



Rozvojový program

**Policejní akademie České republiky v Praze
jako výzkumné organizace na léta 2021 – 2026**

Praha 2021

ANALYTICKÁ ČÁST.....	5
Trendy vývoje bezpečnostního (uživatelského) prostředí	5
Trendy v zájmových oborech.....	7
Implikace trendů pro Policejní akademii České republiky v Praze	8
Silné stránky Policejní akademie České republiky v Praze	8
Slabé stránky Policejní akademie České republiky v Praze	10
Příležitosti pro Policejní akademii České republiky v Praze.....	12
Hrozby pro Policejní akademii České republiky v Praze	13
Prezentace SWOT matice	14
Analýza zainteresovaných stran	16
Identifikace výzkumných partnerů v České republice	16
Identifikace výzkumných partnerů v zahraničí	17
KONCEPCE ROZVOJE POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE	18
Mise Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace.....	18
Vize Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace.....	18
Strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti	20
Transformační cíle pro dosažení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti.....	20
Realizace cílů pro dosažení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti.....	21
Indikátory úspěšnosti strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti .	25
Strategie komunikace se zainteresovanými stranami.....	27
Transformační cíle komunikace se zainteresovanými stranami.....	27
Realizace cílů komunikace se zainteresovanými stranami	28
Indikátory úspěšnosti strategie komunikace se zainteresovanými stranami.....	31
Strategie internacionalizace výzkumu a vývoje.....	33
Transformační cíle internacionalizace výzkumu a vývoje.....	33
Realizace cílů internacionalizace výzkumu a vývoje	33
Indikátory úspěšnosti strategie internacionalizace výzkumu a vývoje.....	37
Strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace.....	39
Transformační cíle vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace.....	40
Realizace cílů vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace	40
Indikátory úspěšnosti strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace.....	44
VÝZKUMNÝ PROGRAM ORGANIZACE.....	45
Řízení výzkumného programu	45
Výsledkové parametry výzkumného programu organizace	46
Postup řízení výzkumného programu	47
Transformační opatření řízení výzkumného programu.....	49
Interní projekty financované z institucionální podpory a přechodné období.....	50

PROGRAM VNITŘNÍHO ROZVOJE ORGANIZACE	52
Transformační opatření vnitřního rozvoje	55
Indikátory plnění RRO2017+: Signalizačně-varovný mechanismus řízení rozvoje organizace.....	57
Vzájemné vazby programu rozvoje a výzkumného programu	59
Finanční strategie: Rozpočtový rámec (včetně podílu RVO)	60
Rizika strategického řízení a komplexního rozvoje organizace	65
Použité zdroje.....	67

Seznam zkratek

- AJ ... anglický jazyk
AP ... akademičtí pracovníci (všech kateder)
AS ... akademický senát
BV ... bezpečnostní výzkum
CEP IS VaVal ... Centrální evidence projektů Informačního systému Výzkumu, vývoje a inovací
D ... děkani
FO ... Finanční oddělení
HE ... Horizon Europe
IF (Q1 – Q4) ... impakt faktor a kvartil Q1 – Q4
Knihovna ... knihovna Policejní akademie České republiky v Praze
MP ... Motivační program Policejní akademie České republiky v Praze
MV ČR ... Ministerstvo vnitra České republiky
OIT ... Oddělení informačních technologií
OMS ... Oddělení mezinárodní spolupráce
OVV ... Oddělení vědy a výzkumu
PA ČR ... Policejní akademie České republiky v Praze
Pd ... proděkani
PdVaV ... proděkani pro vědu a výzkum
PO ... Personální oddělení
proděkani VaV ... proděkani pro vědu a výzkum
prorektor SaVV ... prorektor pro studium a vnější vztahy
prorektor VaV ... prorektor pro vědu a výzkum
prorektor ZSaCV ... prorektor pro zahraniční styky a celoživotní vzdělávání
Pr ... proreктоři
PrVaV ... prorektor pro vědu a výzkum
R ... rektor
Rozvojový program ... Rozvojový program Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na léta 2021 – 2026
RP 2017 – 2023 ... Rozvojový program Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na léta 2017 – 2023
SKV ... Sběr kvalitních výsledků
SVOČ ... Studentská vědecká a odborná činnost
VP ... vedoucí pracovníci
VR ... vědecká rada
VŠ ... vysoké školy
WoS ... Web of Science
ZS ... zainteresované strany

ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část Rozvojového programu Policejní akademie České republiky v Praze se soustřeďuje na stručnou deskripci očekávaných trendů, které se jeví jako pravděpodobné pro budoucí bezpečnostní prostředí, a dále na objektivní posouzení aktuálních silných a slabých stránek Policejní akademie České republiky v Praze, včetně odhadovaných budoucích příležitostí i hrozeb, které mohou potenciálně ovlivnit budoucí působnost a efektivnost vědecko-výzkumné činnosti akademie. Celkové vyhodnocení potenciálu instituce je vypracované v souladu s kritérii Metodiky hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací Vlády České republiky (tzv. Metodika 17+).

Trendy vývoje bezpečnostního (uživatelského) prostředí

Bezpečnost představuje prioritní, až strategicky klíčovou oblast řízení a působení každého státu. Bez ohledu na velikost či geografickou polohu, bezpečnost obyvatel, mechanismů, aparátu, průmyslu, sektoru služeb a všech důležitých infrastruktur je zároveň nejvážnějším atributem zachovávajícím **kontinuitu státu**. Kontinuita a zakotvení občanských i správních jistot vytvářejí společně předpoklady budoucího progresu a rovnovážné společenské udržitelnosti.

Je zřejmé, že **koncept společenské udržitelnosti** stále víc proniká do řízení státu. Vyžaduje však navíc ještě silnější zacílení udržitelného rozvoje na specifickou oblast: vnitřní bezpečnost každého státu. Toto nové fokusování se v současnosti musí propojovat i s dalším novým konceptem, a to konceptem **Industry/Society 5.0**¹, přičemž: „Nové paradigma Industry 5.0 zahrnuje pronikání umělé inteligence do běžného života člověka a jejich spolupráci s cílem posílit kapacitu člověka“ (Skobelev, Borovik, 2017). V uvedeném ohledu se nové pojetí udržitelné a sofistikované bezpečnosti státu stává nevyhnutelným, ba dokonce garantující samotnou podstatu a funkčnost státu a jeho neohroženost.

Kritickost vnitřní bezpečnosti států enormně roste v období národních, mezinárodních a zejména světových **zátěží, kontroverzí a krizí**. Především různé bezpečnostní, humanitární či zdravotní katastrofy, s vysokými počty lidských obětí a pocíťované společenské bezmoci, je nutné řešit koncepčně, multidisciplinárně a s otevřenou myslí vědců a odborníků.

Ačkoliv je zřejmé, že kupříkladu pandemie Covid19 je vyústěním rozličných nedokonalostí z celosvětové minulosti, zdůrazňuje význam policejních složek jako garanta vnitřní bezpečnosti i jednoho z aktérů na podporu celospolečenské odolnosti vůči různě variantním krizím. Protože je právě Policejní akademie České republiky v Praze nejsilnějším a nejbližším partnerem Ministerstva vnitra v oblasti vědecko-výzkumného úsilí a transferu nejnovějších poznatků, dokáží vědecké, výzkumné a inovativní výstupy Policejní akademie poskytnout **účinná řešení, inspirativní doporučení i ucelenou argumentaci** pro zefektivnění i progres současné i budoucí bezpečnostní praxe. Totiž, Policejní akademie České republiky v Praze, jako výzkumná organizace, se exkluzivně a systémově zabývá zvyšováním bezpečnosti společnosti, jako jedné z nezbytných podmínek jejího udržitelného rozvoje². Rovněž však produkované výstupy Policejní akademie České republiky v Praze dokáží

¹ Uvedená nová filozofie se musí orientovat nejen na progres průmyslu. Je nezbytné komplexně obsáhnout všechny oblasti společenského života. Vysvětlením nutnosti sektorového přesahu je docílit, aby pokračující rozvoj průmyslových odvětví stál na pevných pilířích živého pokroku, dosáhl svou užitečnost a zdokonalující odvahu, a neochvějně násobením všech úsilí, met a ambicí. Proto se jeví jako vhodnější používat nejen pojem Industry 5.0, ale současně i pojem Society 5.0. Totiž, Society 5.0 „bude mít vliv na práci a životy lidí tím, že je povzbudí k tomu, aby si uvědomili vysokou kvalitu života ... přidáváním nové hodnoty ve společnosti“ (Nirmala, 2016).

² Policejní akademie České republiky v Praze je (vedle Univerzity obrany v Brně) druhou státní vysokou školou působící v České republice a v systému terciálního vzdělávání má specifické postavení, odlišné od vysokých škol veřejných a soukromých. Policejní akademie je organizační složkou státu spadající pod Ministerstvo vnitra. Vědecko-výzkumná práce je odlišná v tom, že je zacílena na ochranu zájmů státu v oblasti vnitřní bezpečnosti.

podporovat a udržovat důvěru obyvatel ve vnitřní bezpečnost, stát i celou společnost.

Je zřejmé, že kromě neustále nově vznikajících vědeckých výzev mají Policejní akademie České republiky v Praze i sektor vnitřní bezpečnosti České republiky řadu **dalších, stěžejních závazků i funkcí**. Národní i mezinárodní bezpečnostní situace opakovaně, a to cyklicky i skokově, eskaluje do rozličných nedorozumění, kontroverzí i konfliktů. Mnohé z nich jsou a určitě i budou velice závažné. Mnohé se budou přímo dotýkat života a bezpečí obyvatel České republiky. Ač jde o životní, strategické či jiné významné situace, všechny je potřebné svědomitě střežit, zkoumat v časové i logicko-důsledkové ose, a vytvářet na jejich zvládnutí vědecky zdůvodněná řešení a účinná protipatření.

