do realizacji zadań przeciw terrorystycznym. Ich prawidłowe wykorzystanie pozwoli zapobiec zdarzeniom o charakterze terrorystycznym, a w przypadku innych zdarzeń, ograniczyć rozmiar poprzez odpowiednio szybką reakcję.

Różne rodzaje pojazdów (skutery, rowery) pozwalają na szybsze dotarcie do miejsca zdarzenia.

Rozwiązania informatyczne (w zakresie przekazywania informacji) i łączność są podstawą działań w sytuacji kryzysu.

Porozumienia z innymi służbami pozwalają na szybkie zatrzymanie sytuacji kryzysowej oraz usunięcie skutków.

Słabe strony:

Brak rozwiązań logistycznych oraz problemy z osprzętem i narzędziami do służby mogą spowodować sytuację zablokowania jednostki w sytuacji kryzysu.

Niskie wykorzystanie informatyki oraz zła jakość obsługi monitoringu może spowodować ograniczenie skuteczności działań jednostek w terenie.

Zagrożenia.

Mocne strony (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	Słabe strony (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Pozycja lidera w regionie.	Zmiany na szczeblu ministerialnym.	

Mocne strony:

Pozycja lidera w regionie pozwala na zajęcie pozycji reprezentanta regionu w środowisku, co przy dobrym wykorzystaniu może ograniczyć zagrożenie płynące ze zmian.

Mocne strony (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	Słabe strony (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Pozycja lidera w regionie.	Zmiany na szczeblu samorządowym.	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
		Firma „rozbita” wewnętrznie. Kultura organizacyjna na bardzo niskim poziomie.

Mocne strony:

Pozycja lidera oraz alianse możliwość współpracy możliwość nich wynikająca, dają możliwość poznania środowiska branżowego, z którego w późniejszym czasie mogą wywodzić się osoby piastujące wyższe stanowiska w samorządzie.

Słabe strony:

Wszystkie słabe strony mają podobny wpływ na generowanie zagrożenia. Nowa obsada samorządu może mieć wizerunek jednostki wypracowany przez lata obserwacji. Obecny brak działań zintegrowanych, prowadzących do zbudowania marki i wypracowania jednolitej i spójnej kultury organizacji, powodują, że tak naprawdę zmiana w samorządzie może zaszkodzić jednostce.

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Pozycja lidera w regionie.	Niespójność w przepisach prawnych.	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
Prawidłowe rozpoznanie kwestii uprawnień innych jednostek i instytucji (np. MOPS).		Brak integracji w działaniach ratowniczych i w sytuacji kryzysu z innymi jednostkami i instytucjami.
Dobra pozycja Straży Miejskiej w Urzędzie Miasta		
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach)		

Mocne strony:

Pozycja lidera w regionie jak również dobra pozycja Straży Miejskiej w Urzędzie Miasta, której efektem jest dopuszczenie do prac w komisjach specjalistycznych pozwala z jednej strony na uzyskanie fachowej wiedzy na bardzo wysokim poziomie, z drugiej zaś na zbudowanie autorytetu eksperta w sprawach związanych ze Strażami. Te dwa elementy pozwolą na wpłynięcie na kształt przepisów prawnych oraz ich spójność.

Słabe strony:

Brak przedsiębiorczości jest problemem, który powoduje brak wiedzy o niespójności w przepisach wykonawczych. Kadra kierownicza powinna zgłaszać swoje problemy, jednak obecnie tego nie daje się zauważyć.

Brak integracji ogranicza możliwość określenia niespójności przepisów związanych z działaniem Straży Miejskiej i innych instytucji w miejscach zdarzeń o charakterze kryzysu. Oba te czynniki uniemożliwiają praktycznie zebranie danych niezbędnych do analizy stanu prawnego w zakresie przepisów wykonawczych.

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
	Rola związków zawodowych, które mogą działać destrukcyjnie na organizację.	Brak promocji Straży Miejskiej jako „dobrego pracodawcy”. Zbyt ograniczona działalność firmy w kierunku pozyskiwania pracowników.
		Nierównomierne obciążenie pracą. Przeciążenie pracą niektórych jednostek.

		Niska świadomość misji wśród pracowników.
		Firma „rozbita” wewnętrznie. Kultura organizacyjna na bardzo niskim poziomie.

Mocne strony:

Słabe strony:

Wszystkie słabe strony jednostki potęgują zagrożenie nieprawidłowymi działaniami ze strony związków. Działania destrukcyjne są napędzane wewnętrznym rozłamem, nierównomierne obciążenie pracą wpływa negatywnie na kulturę organizacji.

Brak działań promocyjnych powoduje, że niektóre doniesienia prasowe, czy też obraz firmy prezentowany przez związki zawodowe, nie jest równoważony, a niektórych wypadkach prostowany.

Zagrożenia te mogą spowodować w późniejszym okresie brak akceptacji społecznej dla planów rozwojowych jednostki.

Mocne strony (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	Słabe strony (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.	Wzrost zużycia składników majątku w związku z niepokojami społecznymi lub imprezami kulturalnymi i masowymi (dodatkowe służby).	Brak rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania logistyką.
		Nierównomierne obciążenie pracą. Przeciążenie pracą niektórych jednostek.
		Niski poziom wykorzystania systemów informatycznych (GPS).

Mocne strony:

Alianse i porozumienia ograniczają zużycie niektórych składników, poprzez wspólne wykorzystanie zasobów firm współdziałających. Stosowanie odpowiednich rozwiązań może spowodować przeniesienie części kosztów (związanych ze zużyciem) na inne jednostki, czy wręcz partycypację ze strony Urzędu Miasta.

Słabe strony:

Brak rozwiązań systemowych w zakresie logistyki praktycznie nie daje możliwości zarządzania zasobami. Brak monitoringu zużycia, rozwiązań systemowych związanych z wymianą zużytych i zakupem nowych składników powoduje w znacznym stopniu spore zróżnicowanie w sprawności działania poszczególnych jednostek.

Nierównomierne obciążenie pracą niektórych komórek³ powoduje zwiększone zużycie środków i zasobów, wpływając negatywnie na jakość, sprawność i skuteczność działania.

Jednocześnie brak właściwego wykorzystania systemów może spotkać się z zarzutem o braku konieczności stosowania takich rozwiązań.

³ Wywiad własny ze Strażnikami Rejonowymi

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	<i>Zagrożenia</i>	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Monitoring miejski będący w zarządzie Straży Miejskiej.	Obecne remonty w Krakowie i przebudowa dojazdów (powoduje zwiększone zużycie pojazdów).	Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
Posiadanie różnych pojazdów do służby – rowery, skutery.		Niski poziom wykorzystania systemów informatycznych (GPS).
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		

Mocne strony:

Monitoring miejski, prawidłowo prowadzony pozwala na ograniczenie ilości wyjazdów, w miejscach monitorowanych, w których potwierdzenie stanu można wykonać za pomocą sprzętu. Jednocześnie monitorowanie natężenie ruchu (w miejscach, w których jest to możliwe) pozwala na wskazanie załogom dróg przejazdu.

Właściwe wykorzystanie pojazdów, poprzez dyslokację skuterów i rowerów w miejsca gdzie trudno przejechać radiowozem, pozwala prawie całkowicie ograniczyć te zagrożenie.