Policejní akademie České republiky v Praze na tyto trendy bude i nadále flexibilně reagovat, a to stanovením **adekvátně zacílených vědecko-výzkumných aktivit**. Do těchto aktivit bude ještě intenzivněji zapojovat nejenom všechny své pracovníky, partnery a studenty, ale taktéž členy policejních, záchranných a hasičských sborů a jiných složek vnitřní bezpečnosti státu. Tak se nejnovější poznatky budou moci implementovat do bezpečnostní praxe **okamžitě a absolutně adresně**.

V naznačených intencích se Policejní akademie České republiky v Praze jako rozvojová výzkumná organizace bude proaktivně zaměřovat na **budování a zakotvování udržitelnosti vnitřní bezpečnosti státu**. Přitom bude nepřetržitě reflektovat priority a výzvy, vyplývající z následujících relevantních dokumentů:

- Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+ (usnesení Vlády České republiky ze dne 20. července 2020 č. 759).
- Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021 – 2027 (Národní RIS3 strategie).
- Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací 2012 (usnesení Vlády České republiky ze dne 19. července 2012 č. 552).
- Analýza hrozeb pro Českou republiku (přijato usnesením Vlády České republiky ze dne 27. dubna 2016 č. 369).
- Meziřesortní koncepce podpory bezpečnostního výzkumu ČR 2017 – 2023 s výhledem do roku 2030 (Usnesení Vlády České republiky ze dne 10. července 2017 č. 509).
- Koncepce boje proti organizovanému zločinu do roku 2023 a Strategie prevence kriminality v České republice na léta 2022 – 2027, schválená usnesením vlády ČR č. 262 ze dne 8. března 2021.³
- Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027, schválena Bezpečnostní radou státu dne 21. prosince 2020.
- Audit národní bezpečnosti, schválen vládou České republiky dne 14. prosince 2016.
- Metodika přípravy veřejných strategií, schválena vládou České republiky dne 28. ledna 2019.
- Rámcový program Horizon Europe 2021 – 2027, včetně průběžně aktualizovaných výzev a komunitárních programů.

Z hlediska intra-systémové **geneze a propojenosti**, do nově zpracovaného Rozvojového programu jsou rovnovážně zakomponovány i vhodné prvky a kritéria předešlého rozvojového programu, tj. Rozvojového programu Policejní akademie České republiky v Praze na léta 2017 – 2023

³ Strategické cíle, obsažené v Strategii prevence kriminality v České republice na léta 2022 – 2027, jsou definované na základě relevantních analýz a vycházejí z prioritních oblastí schválených pro tento účel Republikovým výborem pro prevenci kriminality. Těmito oblastmi jsou: (A) Podpora a rozvoj systému prevence kriminality v ČR. (B) Pomoc obětem trestných činů a jejich podpora. (C) Práce s pachatelé trestné činnosti, prevence recidivy. (D) Komplexní a koordinovaný přístup k bezpečnosti v rizikových lokalitách, práce Policie ČR ve vztahu k menšinám. (E) Situační prevence kriminality a nové přístupy. (F) Kriminalita páchaná dětmi a na dětech. (G) Prevence kybernetické kriminality.

a další aktuální požadavky bezpečnostního výzkumu. Záměrem je udržet kontinuitu ve všech oblastech, ve kterých byla Policejní akademie České republiky v Praze doposud **kladně hodnocena**, a to zejména udržitelnost aplikačního výzkumu v oblasti:

- prevence a odhalování trestných činů,
- CBRNE,
- kriminalistická technika, taktika a metodika,
- forenzní viktimologie,
- radikalizace a deradikalizace apod.,

a zároveň dopředně reflektovat budoucí výzvy bezpečnostní praxe a **definovat potenciální témata** v oblasti bezpečnostního výzkumu, kterými se akademičtí a výzkumní pracovníci Policejní akademie České republiky v Praze budou moci fundovaně zabývat ve své následné vědecko-výzkumné činnosti, například:⁴

- inovace kriminalisticko-taktických postupů,
- extrémismus, radikalismus, organizovaný zločin, terorismus, drogy,
- využití nesmrtících zbraní a dalších technických prostředků v policejní praxi,
- hybridní hrozby – dezinformace,
- korupce,
- zásahy orgánů veřejné moci do majetkových a osobnostních práv občanů,
- ochrana měkkých cílů,
- aplikační aspekty služebního poměru příslušníků bezpečnostní sborů,
- problémy výkonu platného práva v oblasti bezpečnosti,
- rozvoj manažerských dovedností v oblasti bezpečnostního managementu,
- aplikovaná policejní psychologie a etika apod.

Trendy v zájmových oborech

Nejnovější prezentované koncepty, tj. rovnovážná společenská udržitelnost v bezpečnosti a Industry/Society 5.0, se na Policejní akademii České republiky v Praze budou soustavně **kombinovat** s dalšími vědeckými a oborovými přístupy, principy modely a metodami. Budou fokusovány na v daném čase aktuálně **nejpalčivější výzvy a krize** bezpečnosti státu, vyžadující koncentrovanou a systematickou vědecko-výzkumnou pozornost.

Policejní akademie České republiky v Praze si je plně vědoma svého **společenského závazku** v oblasti vědecko-výzkumné: vědecky erudovaným úsilím a zejména výstupy systematicky budovat **občansky bezpečnou společnost**. Tento závazek s hrdotí přebírá do své mise státní vysoké školy policejní jako výzkumné organizace a zavazuje se **napomáhat budovat, kultivovat a vnitřně chránit český stát**. Chce a bude rozvíjet společnost, ve které budou moci občané pracovat a žít bez strachu z vlastního ohrožení a ohrožení svých nejbližších a svých domovů, a s pokojnou myslí rozvíjet i plně využívat svůj potenciál a přispívat svou prací a působením všem ostatním.

S uvedeným záměrem budou uvažované výzkumné trendy, přebírané a řešené na Policejní akademii, korelovat především s následujícími oblastmi:

- Snižování veškerých typů kriminality, včetně organizovaného zločinu a jeho nejzávažnějších projevů v oblasti kriminality, ohrožující ekonomiku státu a Evropského hospodářského prostředí (finanční kriminality, korupční kriminality, kyberkriminality, kriminality proti

⁴ Definovaná témata jsou vhodně propojená s klíčovými oblastmi stanovenými ve Strategii prevence kriminality v České republice na léta 2022 – 2027, avšak také jsou nasměrované k ještě ambicióznějším výzkumným metám tak, aby vědecké úsilí Policejní akademie České republiky úspěšně obstálo i v národní a mezinárodní akademické komparaci.

životnímu prostředí apod.) a obecné kriminality (vražd, loupeží, vydírání, obchodování s lidmi, migrace, projevů extremismu a terorismu, závažné majetkové trestné činnosti atd.).

- Zesilování podmínek a mechanismů všech typů vnitrostátní ochrany (společensky udržitelná bezpečnost státu, tolerantní občanská společnost, vybavení a schopnosti pro práci s citlivými informacemi, potlačování extremismu, ochrana obyvatelstva a kritické infrastruktury).
- Zvyšování efektivnosti a profesionality státních a bezpečnostních institucí, včetně inspirování a zdokonalování odborných i osobnostních kompetencí pracovníků těchto institucí, posilování spolupráce s občany a jejich informovanosti a aktivního podílu občanů na zajištění bezpečnosti.

Alfou a omegou veškeré vědecko-výzkumné činnosti Policejní akademie České republiky v Praze bude **maximalizace a fundovanost úsilí** o posílení pozice České republiky na poli vnitřní bezpečnosti, chápané v národním, evropském i širším mezinárodním kontextu.

Implikace trendů pro Policejní akademii České republiky v Praze

Správnost definování budoucích vědecko-výzkumných strategických domén lze podpořit aktuálně vytvořenou analýzou interního i externího prostředí. Analýza byla vykonána vedoucími pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze a pracovníky Oddělení vědy a výzkumu Policejní akademie České republiky v Praze. Následně byla zkonkretizovaná a stvrzena externími spolupracovníky.

Do analýzy byly zahrnuty i výsledky **Hodnocení výzkumných organizací v segmentu vysokých škol v roce 2020**, projednány v rámci společného jednání mezi Ministerstvem vnitra, Radou pro vědu, výzkum a inovace a Policejní akademií České republiky v Praze. V Modulu 1 (Kvalita vybraných výsledků) a Modulu 2 (Výkonnost výzkumu) tohoto hodnocení Policejní akademií České republiky v Praze získala známku „D“ (podprůměrné hodnocení), a to s konstatováním nedostatečného počtu výsledků k hodnocení. V Modulu 3 (Společenská relevance) byla udělena známka „B“ (velmi dobrý), v Modulu 4 (Viabilita) známka „C“ (dobrý) a v Modulu 5 (Strategie a koncepce) známka „B“ (velmi dobrý). Za Moduly 3, 4 a 5 bylo konstatováno následující: „Jedinečnost univerzity vyplývá z národních potřeb stanovených vládou a ze zvláštních potřeb souvisejících s problémy nebo výzvami v oblasti bezpečnosti a ochrany. PA ČR nabízí perspektivu jak teoretickou, tak i praktickou, což je vzácné. Tím poskytuje jednotlivým účastníkům kurzů unikátní perspektivu a vzhled do akademických i praktických aspektů. Vzhledem na zaměření školy na vnitřní bezpečnost státu je bezpodmínečně nutné, aby se věnovala této misi, která kombinuje teorii s praxí,“ (Protokol II k hodnocení výzkumných organizací v segmentu VŠ v roce 2020). Ministerstvo vnitra České republiky v roli poskytovatele stanovilo celkové hodnocení vysoké školy známkou „C“ – dobrý.

V konečné fázi komplexní analýza Policejní akademie České republiky v Praze vyústila do definování předností, nedokonalostí a rezerv akademie a jejích mechanismů, včetně očekávaných vlivů externích subjektů (příležitostí a hrozeb). Tyto byly následně transformovány do definování strategických cílů tak, aby se rozvinuly dosavadní silné stránky a eliminovaly slabé stránky instituce.

Silné stránky Policejní akademie České republiky v Praze

Pozice jediné státní vysoké školy policejní v ČR:

- Status jediné státní vysoké školy, zaměřené na zvyšování erudice pracovníků/členů a vedoucích pracovníků sektoru vnitřní bezpečnosti a státní správy, poskytuje jistotu současné i budoucí „společenské objednávky“, a to v oblasti vědecko-výzkumné, edukační,

poznatkově-transferové, diseminační apod.

Originální výzkum v oblasti vnitřní bezpečnosti, kriminalistiky a dalších disciplín:

- Policejní akademie České republiky v Praze, v úzké spolupráci s blízkými partnery, vykonává unikátní výzkumnou a expertizní činnost v sektoru bezpečnosti a ochrany obyvatel, produkuje unikátní výstupy, poznatky, modely, doporučení a celkově dbá o rozmach souvisejících vědních disciplín.

Hrdost zaměstnanců na Policejní akademii:

- Absolutní většina pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze je hrdá na svou instituci, otevřeně se k ní hlásí, a uvědomuje si její význam, jedinečnost, závazky i přínos pro celou společnost, a to v národním i mezinárodním rozměru. Tato hrdost se projevuje a narůstá zejména při spolupráci, schůzkách a kontaktech s pracovníky jiných institucí, resortů i států.

Vlastní vědecký časopis Bezpečnostní teorie a praxe:

- Policejní akademie České republiky v Praze připravuje a vydává svůj vlastní vědecký časopis, publikující vědecké články a jiné společensky relevantní výstupy nejen vlastních pracovníků, avšak také autorů a autorských kolektivů z jiných institucí a států. Navíc, jedno číslo časopisu každý rok vychází i v plně anglické verzi. Tímto se akademie snaží propojovat a internacionalizovat. Navíc, úroveň časopisu je garantována členstvím v databázi vědeckých časopisů ERIH plus.

Úzká spolupráce a kontakty se subjekty společenské/aplikační praxe:

- Kontakty s bezpečnostní praxí České republiky (Policie České republiky, BIS, GIBS, Vězeňská služba, Celní správa, HZS apod.) činí z Policejní akademie České republiky v Praze jedinečnou instituci, s níž mají zájem spolupracovat i jiné výzkumné organizace. V tomto ohledu je Policejní akademie České republiky v Praze unikátním spojovacím článkem s bezpečnostními složkami České republiky.

Jedinečné zkušenosti praktiků přicházejících z bezpečnostní praxe:

- Mnoho pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze má často dlouholetou praxi u Policie České republiky, což přináší do původně čistě akademického prostředí unikátní know-how a nenahraditelné praktické zkušenosti, získané při přímém výkonu bezpečnostní, policejní, právní, ochranné jiné související činnosti. Tím dochází k permanentnímu prolínání vědy s aplikační sférou.

Dobrá spolupráce a pozitivní vztahy se složkami Ministerstva vnitra:

- V posledním období se spolupráce se složkami i jednotlivými pracovníky Ministerstva vnitra výrazně zkvalitnila a prohloubila. To je reálným příslibem mnohem bohatšího a adresnějšího fokusu vědecko-výzkumné činnosti Policejní akademie České republiky v Praze na výzvy, projekty, aktivity a jiné společenské objednávky nabízené Ministerstvem vnitra. Současně, kvalita této spolupráce umožňuje zefektivnit procesy a rozhodnutí vedoucích pracovníků PA ČR.

Úspěšná spolupráce se zahraničními subjekty:

- Policejní akademie České republiky v Praze má vybudované kontakty s mnoha zahraničními partnery, zejména z USA, Izraele, Španělska, Polska, Litvy, Slovenska atd. Tyto kontakty vznikly a soustavně se rozšiřují v rámci zaktivizované internacionalizace akademie. Úspěšně se buduje i spolupráce s mezinárodní sítí CEPOL a organizací ENLETS.

Navázání výzkumné spolupráce s Univerzitou obrany v Brně:

- Nově navázaná spolupráce s Univerzitou obrany v Brně již poskytuje první pozitiva (zapojení do společných projektů, sdílení administrativních zkušeností). Také je však podporou pro spojené uchopování a řešení budoucích mezirezortních výzev (Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo školství atd.).

Snaha vedoucích pracovníků o progres Policejní akademie České republiky v Praze:

- Vedení Policejní akademie České republiky v Praze je nastaveno progresivně a uvědomuje si nutnost zesílit akční tah celé instituce. K rozvoji instituce přistupuje systémově, harmonizačně, manažersky dynamicky, racionálně propojujíc všechny činnosti (vědecko-výzkumnou, pedagogickou, expertizní apod.) do vyváženého komplexu.

Zvyšující se podpora vědecko-výzkumné činnosti ze strany vedení:

- Přístup vedení Policejní akademie České republiky v Praze je zcela pozitivní a inspirativní a stává se zcela zásadním pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti a odráží se ve všech jeho aspektech. Čím vyšší je podpora vedení, tím vyšší je a bude i úspěch ve všech oblastech působení akademie.

Zvýšená metodická podpora vědy a výzkumu ze strany oddělení vědy a výzkumu:

- Oblast řízení vědy a výzkumu, soustavně dynamizovaná pracovníky oddělení vědy a výzkumu, vykazuje v posledním období významnější schopnost aktivní asistence a systemizované podpory. Ta je nabízena a poskytována všem akademickým pracovníkům.

Motivační program Policejní akademie České republiky v Praze:

- Policejní akademie České republiky v Praze disponuje unikátně vypracovaným Motivačním programem, zaměřeným na zkvalitnění, rozvoj a oceňování vědecko-výzkumných výsledků (projektů vyššího významu, publikací a citací ve Web of Science a Scopus). Jeho implementace se vyvíjí příznivě a již zaznamenává první přesvědčivá pozitiva.

Nadšení a produktivita některých pracovníků produktivního věku:

- Ochota a zájem akademických i administrativních pracovníků představují jistotu nejen pro současné, ale zejména budoucí působení a dosahování stále lepších výsledků Policejní akademie České republiky v Praze.

Současný dostatek finančních prostředků institucionální podpory:

- Policejní akademie České republiky v Praze v současnosti disponuje finančními prostředky na fungování institucionálních procesů v postačující výši. Ta umožňuje adekvátně pokrýt i finančně náročnější aktivity (vybavení odpovídajícím hardwarem, softwarem, licencemi, zařízeními, přístroji atd.), a taktéž, finančně ocenit nadprůměrné výsledky a excelentní výstupy akademických pracovníků. Navíc, umožňuje i personální posílení vědy a výzkumu na PA ČR z prostředků institucionální podpory.

Slabé stránky Policejní akademie České republiky v Praze

Přetíženost, nedostatečná motivace a pocity frustrace pracovníků:

- Nedostatkem je enormní množství a náročnost práce akademických, vedoucích i administrativních pracovníků, v důsledku předchozího snižování rozpočtu a tabulkových míst, které vyvolávají únavu, vyhoření, pokles motivace a elánu.

Nedostatečnost špičkového vybavení a techniky pro výzkum:

- Ve srovnání s jinými VŠ jsou zajišťovány nové přístroje, zařízení, vybavení laboratoří apod. v podstatně menším rozsahu. To zpomaluje rozvoj vědy a výzkumu, snižuje konkurenceschopnost aplikačního výzkumu a nedokáže efektivně sloužit k inovativní výuce nebo hodnotnému vypracování výzkumné části magisterských a disertačních prací.

Neexistence interního doktorandského studia:

- Přísun neblokovaných způsobů myšlení i vědeckého zápalu je značně nepostačující. Nedisponování interními doktorandskými studenty způsobuje nemožnost zapojit je do vědy a výzkumu, vysílat je na zahraniční stáže, svěřovat a odevzdávat jim nové výzvy apod. Zároveň, Policejní akademie České republiky v Praze přichází o množství publikací, které by interní doktorandi se svými školiteli mohli publikovat, a to zejména v zahraničí.

Nepostačující počet projektů (GA ČR, TA ČR, MV ČR):

- Historicky je počet úspěšně akceptovaných projektů GA ČR, TA ČR, MV ČR a řešených významných veřejných zakázek v oblasti bezpečnostního výzkumu podprůměrný. To poškozuje Policejní akademii České republiky v Praze v hodnocení výkonu instituce, navazování nových spoluprací apod.

Nepostačující počet mezinárodních projektů (Horizon Europe apod.) a výměnných pobytů:

- Rovněž počet zahraničních a mezinárodních projektů významnější kvality je velice nízký. Policejní akademie České republiky v Praze v současnosti není garantem žádného takového projektu.