Alianse, w tym przypadku z jednostkami miejskimi w zakresie przekazywania informacji o prowadzonych pracach dają możliwość przekazywania załogom już w toku odprawy informacji o utrudnieniach w ruchu.

Słabe strony:

Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej niestety wzmacnia zagrożenie braku reakcji na wydłużenie czasów dojazdu i poszukiwanie nowych rozwiązań, które pozwolą ograniczyć to zagrożenie.

Niski poziom wykorzystania systemów, w tym GPS powoduje tak naprawdę nieskuteczność systemu pozycjonowania.

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	<i>Zagrożenia</i>	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.	Negatywne wzorce kulturowe – niechęć do współpracy.	Brak systemowego rozwiązania CRM (dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
		Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.
		Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
		Firma „rozbita” wewnątrznie. Kultura

		organizacyjna na bardzo niskim poziomie.
--	--	--

Mocne strony:

Alianse i porozumienia z innymi służbami, w tym z Policją, Strażą Graniczną budują autorytet firmy. Straż Miejska jako udziałowiec tych działań zaczyna być postrzegana jako jednostka, która może i potrafi zajmować się poważnymi sprawami.

Słabe strony:

Brak systemowego rozwiązania do prowadzenia dialogu ze społeczeństwem powoduje, że firma działa po omacku. Większość pomysłów i planów nie jest odpowiedzią na problemy ogółu mieszkańców, a raczej odpowiedzią na pisma i skargi osób, które wiedzą jak dotrzeć do Straży. Dodatkowo niska przedsiębiorczość kadry potęguje takie wybiórcze reagowanie.

Z kolei wewnętrzne rozbieżności, oraz brak działań budujących markę i promujących straż, powodują, że obywatele niechętnie podejmują współpracę, bo Straż nie jest dla nich wiarygodna.

Mocne strony (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	Słabe strony (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Posiadanie różnych pojazdów do służby – rowery, skutery.	Duży napływ osób bezdomnych, które korzystają z opieki socjalnej w Krakowie.	Brak systemowego rozwiązania CRM (dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
Prawidłowe rozpoznanie kwestii uprawnień innych jednostek i instytucji (np. MOPS).		
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		

Mocne strony:

Posiadanie pojazdów umożliwia dotarcie do koczowisk i miejsc zasiedlonych przez bezdomnych.

Z kolei prawidłowe rozpoznanie kompetencji innych jednostek pozwala na wykonanie interwencji w sposób prawidłowy i przekierowanie do odpowiednich służb, które udzielą stosownej pomocy.

Alianse i porozumienia, w tym przypadku z MOPS pozwalają na ograniczenie udziału Straży Miejskiej w tych działaniach do asysty.

Słabe strony:

Brak systemowego rozwiązania⁴ powoduje gorszy przepływ informacji, a co za tym idzie możliwość złego wykonania interwencji.

⁴ Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej jest klientem instytucjonalnym Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	<i>Zagrożenia</i>	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Monitoring miejski będący w zarządzie Straży Miejskiej.	Duży ruch turystyczny – zwiększenie ilości osób poszkodowanych.	Brak systemowego rozwiązania CRM (dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
Posiadanie różnych pojazdów do służby – rowery, skutery.		Niski poziom wykorzystania systemów informatycznych (GPS).
System łączności TETRA.		Niski poziom jakości obsługi monitoringu.
Procedury postępowania.		
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		

Mocne strony:

Dobry monitoring umożliwia przeciwdziałanie poprzez obserwację, jak również szybkie wykrywanie zdarzeń negatywnych. Różne pojazdy w służbie uzupełniają tę zaletę, ponieważ patrole mogą być w szybki sposób skierowane we właściwe miejsce. Dodatkowo dobre systemy łączności pozwalają na sprawne realizowanie zadań.

Standardowe procedury postępowania wpływają na ograniczenie czasu prowadzonej interwencji.

Porozumienia i alianse pozwalają również na skrócenie czasu działania, w sytuacjach, w których Straż Miejska nie ma kompetencji do realizowania interwencji.

Słabe strony:

Brak systemowego rozwiązania typu CRM może spowodować dublowanie przyjmowanych interwencji. Powoduje to wtedy nadmierne zużycie majątku, oraz ograniczenie sprawności całej firmy.

Niski poziom wykorzystania systemów oraz obsługi monitoringu niweluje praktycznie mocne strony firmy w tym zakresie.

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	<i>Zagrożenia</i>	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
	Kurczący się rynek pracy.	Brak promocji Straży Miejskiej jako „dobrego pracodawcy”. Zbyt ograniczona działalność firmy w kierunku pozyskiwania pracowników.
		Nierównomierne obciążenie pracą. Przeciążenie pracą niektórych jednostek.
		Brak zintegrowanych działań

		Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
		Problemy z narzędziami i osprzętem do służby.
		Firma „rozbita” wewnętrznie. Kultura organizacyjna na bardzo niskim poziomie.

Słabe strony:

Brak promocji Straży Miejskiej jako dobrego pracodawcy powoduje nikłe zainteresowanie pracą w jednostce.

Nierównomierne obciążenie pracą, szczególnie w połączeniu z rozbićciem kulturowym, powodują, że obraz atmosfery w pracy jest zły i nie zachęca do korzystania z ofert pracy w Straży. Efekt ten potęguje brak działań marketingowych i reklamowych.

Zły osprzęt i narzędzia stanowią poważny problem motywacyjny⁵.

Mocne strony (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	Słabe strony (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Pozycja lidera w regionie.	Rozproszenie sektora. Możliwość przejęcia przez inne firmy działań towarzyszących firmy.	Brak systemowego rozwiązania CRM. (Dialog z obywatelami, instytucjami itp.).
Alianse i porozumienia z różnymi rodzajami służb, które pozwalają na szybsze i skuteczniejsze realizacje interwencji.		Brak zintegrowanych działań Straży Miejskiej, w kierunku promocji jednostki, budowania marki.
Cena usług świadczonych przez Straż Miejską Miasta Krakowa.		

Mocne strony:

Pozycja lidera oraz porozumienia powodują wzrost jakości pracy i lepszą opinię o firmie.

Elementem kluczowym w niwelacji tego zagrożenia jest cena usług świadczonych przez Straż Miejską. Na chwilę obecną nie istnieją jednostkowe wyliczenia kosztu interwencji, co powoduje brak możliwości porównania do firm prywatnych.

Słabe strony:

Brak informacji i opinii obywateli powoduje, że Straż nie działa w odpowiedzi na potrzeby mieszkańców. Jest to poważne zagrożenie, ponieważ większość firm prywatnych bada potrzeby swoich klientów i na ich podstawie buduje ofertę.

⁵ Wg dwuczynnikowej teorii motywacji, opracowanej przez Herzberga, wyposażenie i otoczenie pracy zalicza się do tzw. Czynników Higienicznych, których niespełnienie jest bardzo poważnym elementem demotywującym.

Brak działań zmierzających do budowy marki powoduje, że Straż nie ma odrębnej tożsamości wizualnej. Jest postrzegana przez społeczeństwo jako dodatkowa instytucja, ale jedna z wielu, zajmująca się bezpieczeństwem.

<i>Mocne strony</i> (umożliwiające zwalczanie zagrożeń)	Zagrożenia	<i>Słabe strony</i> (sprzyjające powstawaniu zagrożeń)
Monitoring rozwiązań stosowanych przez inne jednostki i służby (udział w konferencjach)	Ograniczenia wynikające z Prawa Zamówień Publicznych.	Brak rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania logistyką.
		Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.

Mocne strony:

Możliwości podpatrzenia dobrych praktyk nie ograniczają się tylko do kwestii związanych z organizacją służby, metodami i formami wykonywanych działań. Można również podpatrzeć metody stosowania Prawa Zamówień Publicznych, w sposób zgodny z prawem, a pozwalający na podniesienie jakości dokonywanych usług.

Słabe strony:

Całkowity brak rozwiązań systemowych w zakresie logistyki powoduje to, że wszelkie próby usprawnienia działania firmy poprzez uelastycznienie⁶ są nieskuteczne.

Niska przedsiębiorczość kadry kierowniczej powoduje, że tak naprawdę nie ma informacji, co należy zmienić i w jakim kierunku.

⁶ Zalecenia opisane w dokumencie – Zalecenia Strategiczne dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

Wstępne wybory strategiczne – zalecenia dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

Przeprowadzone w maju analizy Straży Miejskiej Miasta Krakowa pozwoliły na określenie obecnego stanu jednostki jak również możliwości, jakie znajdują się w jej otoczeniu organizacyjnym. Niniejszy dokument podsumowuje dokonane analizy, wskazując wstępnie działania, jakie należy podjąć w celu usprawnienia działania jednostki oraz wykorzystania możliwości.

Zakres opracowania obejmuje dwa kierunki strategiczne:

1. Doskonalenie organizacji.
2. Rozwijanie organizacji.

Kierunki te wynikają z zaleceń strategicznych po przeprowadzonej analizie SWOT. Przewaga słabych stron nad mocnymi oraz szans nad zagrożeniami wskazują, że Straż powinna podjąć działania zmierzające do poprawy braków oraz wykorzystania szans. Jest to strategia określana mianem **MAXI-MINI**.

Doskonalenie organizacji.

Najpoważniejszymi brakami, zwanymi też słabymi stronami w firmie, jest wewnętrzne rozbieżności jednostki, brak przedsiębiorczości kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla oraz brak działań informacyjnych i nieokreślona polityka personalna.

Braki te zostały zaklasyfikowane jako najpoważniejsze, ponieważ w większości ograniczają skorzystanie z szans znajdujących się w otoczeniu organizacyjnym, a w niektórych momentach wręcz uniemożliwiają ich wykorzystanie. W przypadku wielu zagrożeń powodują ich potęgowanie, lub wręcz tworzenie nowych⁷.

Wewnętrzne rozbieżności organizacyjne wynika ze stosowania różnych stylów zarządzania przez Komendanta i jego zastępców. Takie rozbieżności w ścisłym zarządzie firmy powoduje, że większość kadry kierowniczej szczebla wyższego (naczelnicy oddziałów/wydziału) i średniego (kierownicy referatów) nie zawsze potrafią wpisać się w założenia postawione przez Komendanta.

Czynnik ten ma również bezpośredni wpływ na przedsiębiorczość kadry kierowniczej, – czyli drugą najpoważniejszą słabą stronę firmy. Decyzje podejmowane centralnie powodują, że kadra staje się wykonawcą pomysłów opracowanych na szczeblu najwyższym. Brakuje inwencji i inicjatywy, która jest usprawiedliwiana sposobem kierowania.

W celu usunięcia tych braków konieczne jest podjęcie działań „scalających” firmę, poprzez działania integrujące zespół. Konieczne jest również przeprowadzenie szkoleń dla kadry wyższej i średniej, z zakresu opracowywania nowych pomysłów, prowadzenia działań na rzecz innowacyjności i poszukiwania nowych rozwiązań.

⁷ Patrz załącznik nr 1. Analiza SWOT – podsumowanie analiz strategicznych.

Oprócz tych działań konieczne jest ujednolicenie stylów kierowania jednostką w kierunku doradztwo i pomoc. Autokratyczny sposób kierowania jednostką może spowodować, że większość inicjatyw związanych z budowaniem kultury organizacji oraz podjęciem działań innowacyjnych zakończy się fiaskiem.

Brak działań systemowych w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej, z którym wiąże się brak promocji Straży Miejskiej jako dobrego pracodawcy powoduje, że mimo wielu ciekawych działań, firma jest nadal mało atrakcyjna.

Braki te powodują, że w Straży widoczne są braki w stanie kadrowym, jak również działania są na niskim poziomie akceptacji społecznej. Poważnym problemem, który jest potęgowany przez brak odpowiedniej promocji jednostki, jest możliwość utraty lidera w regionie. Ograniczy to możliwość pozyskiwania informacji o nowych formach i metodach działania innych jednostek, a więc wpłynie negatywnie na innowacyjność jednostki, jak również może ograniczyć wpływ na legislację w zakresie niezbędnym dla sprawnego funkcjonowania firmy.

Rozpatrując oddzielnie czynnik braku promocji Straży jako dobrego pracodawcy, należy stwierdzić, że poprzez brak takich działań, brakuje pracowników, czyli nie ma możliwości realizacji zadań stawianych przed firmą. Działania takie są elementem dobrej polityki informacyjnej.

W celu usunięcia tych braków należy opracować spójną politykę informacyjną, obejmującą zakres:

- ✓ Zbierania informacji i ich opracowywania (wewnątrz organizacji, ale również na zewnątrz, w celu wsparcia działań zmierzających do pozyskiwania wiadomości na temat dobrych rozwiązań stosowanych w innych miastach).
- ✓ Rozpowszechniania informacji w celu budowania marki, tworzenia pozytywnego wizerunku zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz Straży.

Kolejnym elementem, który hamuje rozwój firmy i powoduje brak możliwości realizacji zadań jest całkowity brak rozwiązań systemowych w zakresie wsparcia logistycznego. Jest to bardzo niebezpieczna dla Straży sytuacja, ponieważ zachodzi obawa, że wiele działań logistyczno – administracyjnych wykonują pracownicy mundurowi. Obawę tą potęguje również fakt, że założony został współczynnik 10 % stanowisk wspomagających, podczas gdy w większości instytucji współczynnik ten wynosi 25-30%.

W celu usunięcia tej nieprawidłowości należy jak najszybciej powołać zespół, który uporządkuje kwestie związane z logistyką.

Rozwijanie organizacji.

Decentralizacja.

Organizacja oparta na podziale:

- ✓ Komenda Straży – skupiająca wszystkie jednostki wspomagające. Głównym celem Komendy Straży będzie wspieranie jednostek oraz strażników w wykonywanych działaniach oraz nadzór nad prawidłowością funkcjonowania.

- ✓ Oddziały Straży – jednostki terytorialne, odpowiadające za realizację zadań Straży w podległych rejonach.

Uzasadnieniem takiej organizacji, jest fakt wielkości jednostki. Przy takim stanie osobowym, jak również zróżnicowaniu zadań w poszczególnych rejonach, nie ma możliwości wprowadzania rozwiązań centralnych, sterujących pracą konkretnych jednostek. Wspiera to również ideę tworzenia Straży Miejskich. Organizacja taka pozwala rzeczywiście być bliżej mieszkańców miasta i ich problemów.