Nízký počet prací v databázi Web of Science a Scopus:

- V databázi Web of Science (WoS) a Scopus se doposud uváděn nízký počet výstupů. Je to způsobeno tím, že Policejní akademie České republiky v Praze je univerzitou převážně právního zaměření a jako státní vysoká škola se snaží o akademické ovlivnění především domácí aplikační praxe. Většina prací se publikuje zejména v domácích zdrojích, případně i zahraničních časopisech a konferenčních sbornících, avšak často bez zařazení do databází.

Nedostatek impaktovaných citací a nesledování citací vědeckých prací:

- Jedním z důsledků nízkého počtu publikací, uváděných v databázích WoS a Scopus, je nedostatek citací na práce v těchto databázích.

Vysoký počet akademických pracovníků v důchodovém věku:

- Věková struktura akademických i výzkumných pracovníků je jednou z otázek, kterým bude potřebné v budoucnu věnovat zvýšenou pozornost.

Neexistence digitalizace administrativy projektů a programu pro VVČ a výsledky:

- Absentuje digitální administrace projektů a jednotný program pro ukládání a vykazování výsledků vědecko-výzkumné činnosti. Chybí jednotný a přehledný systém umožňující kontrolní činnosti, jednoduché výstupy pro různé druhy hodnocení i předávání výsledků do veřejných databází, repozitář výsledků z vědecko-výzkumné činnosti, databáze výsledků aj.

Nižší platové ohodnocení zaměstnanců:

- Zejména v posledním období roste nespokojenost pracovníků s platovým ohodnocením. Značný počet pracovníků uvažuje o odchodu, případně si hledá další, doplňkové finanční zázemí. Tím oklešťují svůj potenciál i tvůrčí kapacitu (obzvláště ve vědecko-výzkumné oblasti), které by měli odevzdávat Policejní akademii.

Příležitosti pro Policejní akademii České republiky v Praze

Přijetí rozvojové strategie nezastupitelnosti Policejní akademie České republiky v Praze pro řešení bezpečnostních výzev:

- Za významnou lze považovat přijetí státní anebo resortní rozvojové strategie k naplňování vize nezastupitelné role Policejní akademie České republiky v Praze jako akademického zázemí pro řešení naléhavých bezpečnostních výzev na úrovni celé České republiky, regionů i nejbližšího okolí Policejní akademie České republiky v Praze.

Exkluzivita Policejní akademie České republiky v Praze pro vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů:

- Hodnotnou příležitostí bude udělení exkluzivity Policejní akademie České republiky v Praze pro vzdělávání příslušníků a zaměstnanců bezpečnostních sborů v oborech bezpečnostně právních. Vzdělávání v oblasti bezpečnosti na státní vysoké škole vytváří záruku, že vzdělávání této cílové skupiny je rukách a pod kontrolou státu.

Úkoly a veřejné zakázky zadávané Ministerstvem vnitra:

- Vypisování vhodných projektových soutěží a veřejných zakázek v oblasti bezpečnostního výzkumu ze strany Ministerstva vnitra může průběžně akcentovat společensky relevantní výzkumné úkoly a domény, řešené pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze. Získané a úspěšně řešené aktivity bude pak možné vykázat do budoucích žádostí o akreditace i do Sebe-evaluační zprávy.

Úkoly a výzvy spolu/řešené s jinými resorty a institucemi:

- Skvělou příležitostí pro zintenzivnění a expanzi vědecko-výzkumných aktivit (projektů, zakázek, úkolů atd.) bude vyšší zájem jiných resortů anebo partnerů z jiných resortů o hlubší spolupráci. Tento zájem je potřebné cílevědomě vyvolávat a zesilovat. Inspirací může být již navázaná spolupráce s Univerzitou obrany v Brně.

Rozličné projektové výzvy (např. i pro rozvoj Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace):

- V současnosti se otevírají mnohé projektové výzvy zacílené na systematický rozvoj vysokoškolských institucí jako výzkumných organizací. Lze očekávat, že spektrum těchto výzev se bude i nadále rozšiřovat, a že jejich prostřednictvím dokáže Policejní akademie České republiky v Praze jako edukačně-výzkumný subjekt postupovat vpřed výrazněji než doposud.

Nabídky spolupráce na projektech a výzkumech od zahraničních partnerů:

- Pozitivní šancí dokáží být i neustále se vyvíjející partnerské vztahy se zahraničními subjekty. Na základě přátelských vazeb mohou tyto subjekty nabízet Policejní akademii zapojení do vědeckých projektů a výzev, nebo i dalších forem společného, mezinárodního výzkumu a bádání, včetně relevantního podílu na možných následných publikacích.

Participace na projektech Ministerstva školství a jiných výzvách (Horizon Europe atd.):

- Další obdobnou příležitostí může být nabídka českých i zahraničních partnerů zapojit do nově připravovaných projektů a programových výzev většího rozsahu, a to jak edukačně-rozvojového (např. operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, vyhlašovaný Ministerstvem školství, Erasmus+), tak i čistě vědeckého charakteru (Horizon Europe atd.), také akademické a vědecké pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze. Tyto první pobídky můžou v budoucnu přerůst do participace nejen

na projektech jiných subjektů, ale zejména do převzetí roly garanta či gestora následných národních i evropských projektů.

Projekty spolu/řešené s civilním sektorem (univerzity, výzkumné ústavy apod.):

- Naznačenou dynamiku může získat i spolu-navrhování a akceptace dalších aktivit, společně vyvíjených s organizacemi a institucemi civilního sektoru. Ačkoliv je Policejní akademie České republiky v Praze prioritně zaměřená na oblast vnitřní bezpečnosti a ochrany obyvatel všeho druhu, společné průniky se budou moci najít i v aktivní kooperaci s resorty jiného zaměření (kupříkladu rezort zemědělství při společném řešení ekologických katastrof, rezort dopravy při společném zvládnání dopravních problémů a tragédií atd.).

Vznik nových spoluprací (na základě členství v edičních radách, konferencích, citacích):

- Nové kontakty, impulzy, nabídky, kooperace atd. mohou nastat i jako završení dosavadních i nově otevíraných členství pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v různých domácích, a především: zahraničních edičních radách časopisů, vědeckých výborech konferencí a kongresů, citování prací zahraničních autorů ve vlastních publikacích apod. I o uchopení této možné šance se však třeba podstatně přičiňovat.

Vzdělávací a informační akce zaměřené na vědu a výzkum a aktuální trendy:

- Soustavně se rozšiřuje nabídka rozličných informačních, vzdělávacích i praktické dovednosti rozvíjejících aktivit, schůzek, přednášek, tréninků, školení, workshopů apod. Jejich podstatou je přibližovat nové trendy, nové požadavky a nové impulzy ve vědě i transferu vědy do praxe. Je třeba tyto nabídky využívat a v budoucnu do nich aktivně přispívat.

Možnost stáží v jiných složkách státu za účelem dobré praxe a dlouhodobá partnerská spolupráce s ostatními výzkumnými organizacemi zabývajícími se bezpečnostním výzkumem:

- Obohacující může být možnost administrativně zařídit, připravit a účastnit se odborných stáží v jiných organizačních složkách státu (kupříkladu Kriminologický ústav atd.) za účelem zjištění jejich dobré praxe v rámci vědecko-výzkumných aktivit, činností a institucionálních procesech. Důležité je ale především navázání dlouhodobé partnerské spolupráce zejména s Kriminologickým ústavem, který je výzkumnou organizací Policie České republiky, zabývající se specifickými problémy bezpečnostního výzkumu. Vzhledem k tomu, že Policie ČR je jedním z nejvýznamnějších aktérů aplikační sféry bezpečnostního výzkumu, je úzké a dlouhodobé propojení s oběma jmenovanými organizacemi strategicky významné.

Hrozby pro Policejní akademii České republiky v Praze

Zesilování pozice jiných VŠ v oblasti vnitřní bezpečnosti:

- Jednou z největších hrozeb je neustálé upevňování pozice jiných vysokých škol, především v oblastech edukace a výzkumu, ve kterých působí i Policejní akademie České republiky v Praze. Jde zejména o soukromé vysoké školy.

Stagnace platů na Policejní akademii České republiky v Praze:

- Jestliže ve smyslu české legislativy nebude možné zvyšovat platy všech kategorií pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze, začne zesilovat odliv zejména kvalitních pracovníků. Ten může negativně ovlivnit budoucí úspěch i výkon celé instituce, ve všech jejích oblastech a závazcích.

Přetrvávající nízké hodnocení výstupů Policejní akademie České republiky v Praze:

- Nenaplnění záměru posunout hodnocení kvality výstupů na vyšší úroveň (z dosavadní

úrovně „C“ na úroveň „B“) může mít negativní vliv na schopnost získávat další domácí i zahraniční partnery, uspět v projektových výzvách, udržet kvalitní pracovníky apod.

Vznik nových kritérií hodnocení výkonnosti vědy a výzkumu:

- V současnosti platná Metodika 17+ klade na Policejní akademii značné nároky. Jestliže se hodnotící atributy změní a kritéria se zpřísní, pozice Policejní akademie České republiky v Praze se opět zeslabí. Můžou se následně zaktivizovat různé negativní vlivy a síly uvnitř akademie, narůstá konfliktnost, demotivace, stres apod.

Stanovení přísnějších kritérií pro podávání projektových návrhů:

- Budoucí a nečekané zpřísnění vstupních (aplikačních) kritérií závazných pro žádosti o vědecko-výzkumné projekty národního i mezinárodního charakteru může ještě víc zeslabit schopnost uspět v projektových výzvách a soutěžích.