Jednocześnie działania takie pozwalają na wprowadzenie idei klienta wewnętrznego, gdzie każda z jednostek może być traktowana jako odrębna jednostka specjalistyczna, świadcząca usługi na rzecz innych jednostek w ramach Straży.

Jest to również wstęp do organizacji elastycznej, która jest drugim kierunkiem działania rozwojowego.

Firma elastyczna.

Firma elastyczna (według modelu Atkinsona) dzieli Straż na kilka części:

- ✓ Rdzeń – te komórki organizacyjne, które realizują podstawowe zadania wynikające z ustaw i innych przepisów. Główny cel działania firmy.
- ✓ Peryferia 1 – te komórki, które wspierają Rdzeń, niebędące realizatorem podstawowych działań, ale niezbędne do funkcjonowania.
- ✓ Peryferia 2 – Pozostali usługodawcy, gdzie wskazaniem jest współpraca typowo zadaniowa, bez stosowania form bezpośredniego zatrudnienia w Straży Miejskiej.

Ten sposób organizacji jest zmodyfikowanym modelem firmy elastycznej wg Atkinsona.

Taki sposób organizacji firmy pozwala na właściwe określenie wartości każdego ze stanowisk, z jednoczesnym wskazaniem dla pozostałych elementów polityki i strategii firmy. Głównym zaleceniem dla tych elementów jest, że najważniejszą, najbardziej dopracowaną i dofinansowaną grupą jest Rdzeń.

Strategia dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa

Wizja

(Komendant poproszony o określenie wizji Straży Miejskiej. Firma zewnętrzna ubiera wizję w konkretne kierunki – cele strategiczne, wskazując jednocześnie jak do nich dotrzeć – cele operacyjne).

Straż Miejska służy mieszkańcom Krakowa. Pomaga w rozwiązywaniu codziennych problemów, doradza i wspomaga działania podnoszące bezpieczeństwo mieszkańców. Jest firmą przyjazną pracownikom. Buduje pozytywną atmosferę pracy (transparentność), wspiera rozwój strażników (polityka szkoleniowa – strażników szkolimy, personelowi pomocniczemu pomagamy).

Misja

W firmie nie zdefiniowano dotąd misji. Dlatego warto zaproponować w wersji dość rozbudowanej, która w trakcie wdrażania strategii będzie mogła ulec skróceniu.

Wiemy, po co jesteśmy – służymy i odpowiadamy na potrzeby mieszkańców.

Jesteśmy nowoczesną firmą – wspierającą pracowników, prawidłowo zorganizowaną, nieposiadającą ograniczeń wewnątrz organizacji (użyte formy – „my, nasza” określenia misji mają na celu wspieranie procesu „przekazywania własności”).

Wspólne wartości

Odpowiedzialność – jako sposób podejścia cechujący się zrozumieniem, że niewielka granica oddziela dobrze zrealizowaną interwencję, która osiągnie cel od interwencji zbędnie uciążliwej.

Służebność – ale nie służalczość. Realizacja usług w sposób dążący do wypracowania w społeczeństwie, że to jest „ich straż”.

Profesjonalizm – sposób pracy jednakowy dla wszystkich jednostek organizacyjnych, zróżnicowany tylko typem interwencji.

Poszanowanie godności – takie prowadzenie działań, które nie wywierają zbędnej presji i które nie zostawiają traumatycznych wspomnień.

Tożsamość jednostki – Straż Miejska jest jedna.

Powyższe wartości powinny cechować każdą firmę o podobnym profilu działalności, ponieważ ocierają się o bardzo delikatne sfery psychiki ludzkiej. Ograniczenia wynikające z naszej historii najnowszej, powodują że nadal w społeczeństwie widoczny jest opór przeciwko wszelkim przejawom władzy. Formacje mundurowe zaś są kojarzone jako nierozzerwalny element tej władzy. Dlatego poszanowanie i stosowanie wyżej wspomnianych wartości dążyć będzie do zmiany postrzegania formacji i sprzyjać będzie rozwijaniu dialogu społecznego i współpracy.

Cele strategiczne - wstęp

Niniejsze opracowanie stanowi zebranie najważniejszych celów, które są niezbędne do zrealizowania strategii całościowej dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Podstawą opracowania są analizy strategiczne wykonane przez zewnętrznych konsultantów, opisujące zarówno otoczenie jak i samą Straż. Wytyczne do strategii doskonalenia zostały przeniesione i rozwinięte.

Cele operacyjne, stanowią uszczegółowienie celów strategicznym jak i nadane priorytety. Jest to wskazanie do zbudowania planu alokacji środków finansowych, który pozwoli na prawidłowe i zgodne w wymaganiach wprowadzenie niezbędnych działań. Kolejność opisu celów operacyjnych, wskazuje na kolejność ich realizacji.

Trzeci rozdział – programy realizacyjne są szczegółowym rozpisaniem na konkretne działania, które pozwolą zrealizować założone cele.

Cele strategiczne.

- I. Straż Miejska Miasta Krakowa jest dla mieszkańców i przy mieszkańcach.***
- II. Straż Miejska Miasta Krakowa jest firmą nowoczesną.***
- III. Straż Miejska Miasta Krakowa jest przyjaznym pracodawcą.***

Cele operacyjne

W poniższych zestawieniach znajdują się cele operacyjne dla konkretnych celów strategicznych. Jako że Straż Miejska jest organizmem złożonym, niektóre z działań będą przenikać się ze sobą, w zakresie różnych celów strategicznych. Dokładne zestawienie przenikania znajduje się w rozdziale – *Programy realizacyjne*.

Cel strategiczny – I

Straż Miejska Miasta Krakowa jest dla mieszkańców i przy mieszkańcach	
Cel operacyjny	Nazwa
I – 1	Poprawa obsługi mieszkańców.
I – 2	Wprowadzenie badań opinii mieszkańców (barometr).
I – 3	Inicjatywy społeczne – wsparcie w zakresie tworzenia i organizacji.

Cel operacyjny I – 1

W trakcie analiz prowadzonych w Straży Miejskiej, stwierdzony został fakt bardzo małego nadzoru nad poziomem obsługi mieszkańców. Ten element strategii będzie się przenikał z działaniami z zakresu zarządzania jakością. Jednak w zakresie „przybliżenia” Straży do mieszkańców ma on inny wymiar. W tym zakresie działania będą nakierowane na zbudowanie obrazu przyjaznej firmy, która jest otwarta na problemy mieszkańców miasta. Duży nacisk należy położyć na opiekę nad mieszkańcami, którzy przychodzą po poradę, nie do końca wiedząc, jaka instytucja jest odpowiedzialna za rozwiązanie konkretnego problemu. W tym zakresie Straż będzie firmą, która odchodzi od rozpatrywania spraw właściwych dla swojej jednostki, jednocześnie stając się doradcą. Ważne w tym zakresie jest wypracowanie mechanizmu chroniącego przed nadużywaniem tego typu postawy przez mieszkańców Krakowa.