Nízký zájem nových pracovníků o práci na Policejní akademii České republiky v Praze

- Sekvence hrozeb uvedených v předešlém textu může vést v personální pod-dimenzovanost akademie. Zejména neschopnost průběžně získávat nové, správně kvalifikované a vhodně motivované pracovníky může negativně ovlivnit institucionální sebe-obnovující schopnost, trvale-udržitelnou akceleraci a nezbytnou generační obměnu.

Nenavyšování nebo omezení tabulkových míst:

- Omezený počet pracovních míst stanovenými tabulkami může vést k nedostatečnému personálnímu zastoupení v dílčích činnostech a nedostatečnému dosahování kvalitních výsledků ve všech oblastech, v oblasti vědecko-výzkumné obzvláště.

Snížení rozpočtu Policejní akademie České republiky v Praze:

- Potenciální snížení rozpočtu Policejní akademie České republiky v Praze může mít negativní vliv na vědu a výzkum a další činnosti.

Prezentace SWOT matice

Jednotlivé výsledky analýzy interních a externích vlivů poukazují na vícero existujících pozitivních i negativních prvků a taktéž možných budoucích dopadů na Policejní akademii České republiky v Praze. Pro větší přehlednost jsou zjištění ve všech čtyřech kvadrantech uvedena společně v Tabulce 1.

Tabulka 1. Koncentrovaná matice SWOT za oblast vědy a výzkumu Policejní akademie České republiky v Praze

Silné stránky	Slabé stránky
Pozice jediné státní vysoké školy policejní v ČR	Přetíženost, nedostatečná motivace a pocity frustrace pracovníků
Originální výzkum v oblasti vnitřní bezpečnosti, kriminality a dalších disciplín	Nedostatečnost špičkového vybavení a techniky pro výzkum
Hrdost zaměstnanců na Policejní akademii	Neexistence interního doktorandského studia
Vlastní vědecký časopis Bezpečnostní teorie a praxe	Nepostačující počet projektů (GA ČR, TA ČR, soutěže, veřejné zakázky)
Úzká spolupráce a kontakty se subjekty společenské/aplikační praxe	Nepostačující počet zahraničních a mezinárodních projektů (Horizon, Erasmus+)
Jedinečné zkušenosti praktiků přicházejících z bezpečnostní praxe	Nízký počet prací v databázi Web of Science a Scopus
Dobrá spolupráce a pozitivní vztahy se složkami Ministerstva vnitra	Nedostatek impaktovaných citací a nesledování citací vědeckých prací
Úspěšná spolupráce se zahraničními subjekty (USA, Izrael, Polsko, Litva, CEPOL apod.)	Vysoký počet akademických pracovníků v důchodovém věku
Navázání výzkumné spolupráce s Univerzitou obrany v Brně	Neexistence digitalizace administrativy projektů a programu pro VVČ a výsledky
Snaha vedoucích pracovníků o progres PA ČR	Nižší platové ohodnocení zaměstnanců
Zvyšující se podpora vědecko-výzkumné činnosti ze strany vedení PA ČR	
Zvýšená metodická podpora vědy a výzkumu ze strany oddělení vědy a výzkumu	
Motivační program Policejní akademie České republiky v Praze	
Nadšení a produktivita některých pracovníků produktivního věku	
Současný dostatek finančních prostředků institucionální podpory	
Příležitosti	Hrozby
Přijetí rozvojové strategie nezastupitelnosti PA ČR pro řešení bezpečnostních výzev	Zesilování pozice jiných VŠ v oblasti bezpečnosti a práva (soukromých i veřejných)
Exkluzivita PA ČR pro vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů	Stagnace platů na PA ČR
Úkoly a veřejné zakázky zadávané Ministerstvem vnitra	Přetrvávající nízké hodnocení výstupů PA ČR
Úkoly a výzvy spolu/řešené s jinými rezorty a institucemi (Univerzita obrany atd.)	Vznik nových kritérií hodnocení výkonnosti vědy a výzkumu
Rozličné projektové výzvy (např. i pro rozvoj PA ČR jako výzkumné organizace)	Stanovení přísnějších kritérií pro podávání projektových návrhů (gender, HR Award)
Nabídky spolupráce na projektech a výzkumech od zahraničních partnerů	Nízký zájem nových pracovníků o práci na PA ČR
Participace na projektech Ministerstva školství a jiných výzvách (Horizon Europe atd.)	Nenavyšování nebo omezení tabulkových míst
Projekty spolu/řešené s civilním sektorem (univerzity, výzkumné ústavy apod.)	Snížení rozpočtu PA ČR (s negativním vlivem na vědu a výzkum)
Vznik nových spoluprací (na základě členství v edičních radách, konferencích, citacích)	
Vzdělávací a informační akce zaměřené na vědu a výzkum a aktuální trendy	
Možnost stáží v jiných složkách států (Kriminalistický ústav atd.) za účelem dobré praxe	

Analýza zainteresovaných stran

Obě prezentované analýzy (SWOT analýza a analýza zainteresovaných stran) společně poskytují inspirace i limity budoucího působení Policejní akademie České republiky v Praze. Základní rysy pro strategické působení v oblasti vědecko-výzkumné činnosti jsou stanoveny v následující aktualizované koncepci rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze.

Identifikace výzkumných partnerů v České republice

Vzhledem k tomu, že se Policejní akademie České republiky v Praze zaměřuje svou činností na vnitřní bezpečnost státu, jejími hlavními partnery jsou instituce z **aplikační (státní) sféry**. Spolupráce s těmito institucemi umožňuje zacílit výzkumné aktivity na potřeby společenské praxe a promptně reagovat na nečekaně se objevující či dlouhodobě eskalující výzvy. Aplikačními partnery jsou zejména:

- Policie ČR,
- Ministerstvo vnitra ČR,
- Generální inspekce bezpečnostních sborů,
- Vězeňská služba ČR,
- Vojenská policie,
- Celní správa apod.

Mezi důležité partnery dále patří organizace, s kterými Policejní akademie České republiky v Praze spolupracuje a plánuje i kooperovat nadále na společných vědecko-výzkumných projektech, konkrétně při tvorbě výsledků, efektivněji vytvářených pro přímé použití v aplikační praxi. K spolupracujícím **výzkumným organizacím** lze zařadit například:

- Akademie věd České republiky,
- Institut pro kriminologii a sociální prevenci,
- Kriminologický ústav Policie České republiky apod.

Z pohledu vytváření výstupů se silným potenciálem přispívat k rozvoji vědeckého poznání a rozmachu vědeckých disciplín, k spolupracujícím výzkumným partnerům lze přiřadit i **vysoké školy a univerzity** působící v České republice, zejména například:

- České vysoké učení technické,
- Univerzita Karlova,
- Univerzita obrany v Brně,
- Vysoká škola ekonomická v Praze,
- Univerzita Pardubice apod.

Dalšími zainteresovanými stranami mohou být také podniky zaměřující se svou činností na **produkty využitelné pro bezpečnostní výzkum**, respektive bezpečnostní praxi.

Pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti Policejní akademie České republiky v Praze je důležité posilovat stávající spolupráce jak na úrovni aplikační sféry, tedy sféry bezpečnostní praxe České republiky, tak spolupráce s dalšími výzkumnými organizacemi nebo podniky a **rozvíjet nové spolupráce**, tak, aby mohla být co nejlépe naplňována mise organizace. Vzhledem k tomu, že jedním z klíčových partnerů aplikační sféry je Policie České republiky, je zásadní prohlubování spolupráce nejen s ní, ale i s Kriminologickým ústavem Policie České republiky.

Zájmem Policejní akademie České republiky v Praze je **rozšiřovat poznání o společenských jevech majících vliv na vnitřní bezpečnost státu a taktéž toto poznání uplatňovat v praxi**, a to jak přímým průnikem výsledků do aplikační sféry, tak formou diseminace a transferu poznání prostřednictvím zveřejňování a šíření výsledků v kvalitních vědeckých publikacích, nejlépe evidovaných

v databázích Web of Science nebo Scopus a dále a transferem nových poznatků prostřednictvím pedagogického a výchovného charakteru v rámci studijních programů bakalářské, magisterské i doktorské formy studia nebo v rámci kurzů celoživotního vzdělávání. Propojováním zainteresovaných stran a spoluprací s různými typy partnerů si Policejní akademie České republiky v Praze klade za **cíl propojovat potenciál spolupracujících partnerů a potenciál svůj k naplňování mise** vědecky erudovaným úsilím a zejména excelentními výstupy systematicky budovat občansky bezpečnou společnost, napomáhat budovat, kultivovat a vnitřně chránit český stát.

Zainteresované strany zároveň ovlivňují a budou ovlivňovat činnost Policejní akademie České republiky v Praze. Aplikační sféra bezpečnostního výzkumu udává směr a aktualizaci potřebných výzkumných aktivit, a to jak sama prostřednictvím vlastní identifikace svých potřeb, tak rovněž prostřednictvím vnější identifikace možností a potřeb rozvoje a inovací, kterou může uskutečňovat právě Policejní akademie České republiky v Praze ve spolupráci s dalšími výzkumnými organizacemi.