Cel operacyjny I – 2

Prowadzenie ciągłych badań opinii publicznej jest jednym z podstawowych elementów oceny działania firmy. Służebna rola Straży Miejskiej jest wpisana wprost w ustawę, a poziom realizacji tego zadania może zostać zweryfikowany dzięki takim badaniom. Konieczne jest prawidłowe określenie zakresu, formy i częstotliwości badania. Pierwszy pomiar powinien być potraktowany jako pomiar progowy, stanowiący normę, do której będą przyrównywane kolejne pomiary.

Cel operacyjny I – 3

Inicjatywy społeczne są kolejną formą przybliżenia Straży do obywateli. Wsparcie w zakresie organizacji oraz tworzenia, pozwoli na zbudowanie pozycji Straży Miejskiej jako doradcy. Jest to działanie zmierzające wprost do zmiany postrzegania firmy, na taką, która wspiera, pomaga a nie tylko stosuje represje. W tym zakresie niezbędne jest powiązanie

niniejszego działania z działaniem usprawniającym – bazą wiedzy. Jest to szczególnie ważny element wspierający działania z zakresu organizacji firmy – budowanie marki.

Cel strategiczny – II

Straż Miejska Miasta Krakowa jest firmą nowoczesną.	
Cel operacyjny	Nazwa
II – 1	Doprowadzenie do uelastycznienia Straży.
II – 2	Opracowanie i wprowadzenie ścieżek rozwoju zawodowego.
II – 3	Wprowadzenie systemu „zarządzania wiedzą”.
II – 4	Zbudowanie systemu zarządzania jakością.
II – 5	Wprowadzenie pełnej samodzielności Oddziałów.
II – 6	Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami.

Cel operacyjny II – 1

Uelastycznienie firmy oparte o model firmy elastycznej Atkinsona. Model ten zakłada, że w współistnieją dwa rynki pracy – zewnętrzny i wewnętrzny. Wdrożenie go pozwala na określenie i uporządkowanie stanowisk pracowniczych, według kryterium ważności dla podstawowej działalności firmy. Podstawowy podział w klasycznym modelu firmy elastycznej wygląda następująco:

1. **Rdzeń firmy.** Stały personel, rozwijający się razem z firmą, realizujący podstawowy zakres działania firmy. Są to strażnicy wykonujący podstawowe obowiązki, wynikające z przepisów prawa, w tym prawa miejscowego.
2. **Peryferia I.** Część firmy realizująca działania niezdeterminowane charakterem działania Straży Miejskiej. Wszelkie komórki i jednostki, które wykonują czynności pomocnicze, ale niezbędne dla skutecznej i sprawnej realizacji zadań podstawowych.
3. **Peryferia II.** Pracownicy zatrudniani czasowo, w celu uzupełnienia braków w personelu podstawowym firmy, wynikającym z chorób, szkoleń itp. W Straży Miejskiej Miasta Krakowa nie istnieje możliwość takiego działania, ze względu na wymogi ustawowe stawiane przed pracownikami Rdzenia.
4. **Peryferia III.** Wysokiej klasy specjaliści, na których usługi zapotrzebowanie w Straży Miejskiej jest czasowe i nie wymaga zatrudnienia na stałe.

Uelastycznienie firmy będzie mieć bezpośredni wpływ na jakość realizowanych zadań. Pozwoli bowiem na zajęcie się bezpośrednio działaniami kluczowymi, realizowanymi przez „Rdzeń”, pozostałe zadania określając jako mniej kluczowe, a więc możliwe do zakupu częściowo w firmach zewnętrznych.

Zagrożeniem takiego modelu może być niechęć pracy strażników na stanowiskach mundurowych – ale zakwalifikowanych do kategorii Peryferia I. Rozwiązaniem tego problemu jest sposób prezentacji stylu i sposobu pracy oraz wprowadzenie systemu zadaniowego.

Reorganizacja firmy, oparta na tym schemacie buduje podstawy do wprowadzenia zarządzania organizacją z uwzględnieniem filozofii tzw. klienta wewnętrznego. Filozofia ta

jest podstawą do budowania systemu ocen okresowych opartych o model oceny 360 stopni, jak również wprowadzenia zasad odpowiedzialności za realizowane zadania.

Cel operacyjny II – 2

Opracowanie i wdrożenie ścieżek rozwoju zawodowego jest jednym z kluczowych zadań. Wynika to z typu organizacji, która oparta jest głównie o zadania wykonywane osobiście przez personel. Brak określonych kierunków rozwoju, warunków, jakie należy spełnić, aby awansować, jak również brak określenia szczegółowych wymagań na stanowiskach specjalistycznych ma bezpośredni wpływ na jakość wykonywanych zadań.

Innym aspektem jest wpływ na Cel Strategiczny – III. Określenie jasnych zasad awansowania, z określeniem terminów, zakresu wiedzy, metod oceniania będzie jednym z czynników budowania przewagi konkurencyjnej na zewnętrznym rynku pracy oraz elementem wspierającym systemy motywacyjne wdrażane w firmie.

Cel operacyjny II – 3.

Zarządzanie wiedzą, to: *"systematyczne i zorganizowane podejście do poprawy zdolności organizacji do mobilizacji wiedzy celem wzrostu efektywności"* (KPMG za Wikipedia⁸).

System zarządzania wiedzą to ogół powiązań i sposobów działania jednostek, który ma na celu opracowanie i wdrożenie jednolitych zasad postępowania. Jednolite zasady postępowania nie oznaczają ścisłego określenia podejmowanych działań i czynności, z rozpisaniem na sposoby reagowania na poszczególne zdarzenia, a mają być opisem kroków podejmowanych w celu wykonania interwencji, czy innego zadania.

Głównym celem powstania systemu jest poprawa skuteczności działania Straży Miejskiej, poprzez dostarczanie niezbędnej (wymaganej) wiedzy do realizacji zadań przez dane jednostki organizacyjne. Zadania te zostały określone w Regulaminie Organizacyjnym Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

Cel operacyjny II – 4

Zbudowanie systemu zarządzania jakością jest działaniem o mniejszym priorytecie. Jest jednak niezbędne w celu monitorowania sposobu pracy jednostki oraz jej dalszego rozwoju. System zarządzania jakością zostanie oparty o normy ISO serii 9000.

Jest to cel, który ma za zadanie usprawnić działanie organizacji, poprzez przejście z organizacji opartej na funkcji (roli) do organizacji opartej o procesy, z uwzględnieniem właścicieli procesów i ich poprawnością.

⁸ http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_wiedza

Cel operacyjny II – 5

Wprowadzenie pełnej samodzielności Oddziałów realizacyjnych jest kontynuacją koncepcji rozwoju przedstawionej przez Komendanta Janusza Wiaterka. Głównym celem jest przeniesienie odpowiedzialności za wszelkie działania w rejonie na Naczelników Oddziałów, pozostałe jednostki skupiając w Komendzie. Komenda w tym zakresie wspiera i doradza oraz nadzoruje wykonywanie zadań przez jednostki terenowe oraz specjalistyczne.

Jest to kolejny element budowania i wdrażania koncepcji klienta wewnętrznego, jako modelu funkcjonowania jednostki.

Cel operacyjny II – 6

Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami, w formule regulaminu służby logistycznej, ma na celu określenie zasad funkcjonowania stanowisk wspomagających – nie-strażniczych. Jest to element ściśle powiązany z uelastycznianiem firmy, ponieważ regulacje i sposób pracy w zakresie wsparcia logistycznego określi sposoby zakupu usług i towarów, które będą dostarczane spoza organizacji.

W ramach tego celu jest również zwiększenie poziomu wykorzystania informatyki w Straży, wraz z rozwiązaniem kompleksowym, które pozwoli na określenie niezbędnych zasobów do realizacji zadań.

Cel strategiczny – III

Straż Miejska Miasta Krakowa jest przyjaznym pracodawcą.	
<i>Cel operacyjny</i>	<i>Nazwa</i>
III – 1	Wprowadzenie polityki płacowej, opartej na wartościowaniu stanowisk
III – 2	Wprowadzenie zajęć integracyjnych.
III – 3	Wspieranie rozwoju Strażników.
III – 4	Wspieranie działalności socjalnej.

Cel operacyjny III – 1

Wartościowanie stanowisk, jest oceną ważności danego stanowiska dla organizacji. Podstawą do realizacji tego celu są wyniki działania związanego z celem operacyjnym nr II – 1. Określenie wagi stanowisk i na ich podstawie zbudowanie systemu premiowania oraz ustalenia wysokości płacy pozwoli na wzmocnienie motywacji do pracy na stanowiskach podstawowych. Jest to jeden z elementów motywacyjnych.

Cel operacyjny III – 2.

Działania integrujące jako jeden z elementów polityki motywacyjnej, ma za zadanie rzeczywiste budowanie zespołu. Jest to odpowiedź na obecną sytuację na rynku pracy. Straż Miejska nie ma możliwości prowadzenia konkurencji wyłącznie poprzez wysokość zarobków, dlatego motywację należy prowadzić także poprzez inne dostępne metody. Jedną z nich jest wspieranie motywacji pracowników poprzez motywację ich rodzin. Wspólne spotkania integracyjne, spotkania świąteczne, zajęcia dla dzieci pracowników oraz dla samych Strażników, wraz z odpowiednią otoczką medialną, pozwoli na zbudowanie wizerunku pracodawcy, który dba nie tylko o pracowników, ale i o ich rodziny.

Cel operacyjny III – 3

Wspieranie rozwoju Strażników jest kolejnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. W Straży Miejskiej obowiązywać będą różne formy rozwoju pracowników „Rdzenia”. Przewidziane są formy kształcenia kursowego, jak również kierowanie na studia odpowiednie do rodzaju wykonywanej pracy. Możliwe jest również dofinansowanie nauki.

Elementem zabezpieczającym interesy Straży Miejskiej będą umowy – „lojalki”, w których zawarte będą odpowiednie klauzule o konieczności przepracowania określonego czasu po zakończeniu kształcenia, lub zwrot kosztów tego szkolenia.

Cel operacyjny III – 4

Działania socjalne, ukierunkowane na budowanie relacji pomiędzy rodzinami Strażników a Strażą, jako pozytywnym pracodawcą, mają na celu budowanie kultury organizacji firmy, jednocześnie wiążąc pracowników z firmą.

Programy realizacyjne

Niniejsze tabele przedstawiają zestawienie programów realizacyjnych, niezbędnych do realizacji celów operacyjnych. W tabelach znajdują się:

- ✓ Cel operacyjny – wskazanie celu operacyjnego, który realizuje się jako wiodący.
- ✓ Nazwa programu – unikatowa nazwa programu.
- ✓ Wspiera – wskazanie celu operacyjnego, na który ma wpływ, ale nie realizuje bezpośrednio.
- ✓ Jest wspierany – wskazanie innych programów realizacyjnych, które wspierają jego działania.
- ✓ Wymagana kolejność – wskazuje, który program musi zostać zakończony wcześniej. Tylko w przypadku wystąpienia takiej konieczności.

I. Straż Miejska Miasta Krakowa jest dla mieszkańców i przy mieszkańcach

<i>Cel operacyjny I – 1</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Poprawa obsługi mieszkańców	Program szkoleniowy – obsługa petenta	Samodzielność Oddziałów	Ścieżka rozwoju zawodowego	Ścieżka rozwoju zawodowego
	System CRM		Informatyka w Straży	

Program szkoleniowy – obsługa petenta.

Program szkoleniowy z zakresu obsługi petenta, będący elementem ścieżek rozwoju zawodowego, kładzie nacisk na prawidłowość obsługi mieszkańca. W ramach programu znajdują się zarówno elementy obsługi klienta jak i elementy psychologii, czyli asertywność, radzenie sobie ze stresem. Programem w całym wymiarze należy objąć pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z mieszkańcami w zakresie rozwiązywania problemów i przyjmowania skarg (kadra kierownicza oddziałów, stanowiska dyżurne oraz strażnicy rejonowi). W stopniu ograniczonym programem należy objąć wszystkich strażników realizujących zadania w służbie patrolowej.

System CRM

System CRM jest systemem zarządzania relacjami z klientem. Wprowadzenie tego systemu pozwoli na szybki podgląd sprawy, podjęte działania, ewentualną korektę prowadzonych działań. Rozszerzając kanały komunikacji pozwoli na pozyskiwanie informacji o zdarzeniach od większej ilości mieszkańców, co będzie miało bezpośredni wpływ na skuteczność działań związanych z utrzymaniem porządku publicznego

w Krakowie. System CRM ma być również skierowany do klientów wewnętrznych – jednostek Straży, które korzystają jako usługobiorcy z działań innych komórek organizacyjnych.

<i>Cel operacyjny I – 2</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wprowadzenie badań opinii mieszkańców (barometr)	Barometr miejski	Pomiar jakości	Informatyka w Straży	

<i>Cel operacyjny I – 3</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Inicjatywy społeczne – wsparcie w zakresie tworzenia i organizacji.	Patrole obywatelskie	Samodzielność Oddziałów		
	Strażnik doradcą	Samodzielność Oddziałów	Informatyka w działalności operacyjnej	

Patrole obywatelskie

Przejęcie inicjatywy w zakresie wspierania społeczności lokalnej ma za zadanie obok wypracowania sobie swoistej „siatki współpracowników” również wykreować obraz Oddziału Straży jako jednostki w pełni samodzielnej.

Strażnik doradcą

Program mający na celu przygotowanie Strażników i Oddziałów Straży w narzędzia niezbędne do służenia podstawową poradą mieszkańcom miasta. Zakres porad powinien być opracowany w taki sposób, aby usprawniać pracę Strażników. Przykładem może być doradztwo w zakresie opracowywania planów organizacji ruchu, które będą pomocne w wykonywaniu czynności.

II. Straż Miejska Miasta Krakowa jest firmą nowoczesną.

<i>Cel operacyjny II – 1</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Doprowadzenie do uelastycznienia Straży	Szkolenia menedżerskie dla kadry wyższej		Ścieżki rozwoju zawodowego	
	Szkolenia narzędziowe dla		Ścieżki rozwoju	

	kadry		zawodowego	
	Szkolenia dla jednostek realizacyjnych.		Ścieżki rozwoju zawodowego	
	System Informacji o Rejonie (SIR)		Informatyka w Straży Moduły statystyczne	

Szkolenia menedżerskie dla kadry kierowniczej

Szkolenia z tego zakresu mają na celu przygotowanie naczelników i szefów komórek specjalistycznych do prowadzenia ich samodzielnie, według przyjętych przez Komendę ogólnych zasad i kierunków działania. W zakresie szkolenia muszą znaleźć się elementy zarządzania jakością, zarządzania przez cele, zarządzania projektami, motywacji, delegowania uprawnień.