Identifikace výzkumných partnerů v zahraničí

V současné době jde zejména o spolupráci spíše na akademické úrovni. Nejčastější současné spolupráce jsou se zahraničními vysokými školami a univerzitami, mezi které patří například:

- Tarleton State University (Spojené státy americké),
- Hochschule der Sächsischen Polizei im Rothenburg (Spolková republika Německo),
- Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Polizei im Fürstfeldbruck (Spolková republika Německo),
- Hochschule für Polizei Villingen Schwenningen (Spolková republika Německo),
- National University of Public Service, Budapest (Maďarsko),
- University of Haifa, Haifa (Stát Izrael),
- Mykolas Romeris University in Kaunas (Litva),
- Pomeranian University in Slupsk (Polsko),
- University of Szczecin (Polsko),
- National Pedagogical Dragomanov University, Kyjev (Ukrajina),
- Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš (Slovenská republika),
- Akadémia Policajného zboru v Bratislave (Slovenská republika),
- Žilinská univerzita v Žiline (Slovenská republika) atd.

Dalšími organizacemi mezinárodního věhlasu, s kterými Policejní akademie České republiky specificky spolupracuje, jsou:

- CEPOL (agentura Evropské unie pro podporu spolupráce v oblasti prosazování práva prostřednictvím vzdělávání a výcviku), kooperující formou poskytování odborných akcí a vzájemné výměny nejnovějších poznatků,
- AEPC (síť policejních vzdělávacích institucí s více než 50 členy), zaměřená na sdílení dobré praxe a možné spolupráce v oblasti vědy a bezpečnostního výzkumu),
- MEPA (sdružení sedmi evropských zemí, tj. Rakouska, Německa, Švýcarska, Slovenska, Maďarska, Slovinska a ČR), orientovaná na poskytování dalšího vzdělávání policejních důstojníků zejména v oblasti prevence a boje proti závažné mezinárodní kriminalitě.

Podrobněji se zahraničním partnerům a formám navazování a udržování vzájemné spolupráce věnuje Rozvojový program v kapitole Strategie internacionalizace výzkumu a vývoje.

KONCEPCE ROZVOJE POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Klíčovými východisky pro stanovení koncepce rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze jsou zejména dva základní strategické fenomény: mise a vize Policejní akademie České republiky v Praze jako státní vysoké školy policejní. Z nich budou vycházet i nové „strategické domény“ vědy a výzkumu pro následující období.

Mise Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace

Hlavním posláním Policejní akademie České republiky v Praze je šíření vzdělanosti, pěstování svobodného myšlení a nezávislého vědeckého bádání v oblastech důležitých pro bezpečnost České republiky, bezpečnostní systém a výkon veřejné správy České republiky. Univerzita svobodně rozvíjí činnost vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou a další tvůrčí činnosti, které jsou v souladu s jejím hlavním posláním a zákonem. Vzdělává odborníky zejména pro Policii České republiky a ostatní bezpečnostní sbory, obecní policie, Ministerstvo vnitra, případně pro další resorty, podílející se na zajišťování bezpečnosti České republiky.

Posláním Policejní akademie České republiky v Praze, jako státní vysoké školy univerzitního typu, je tedy zodpovědně a erudovaně uskutečňovat vzdělávací, vědecko-výzkumnou a poznatkově transferovou činnost v oblasti bezpečnostně právní a v oblasti bezpečnostního managementu, a hodnotně přispívat k vybudování společensky udržitelné bezpečnosti České republiky. Pracoviště Policejní akademie České republiky v Praze v těchto oblastech podstatnou měrou přispívají k formování a soustavnému rozvoji bezpečnostní vědy a jsou také uznávanými pracovišti v oboru kriminalistiky, kriminologie, forenzní psychologie a dalších disciplín.

Vnitřní struktura, realizované procesy a nastavené mechanismy, ve vazbě na stanovenou vizi, jsou zacílené na rozvoj Policejní akademie České republiky v Praze jako centra profesionálně uskutečňovaných a permanentně zkvalitňovaných výzkumných a edukačních aktivit v oblasti vnitřní bezpečnosti státu. Pro zajištění co nejvyšší efektivity a kvality všech činností a očekávaných výstupů je členěna na dvě fakulty – Fakultu bezpečnostně právní a Fakultu bezpečnostního managementu. Obě fakulty vzájemně úzce spolupracují, hledají a nacházejí unikátní průniky svých domén zájmu, a vytvářejí tak vzájemné synergie.

Společenský závazek, který Policejní akademie České republiky přebírá a implantuje do své mise jako výzkumné organizace, představuje:

Vědecky erudovaným úsilím a zejména excelentními výstupy systematicky budovat občansky bezpečnou společnost, napomáhat budovat, kultivovat a vnitřně chránit český stát.

Vize Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace

Policejní akademie České republiky v Praze chce být důstojnou, dominantní, jedinečnou, invenční a eticky působící edukační, vědecko-výzkumnou a tvůrčí institucí, s hodnotnou společensky zodpovědnou funkcí a nezastupitelným přínosem pro udržitelnou vnitřní bezpečnost České republiky i blízkých evropských zemí. Pro naplnění své vize, Policejní akademie České republiky v Praze bude:

- napomáhat v ochraně bezpečí obyvatel, jejich plnohodnotného života i ochraně domovů,
- zasazovat se a přispívat k vyšší efektivitě veřejné správy České republiky,
- vědecko-výzkumnými výsledky stabilizovat kritickou infrastrukturu České republiky i Evropy,

- aktivizovat progres bezpečnostních věd v evropském i světovém kontextu,
- dopředeně odhadovat budoucí bezpečnostní hrozby a vědecky správně, spojením akademicko-aplikačních potenciálů, řešit jejich řízení a odstraňování.

Policejní akademie České republiky v Praze se chce stát mezinárodně renomovanou institucí. Chce se stát prvou a jedinou volbou českého státu v oblasti fundované profesionálně-osobnostní přípravy příslušníků, specialistů a vedoucích pracovníků vnitřních bezpečnostních složek.

Stanovená vize Policejní akademie České republiky v Praze, v souladu s podrobnou analýzou předností, nedokonalostí, příležitostí i ohrožení, logicky a důrazně směřuje k následujícímu komplexnímu strategickému cíli:

Systematicky zkvalitňovat veškeré působení Policejní akademie České republiky v Praze a v roce 2026 dosáhnout hodnocení celkových výstupů stupněm „B“.

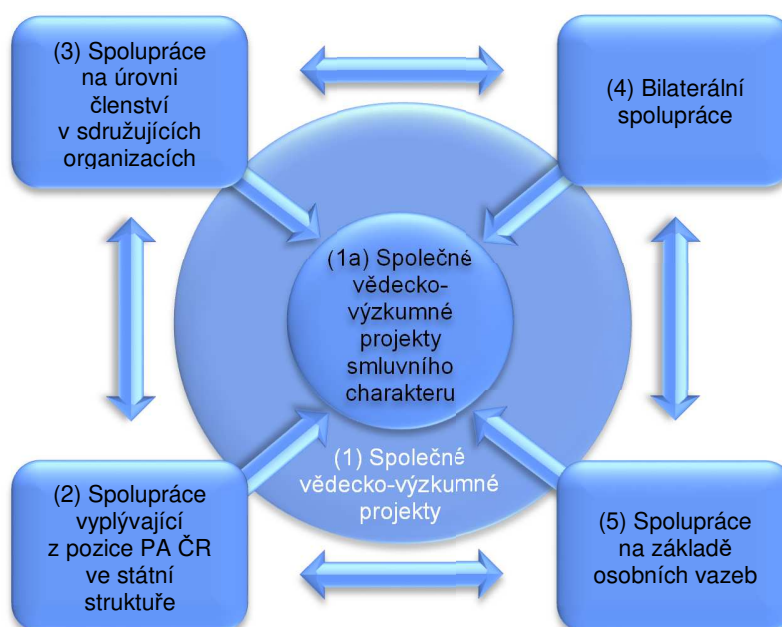
Pro dosažení uvedeného komplexního cíle si Policejní akademie České republiky v Praze stanovuje vzájemně **vyvážený systém strategických – transformačních – cílů** (prezentovaných společně v tabulce 4 v závěru tohoto dokumentu), konkretizovaných do **čtyř následujících strategií**:

- Strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti.
- Strategie komunikace se zainteresovanými stranami.
- Strategie internacionalizace výzkumu a vývoje.
- Strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace.

Strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti

Policejní akademie České republiky v Praze se bude cílevědomě podílet na širokém spektru vědecko-výzkumně-inovativních aktivit a projektů, s jasným pro-společenským významem, aktivizujícím dosahem a pozitivními efekty na oblast vnitřní bezpečnosti. Akademičtí a výzkumní pracovníci budou pokračovat v budování hodnověrných základů multidisciplinárně chápaných bezpečnostních věd a jejich rozvoji, aby Policejní akademie České republiky v Praze úspěšně obstála jak v národní, tak i mezinárodní komparaci.

Pro další zdynamizování záměrů v oblasti **započínání, propojování, prezentace a transferu výsledků** vědy a výzkumu budou mnohapatné spolupráce uskutečňovány v několika vzájemně se **doplňujících rovinách**. Nutno uvést, že Policejní akademie České republiky v Praze bude akcentovat jako **vnitřní dynamiku** každé z těchto rovin, tak i jejich **vyváženost a pozitivní systémové vazby**. Tyto aspekty jsou také obsaženy v obrázku 1.



Obrázek 1. Spolupráce v oblasti vědy a výzkumu

Bude strategicky prospěšné zacílit tyto druhy spoluprací na vytváření konkrétních společných vědecko-výzkumných projektů, a to zejména na základě smluvního charakteru.