Szkolenia narzędziowe dla kadry

Szkolenia narzędziowe, w terminologii szkoleniowej nazywane również szkoleniami twardymi, są szkoleniami skierowanymi na pozyskanie wiedzy i umiejętności specjalistycznych, niezbędnych do wykonywania zadań jednostki. Obejmują w szczególności wszelkie zasady i przepisy prawne.

Szkolenia dla jednostek realizacyjnych

Zakres szkolenia dla jednostek specjalistycznych zostanie opracowany w programie Ścieżki Rozwoju Zawodowego.

System informacji o rejonie (SIR)

System informacji o rejonie jest składową rozwiązań informatycznych. Został umieszczony jako program realizacyjny w usamodzielnianiu jednostek, ponieważ ma za zadanie dostarczanie informacji o konkretnym rejonie działania, co jest podstawą do zarządzania jednostką terenową w zakresie działalności podstawowej.

<i>Cel operacyjny II – 2</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Opracowanie i wprowadzenie ścieżek rozwoju zawodowego.	Określenie specjalizacji	Zarządzanie jakością Zarządzenie wiedzą.		
	Szczegółowe programy szkolenia dla specjalizacji	System „zarządzania wiedzą”.	System RAPS	Określenie specjalizacji

Określenie specjalizacji

Program mający na celu wyodrębnienie specjalizacji funkcjonujących w Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Założeniem programu jest stałe monitorowanie działania Straży Miejskiej i wyszukiwanie kolejnych specjalizacji, możliwych do wyodrębnienia.

Szczegółowe programy szkolenia dla specjalizacji

Na podstawie uzyskanych informacji od RAPS, możliwe jest przygotowanie specjalistycznych programów specjalizacji, co z kolei wesprze działania programu Ścieżki rozwoju zawodowego. Istnieje również możliwość oparcia części szkolenia podstawowego o elementy programów specjalistycznych.

<i>Cel operacyjny II – 3</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wprowadzenie systemu „zarządzania wiedzą”	System RAPS – rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych	Badanie opinii	Informatyka w Straży	
	E-learning w Straży	Oddziały samodzielne Działania na jakości	Informatyka w Straży	

System RAPS

Zakres pracy systemu jest bardzo szeroki. Jednak główny podział wynika z przyjętych strategii i można go przedstawić następująco:

1. Potrzeby związane z wewnętrznym doskonaleniem – praca nad jakością.
2. Potrzeby związane z rozwojem firmy – obszary działalności, w które Straż Miejska ma zamiar wejść.

W związku z takim podziałem potrzeb szkoleniowych widać od razu, że do pkt. 1 niezbędne jest podejście procesowe do zbierania informacji o potrzebach, dzięki któremu możliwe będzie zbieranie informacji w sposób ciągły.

Punkt 2 wskazuje na określenie potrzeb szkoleniowych związanych z rozwojem firmy, i wprowadzeniem do niej nowej wiedzy, która pozwoli na realizację zamierzeń strategicznych.

Wspieranie w działaniu programu Badanie Opinii polega na wyławianiu skarg czy informacji o nieprawidłowo przeprowadzonych interwencjach, co może pozwolić na natychmiastowe usuwanie stwierdzonych problemów.

Szczegółowe programy szkolenia dla specjalizacji

Na podstawie uzyskanych informacji od RAPS, możliwe jest przygotowanie specjalistycznych programów specjalizacji, co z kolei wesprze działania programu Ścieżki rozwoju zawodowego. Istnieje również możliwość oparcia części szkolenia podstawowego o elementy programów specjalistycznych.

E-learning w Straży.

Platforma e-learningowa pozwoli na dostęp do szkoleń bez konieczności osobistego stawiennictwa w Komendzie. Oczywiście dotyczy to szkoleń, które mogą być realizowane tą drogą. W ten sposób Program wspiera działania jakościowe, ponieważ ogranicza czas, jaki Strażnicy tracą na dojazdy na szkolenia. Jednocześnie stała możliwość korzystania z platformy pozwoli na podnoszenie kwalifikacji czy też ich sprawdzanie w czasie, kiedy rzeczywiście jest to możliwe.

<i>Cel operacyjny II – 4</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Zbudowanie systemu zarządzania jakością	Organizacja oparta na procesie			
	Ustalenie procedur postępowania	System „zarządzania wiedzą”		Organizacja oparta na procesie
	Pomiar jakości		Barometr Krakowski System CRM	

Organizacja oparta na procesie.

Program ten ma na celu przekształcenie organizacji Straży z firmy opartej o funkcję (przeważająca kultura roli) na organizację, która opiera się o procesy w niej zachodzące. Działanie to pozwoli na wyodrębnienie etapów procesów kluczowych, jednocześnie przypisując im właściciela. Przechodzenie procesu pod inną własność jest miejscem postawienia mechanizmów kontrolnych, które pozwolą na każdym z etapów kontrolować jakość. Program ten poprzedza określenie i wdrożenie procedur postępowania.

Ustalenie procedur postępowania.

Program mający na celu opisanie postępowania przy typowych interwencjach oraz metodyki postępowania przy interwencjach nietypowych. Jest to działanie związane bezpośrednio podnoszące jakość, ponieważ każdy nowy typ interwencji powinien być natychmiast zgłaszany do jednostki specjalistycznej, zajmującej się danym zakresem.

Pomiar jakości.

Przy wprowadzeniu organizacji opartej na procesie możliwe jest wprowadzenie idei klienta wewnętrznego. Przekazywanie procesu do kolejnego właściciela jest miejscem badania jakości przygotowania etapu, przez jednostkę przekazującą. W takim badaniu wykorzystywana jest zasada łańcucha wartości. Oprócz badania wewnętrznych klientów, Barometr Krakowski pozwoli na badanie opinii klientów zewnętrznych. System CRM natomiast dostarczy danych źródłowych do analizy szybkości i sprawności działania.

<i>Cel operacyjny II – 5</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wprowadzenie pełnej samodzielności Oddziałów	Skargi i wnioski	Informatyka w Straży (formularz kontaktowy)		
	Komenda – doradcą			

Skargi i wnioski

Wprowadzenie systemowego rozwiązania w zakresie skarg i wniosków dotyczących konkretnego Oddziału. System polegać będzie na rozpatrywaniu skarg i wniosków dotyczących konkretnej komórki przez kierownika tej komórki. Dopiero brak rozstrzygnięcia lub rozstrzygnięcie niesatysfakcjonujące mieszkańca będzie kierowane do Komendy jak drugiej instancji w postępowaniu.

Komenda – doradcą

Realizacja tego celu polega na utworzeniu zespołu doradców i jednostek specjalistycznych w samej Komendzie, która będzie funkcjonować jako usługodawca w zakresie programów szkoleniowych, obsługi administracyjnej, doradców w tematyce specjalistycznej.