Transformační cíle pro dosažení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti

Kritéria výběru spolupracujících stran a specifikovaného řízení všech kooperací vycházejí z mise a vize Policejní akademie České republiky v Praze (na základě národních a nadnárodních strategických dokumentů) a z požadavků Metodiky 17+. Důležité jsou zejména následující **strategické cíle**:

1. Spoluprací s partnery zesílit **atribut společenské užitečnosti i vědeckého přínosu výzkumných aktivit**, tedy zvýšit přínos výstupů pro aplikační sféru vnitřní bezpečnosti státu a také zveřejňování a šíření výsledků na národní i mezinárodní úrovni.
2. Spoluprací s partnery **zesílit atribut originality a relevance vědecko-výzkumných aktivit**, tedy **opodstatňovat** výzkumné úsilí organizováním relevantních výzkumů nebo participací v nich.

K tomu, aby byly naplněny uvedené strategické cíle, by měly být posilovány vazby mezi organizacemi i jednotlivými pracovníky. Ty by následně měly vést ke společným vědecko-výzkumným projektům, aktivitám a publikačním i společensky aplikovaným výstupům.

Realizace cílů pro dosažení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti

Pro dosažení, diseminaci a aplikaci výsledků do praxe jsou a budou důležité zejména projekty, uskutečňované především na základě smluv, neboť tyto by prostřednictvím aplikačního garanta měly zaručit skutečný společenský význam i praktický přínos prováděného výzkumu. Přímá vazba vědecko-výzkumného tahu Policejní akademie České republiky v Praze orientovaného na rozvoj bezpečnostních věd a praxe se dokáže nejlépe dosáhnout formou **aktivně vyhledávaných a naplňovaných spoluprací**:

1. Spolupráce na úrovni společných vědecko-výzkumných projektů.

Tato spolupráce se může odvíjet na základě buď smluvního, nebo nesmluvního charakteru.

- a) Klíčový bude **formální a smluvní charakter** vymezující a jasně definující konkrétní spolupráci (projekty účelové podpory). Jde o zásadní úroveň spolupráce, kam bude třeba směřovat ostatní, níže uvedené formy spolupráce. Tento typ spolupráce umožní vytváření efektivních výsledků, které mají zpravidla již předem predikci významných výsledků uplatněných v praxi, případně z hlediska přínosu v poznání v oblasti základního výzkumu. V budoucnosti může být:
 - uzavřena s jinou výzkumnou organizací (v současné době např. Ústav jaderné fyziky Akademie věd České republiky, Fakulta jaderná a fyzikálně inženýrská Českého vysokého učení technického, Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy apod.),
 - uzavřena s aplikačním garantem,
 - uzavřena se soukromým podnikem aj.

Formou této spolupráce budou zpravidla vytvářeny návrhy vědecko-výzkumných projektů podávané v rámci soutěží a výzkum bude orientován na řešení veřejných zakázek bezpečnostního výzkumu Ministerstva vnitra České republiky, budou vytvářeny návrhy projektů pro výzvy Technologické agentury České republiky, Grantové agentury České republiky, pro rámcový program EU pro podpory výzkumu a inovací Horizon Europe, Norských fondů apod.

- b) Pro Policejní akademie České republiky v Praze bude významná i nesmluvní, avšak konkrétní spolupráce, konaná např. na základě obecnějšího ujednání o spolupráci. Tato **nesmí být smluvně konkretizovaná a přesně definovaná**. Příkladem mohou být současné projekty institucionální podpory (řešeny ve spolupráci s Generální inspekce bezpečnostních sborů, Vězeňskou službou České republiky apod.) nebo různé společné konference, workshopy, publikace apod.).

2. **Spolupráce vyplývající z pozice Policejní akademie České republiky v Praze ve státní struktuře.**

Potenciál těchto spoluprací vychází z postavení Policejní akademie České republiky v Praze ve státní struktuře. Nejblíže je pak poskytovatel institucionální podpory na rozvoj výzkumné organizace, tj. Ministerstvo vnitra České republiky. Potenciál tohoto vztahu pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti spočívá v možném propojení s aplikační sférou bezpečnostního výzkumu, tedy s organizacemi zajišťujícími vnitřní bezpečnost České republiky (Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky a další bezpečnostní sbory nebo obecní policie), ale i s ostatními výzkumnými organizacemi spadajícími pod stejného poskytovatele (např. Kriminologický ústav Policie České republiky, Institut pro kriminologii a sociální prevenci apod.). Dalším vhodným partnerem je Univerzita obrany v Brně, druhá jedinečná státní vysoká škola České republiky. Dále může jít o jiné související státní organizace, např. Celní správa České republiky, Vězeňská služba, nebo další související instituce a úřady.

3. **Spolupráce na úrovni členství v sdružujících (mezinárodních) organizacích.**

Tato členství umožňují interakci s jinými organizacemi podobného zaměření nebo cíle, a to zejména na mezinárodní úrovni (např. ERASMUS, AFCEA apod.) a nabídnou tak možnost bližšího propojování v rámci vědecko-výzkumné činnosti.

4. **Ujednání o bilaterální spolupráci mezi vedením Policejní akademie České republiky v Praze a vedením dalších organizací obecnějšího charakteru.**

Z hlediska strategické komunikace bude potřebná orientace opět na formálnější i neformálnější spolupráci, a to následujícím způsobem:

- a) **formálním** vyjádřením záměru spolupráce obecnějšího charakteru mezi partnerskými organizacemi, na jejímž základě vzniká prostor pro konkrétní spolupráci („Memoranda o spolupráci“ apod.) – rámcová spolupráce s Generální inspekcí bezpečnostních sborů, memorandum o spolupráci s izraelskou univerzitou v Haifě apod.
- b) **neformálním** vyjádřením záměru vzájemné spolupráce obecnějšího charakteru mezi partnerskými organizacemi, na jejímž základě vzniká prostor pro konkrétní spolupráci.

5. **Spolupráce na základě osobních vazeb.**

Tento typ spoluprací bude i nadále představovat významnou součást celého spolupracujícího portfolia Policejní akademie České republiky v Praze. Mohou se odvíjet a vznikat jednou z následujících forem:

- a) z předchozího působení pracovníka na jiné instituci – zpravidla velmi obohacující, neboť přináší potenciál výše uvedeného bodu 1,
- b) za současného působení daného pracovníka na Policejní akademie České republiky v Praze – plynoucí z uskutečňovaných činností i na základě výše uvedených bodů, z účasti na společných konferencích, workshopech apod.

Pro co nejefektivnější **prezentaci Policejní akademie České republiky v Praze jako organizace výzkumného typu**, a především pro **implementaci stanovených strategických cílů**, bude potřebné realizovat komplex mnoha rozhodnutí, aktivit, opatření apod. Pro každý z cílů (i v dalších parciálních strategiích Rozvojového programu Policejní akademie České republiky v Praze) bude implementační mechanismus strukturován samostatně, se stanovením obsahu procesu dosahování cílů, určením

odpovědnosti za jejich plnění, času realizace, finančních i nefinančních nároků, rizik i možných přínosů.

Cíl 1: Spoluprací s partnery zesílit atribut společenské užitečnosti i vědeckého přínosu výzkumných aktivit, tedy zvýšit přínos výstupů pro aplikační sféru vnitřní bezpečnosti státu a také zveřejňování a šíření výsledků na národní i mezinárodní úrovni.

Proces realizace. Obsahem a záměrem bude posílit a zacílit fokus vědecko-výzkumných projektů na projekty vyššího národního i mezinárodního významu a relevance, s pozitivním dopadem na hodnocení Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace:

- Každý rok podat žádost o projekt v rámci veřejné soutěže nebo veřejné zakázky programu bezpečnostního výzkumu Ministerstva vnitra, nebo národních agenturních výzev (výzvy Grantové agentury České republiky – GA ČR nebo Technologické agentury České republiky – TA ČR) anebo se zapojit jako spoluřešitel do vhodného projektu podaného zahraničním partnerem.
- Vytvořit přehledné vědecko-výzkumné portfolio zaměření Policejní akademie České republiky v Praze, které bude sloužit jako prezentace potenciálu Policejní akademie České republiky v Praze pro seriózní spolupráci s oslovenými partnery, včetně aktualizace a úpravy webových stránek.
- Vytvářet vhodnou administrativní pomoc při podávání nových projektů a řešení veřejných zakázek a finančně odměňovat akademické pracovníky za podání projektů vyššího národního i mezinárodního významu.
- Pořádat společná setkání prorektorů a vedoucích pracovníků vysokých škol a společné (multilaterální) setkání s představiteli aplikační sféry.

Odpovědnost. Pro dosažení stanoveného cíle bude nevyhnutelné aktivizované a společné úsilí všech pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze. Odpovědnost tedy ponесou:

- akademičtí pracovníci (všech kateder Fakulty bezpečnostního managementu i Fakulty bezpečnostně právní),
- vedoucí pracovníci kateder a relevantních oddělení,
- proděkani pro vědu a výzkum,
- děkani,
- prorektor pro vědu a výzkum,
- pracovníci Oddělení vědy a výzkumu⁵,
- administrativní pracovníci (kateder a relevantních oddělení).

Časové vymezení. Realizace cíle bude odvíjena nepřetržitě, a to jak vzhledem na poskytování inspirační i administrativní asistence při zvažování o podání žádosti o projekt konkrétního typu, tak zejména vzhledem na formulaci rozhodnutí o charakteru, záměrech, harmonogramu, metodách, personálním obsazení, očekávaných výsledcích koncipovaných projektů atd. ze strany akademických pracovníků. Časové milníky:

- soustavnost procesu,
- termíny projektových soutěží a výzev, včetně mezinárodních schémat,
- termíny vnitřních oponentur (popřípadě termíny Dnů vědy),
- termíny výkaznictví o projektech.