<i>Cel operacyjny II – 6</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami	Informatyka w Straży	CRM Kontakty z obywatelami Zbieranie opinii		
	Informatyka w szkoleniu	Zarządzanie wiedzą w Straży Ścieżki rozwoju zawodowego	Informatyka w Straży	
	Informatyka w działalności operacyjnej			
	Zarządzanie informacją		Informatyka w Straży	

Informatyka w Straży

Wiodący program w zakresie obsługi i zarządzania zasobami informatycznymi w Straży. Obejmuje zarówno politykę zarządzania i tworzenia serwisów WWW, wykorzystania stron internetowych, kont e-mail w kontaktach z obywatelami, jak również całość kwestii związanych z dostarczaniem właściwych usług i rozwiązań we właściwe miejsca w firmie. W tym określenie zasad przydzielania i korzystania z kont mailowych, zasady bezpieczeństwa i wszystkiego co się wiąże z korzystaniem z rozwiązań informatycznych.

Informatyka w szkoleniu

Program mający na celu wykorzystanie rozwiązań informatycznych w szkoleniu i kształceniu Strażników. W tym możliwość wprowadzenia kształcenia na odległość (e-learning).

Informatyka w działalności operacyjnej

Program ma na celu wsparcie podstawowych działań Strażników. Obejmuje zarówno formularze wraz z podpowiedziami w zakresie ich wypełniania, zestaw procedur postępowania, danych teleadresowych, systemu analitycznego – SIR (System Informacji o Rejonie) oraz modułów statystycznych. Wskazane jest również rozbudowanie elektronicznej książki zdarzeń (EKZ).

III. Straż Miejska miasta Krakowa jest przyjaznym pracodawcą.

<i>Cel operacyjny III – 1</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wprowadzenie polityki płacowej, opartej na wartościowaniu stanowisk	Regulamin wynagradzania		Uelastycznienie Straży Ścieżki rozwoju zawodowego.	Uelastycznienie Straży.
	Regulamin premiowania			Regulamin wynagradzania
	Zasady nagradzania	System jakości pracy		Regulamin wynagradzania
	Kafeteria			Regulamin wynagradzania Regulamin premiowania

Regulamin wynagradzania

Opracowanie regulaminu wynagradzania jako dokumentu wiodącego w zakresie plac ma na celu określenie zasad wynagradzania Strażników i pracowników Straży Miejskiej, w oparciu o wartościowanie stanowisk (Elastyczność Straży). W regulaminie należy zawrzeć możliwe sposoby wynagradzania ze wskazaniem, które grupy pracowników mogą je otrzymać.

Regulamin premiowania

Regulamin premiowania jest elementem polityki płacowej. W jego zakresie zostaną określone sposoby premiowania, z uwzględnieniem wysokości premii, sposobu ich przyznawania.

Zasady nagradzania

Zasady nagradzania są elementem polityki płacowej, który realizuje zadanie promowania dobrych działań. Koniecznym warunkiem jest wypracowanie systemu, który pozwoli w jak najkrótszym czasie przyznać nagrodę za konkretne działanie. W przeciwnym razie nagroda nie spełni swojej funkcji.

Kafeteria

System kafeteryjny określa ruchomą część płacy przekazywaną w formie niefinansowej (bony, karnety na zajęcia sportowe, karnety wstępu na imprezy kulturalne, itp.). Warunkiem niezbędnym jest określenie części dodatków, kwoty takich dodatków oraz rodzaju dodatków do płacy.

<i>Cel operacyjny III – 2</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wprowadzenie zajęć integracyjnych	Sekcje sportowe			
	Sekcje zainteresowań			

Sekcje sportowe

Wsparcie działania sekcji sportowych jest jedną z form działalności integracyjnej, którą Straż Miejska Miasta Krakowa powinna rozwijać. Wprowadzenie zdrowej rywalizacji, w postaci zawodów sportowych pomiędzy oddziałami, pozwoli na odreagowanie stresu i skierowanie rywalizacji z pracy na zajęcia sportowe.

Sekcje zainteresowań

Sekcje zainteresowań spełniają podobną funkcję do sekcji sportowych. Wspieranie takich działań jest niezbędne, ponieważ nie wszyscy interesują się sportem. Nie wprowadzenie jednocześnie obu form zajęć będzie miało negatywny wpływ na motywację funkcjonariuszy, wskazując że promowane i wspierane są tylko jedne formy integracji.

<i>Cel operacyjny III – 3</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wspieranie rozwoju Strażników.	System wspierania kształcenia	Jakość Innowacyjność	Zarządzanie wiedzą	

System wspierania kształcenia.

System wspierania kształcenia jest zbiorem zasad udzielania pomocy w rozwoju Strażników. Ważne jest rozgraniczenie, że system ten ma na celu rozwijanie zainteresowań w kierunku wybranym, a nienarzuconym przez Straż. Rozwój zawodowy strażników realizuje system Zarządzania Wiedzą. Efektem synergicznym, jaki można osiągnąć dzięki wsparciu rozwoju w innych kierunkach, jest możliwość pozyskania informacji o nowych możliwościach działania Straży.

<i>Cel operacyjny III – 4</i>	<i>Nazwa programu</i>	<i>Wspiera</i>	<i>Jest wspierany</i>	<i>Wymagana kolejność</i>
Wspieranie działalności socjalnej	Imprezy okolicznościowe	Działania integracyjne	Polityka medialna	
	Konkursy dla dzieci pracowników			

Imprezy okolicznościowe.

Imprezy okolicznościowe są to imprezy realizowane z funduszu socjalnego. Ich celem jest zbudowanie pewnego rodzaju motywacji do pracy w Straży, poprzez otoczenie Strażników. Straż nie ma możliwości konkurować płacowo na rynku pracy, dlatego forma budowania motywacji poprzez nacisk ze strony rodziny jest elementem poprawiającym stabilność zatrudnienia. Dodatkowo spotkania w gronie rodzinnym jest elementem wspierającym działania integracyjne podejmowane przez Straż, ale ukierunkowane na integrację w szerszym znaczeniu.

Konkursy dla dzieci

Konkursy dla dzieci są formą wsparcia Strażników w wychowaniu dzieci. Zajęcia plastyczne, teatralne i inne są metodą poszukiwania kierunków rozwoju dzieci. Dodatkowo wspierają działania integracyjne w wymiarze rodzin Strażników.

Zakończenie

Niniejsze programy realizacyjne wskazują grupy działań, jakie należy podjąć w celu realizacji założonych celów strategicznych i operacyjnych. Kolejność, jeśli jest określona, została wskazana w tabeli. Kolejność pozostałych programów jest zależna od posiadanych zasobów i możliwości ich przekierowanie do realizacji Strategii.

Zalecenia realizacyjne

Zaleca się, aby każdy z programów realizacyjnych był prowadzony w formie projektowej. Początkiem realizacji będzie określenie w piśmie wewnętrznym (polecenie lub zarządzenie) Komendanta składu podstawowego oraz konsultantów, zasobów przydzielonych do realizacji zadania oraz okresu, po jakim wymagane jest jego zakończenie. Czynniki te są zależne od decyzji Komendanta Straży Miejskiej Miasta Krakowa.