⁵ Vznik tabulkových míst pro výzkumné pracovníky a jejich následné přijetí je nezbytným cílem tohoto Rozvojového programu, podrobněji viz dále.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s vykonáním příslušných analýz, odhadů trendů a perspektivních propočtů realizovatelnosti, stanovením relevantních a dostatečně ambiciózních záměrů projektů, překladů do anglického jazyka a všechny další nároky související s realizací výše uvedených cílů (např. náklady na opatření potřebných informačních zdrojů, náklady na zveřejňování a šíření publikačních a dalších výsledků vědecko-výzkumné činnosti, včetně nákladů na cestovné apod.) a s vypracováním projektů budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze. Náklady související se samotnou realizací akceptovaného projektu účelové podpory (veřejné zakázky v oblasti výzkumu) budou hrazeny ze získaných grantů a podpor.

Nefinanční nároky. Nefinančními nároky budou základní atributy seriózní vědecko-výzkumné práce (tvořivost, ochota, motivace, invenčnost, entuziazmus, preciznost, analytické myšlení, důvěra, loajálnost apod.), jazykové znalosti (zejména znalost anglického jazyka), taktéž strategické myšlení a trvalá podpora a inspirace ze strany akademických pracovníků i vedení Policejní akademie České republiky v Praze.

Rizika. Největší personální rizika představují rezignace a vyhýbání se akademických, výzkumných i vedoucích pracovníků vědecko-výzkumné činnosti a jejímu kvalitnímu výkonu, včetně doposud nižších zkušeností s podáváním projektů vyššího významu. Největším materiálním rizikem může být nepostačující novost disponovaného technického vybavení, zařízení laboratorií, disponovaného softwaru apod.

Očekávané přínosy. Potenciálním přínosem bude nápomocnost dosažených výsledků k splnění komplexního strategického cíle Policejní akademie České republiky v Praze: dosáhnout hodnocení „B“. Dále, přínosem bude posílení výzkumného sebevědomí a projektově-invenční erudice akademických i výzkumných pracovníků, získání nových partnerů pro spolupráci, získávání nových impulzů, posílení partnerské atraktivity instituce na poli významných projektů, dokonalejší fokusování budoucích vědecko-výzkumných aktivit jednotlivců, týmů i celé instituce atd.

Cíl 2: Spoluprací s partnery zesílit atribut originality a relevance vědecko-výzkumných aktivit, tedy opodstatňovat výzkumné úsilí organizováním relevantních výzkumů nebo participací v nich.

Proces realizace. Obsahem a záměrem bude posílit originalitu, realizovatelnost a mezinárodní konkurenceschopnost vědecko-výzkumných aktivit, s pozitivním dopadem na hodnocení Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace:

- Vzájemně propojovat akademické a výzkumné pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze pro jejich účast v rozsáhlých výzkumech a později i aktivní organizování a zabezpečování mohutnějších výzkumů, se zapojením domácích i zahraničních partnerů.
- Vykonávat opatření Motivačního programu Policejní akademie České republiky v Praze, zejména opatření pro nárůst zapojení samotných akademických a výzkumných pracovníků, dosahování vzájemných synergií a multiplikací, kreativní soudržnosti apod.
- Vytvářet vhodnou administrativní a technickou pomoc pro participaci a/nebo organizování výzkumů, včetně přímé asistence při uskutečňování výzkumných metod (kvantitativních i kvalitativních).
- Finančně i nefinančně odměňovat akademické a výzkumné pracovníky za přípravu, organizaci a realizaci národních i mezinárodních výzkumů, včetně dílčích výzkumných šetření.

Odpovědnost. Pro dosažení stanoveného cíle bude nevyhnutné intenzivní úsilí tvůrčích osobností Policejní akademie České republiky v Praze. Tyto osobnosti budou vyhledávané z řad všech akademických, vedoucích i výzkumných pracovníků. Za jejich identifikaci, oslovení a zaangažování ponесou odpovědnost:

- vedoucí pracovníci (kateder, fakult i vedení Policejní akademie České republiky v Praze),
- výzkumní pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu,
- prorektor pro vědu a výzkum.

Časové vymezení. Cíl bude naplňován soustavně a kontinuálně, přičemž proces realizace bude dynamický, v čase návazný, stupňující své tempo i časové nároky. Termíny budou přirozeně stanovované v závislosti od rozsahu a charakteru participovaného nebo zastřešovaného výzkumu. Podpora ze strany vedení Policejní akademie České republiky v Praze i Oddělení vědy a výzkumu bude trvalá. Časové milníky:

- soustavnost a kontinuálnost procesu,
- termíny výkaznictví o tvůrčích výstupech.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s vyhledáváním výzkumů vhodných pro zapojení, kontaktováním potenciálních i reálných partnerů, přípravou analytických nástrojů (dotazníků, rozhovorů, experimentů, pozorování, terénních měření apod.), realizací příslušných průzkumů, metod a technik, vykonáním příslušných analýz, statistickým vyhodnocováním, komparacemi a syntézami, překlady do vhodných jazyků, včetně nákladů na cestovné a všech dalších souvisejících nároků, budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných grantů a podpor.

Nefinanční nároky. Nefinančními nároky budou základní atributy seriózní vědecko-výzkumné práce (tvořivost, ochota, motivace, invenčnost, entuziazmus, preciznost, analytické myšlení, důvěra, loajálnost apod.), strategické myšlení, osobní i týmová odpovědnost, týmové a komunikační kompetence, jazykové znalosti, trvalá podpora a inspirace ze strany tvůrčích osobností a vedoucích pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze, přímá pomoc ze strany Oddělení vědy a výzkumu.

Rizika. Největší personální riziko představuje obava nebo dokonce strach z poskytnutí osobních kontaktů, výsledků, vlastních metodik a know-how jiným kolegům v domácím i zahraničním prostředí. Tato opatrnost může pramenit z dosavadních negativních zkušeností, obzvláště v případě nesprávně zužitkovaných diseminací. Největším materiálním rizikem může být nedostatečnost existujícího technického, matematicko-statistického a jiného vybavení.

Očekávané přínosy. Potenciálními pozitivy budou nezastupitelný přínos pro dosažení komplexního strategického cíle (dosáhnout hodnocení „B“), značné posílení kreditu Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace, a to nejenom v domácím, avšak zejména v mezinárodním a snad i světovém kontextu atd.

Indikátory úspěšnosti strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti

Indikátory úspěšnosti strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti, kterými bude možné meziročně i kumulativně za celé období posuzovat progres v naplňování definovaných cílů, jsou navázané na výše uvedené určení strategických zainteresovaných stran, a to v úzké vazbě na dosažení stanovených cílů. Specificky je možné stanovit následující indikátory hodnocení plnění:

- Celkové počty realizovaných vědecko-výzkumných projektů evidovaných v databázi CEP IS VaVal (vazba na cíl 1).
- Celkové počty výsledků aplikačního charakteru evidovaných v databázi RIV IS VaVal (vazba na cíl 1).

- Hodnocení vybraných nejlepších výsledků – tj. známka udělená výsledkům tohoto typu vložených do databáze SKV (vazba na cíle 1 a 2).
- Počet aplikovaných výsledků meziročně a kumulovaně za uvažované období (vazba na cíl 1).
- Počet a výčet uživatelů vědecko-výzkumných výsledků na národní úrovni, včetně charakteristiky efektů a přínosů plynoucích z této spolupráce (vazba na cíl 1).
- Počet publikačních výsledků evidovaných v databázi Web of Science nebo Scopus (impakt faktor) a jejich citovanost (vazba na cíle 1 a 2).

Konkrétní kvantifikace nejvýznamnějších indikátorů, a to v rozlišení na postačující, vynikající nebo nepostačující úroveň, včetně doposud dosažených hodnot v jednotlivých indikátorech, je obsažena v kumulativní tabulce 5 na konci tohoto dokumentu.

Strategie komunikace se zainteresovanými stranami

Policejní akademie České republiky v Praze dlouhodobě spolupracuje s mnoha zainteresovanými stranami. Z dosavadních úspěšných kooperací se v budoucnu bude zaměřovat především na relace a komunikaci s těmi subjekty, které se osvědčily jako **důvěryhodní a společensky zodpovědní partneři**. Je žádoucí akcentovat, že tematika vnitřní bezpečnosti je **značně citlivá** a často se odvíjí na základě nutných informačních omezení nebo dokonce informačních a dokumentačních embarg.

Záměrem strategie komunikace se zainteresovanými stranami bude respektovat zmíněnou sensitivitu a zohledňovat žádoucí české i evropské bezpečnostní zájmy. Proto bude Policejní akademie České republiky v Praze všechny existující i budoucí spolupráce uskutečňovat tak, aby **zabezpečila**:

- jedinečnou, efektivní a zapamatovatelnou prezentaci výsledků své vědecko-výzkumné činnosti směrem k vědecké veřejnosti, a to v národním i nadnárodním prostoru, a současně
- úspěšnou, akceschopnou a společensky přínosnou diseminaci výsledků své výzkumné činnosti do bezpečnostní praxe, opět v národním i nadnárodním prostoru.

Prezentace Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace bude příznačná **zřetelným komunikováním vytvářené přidané hodnoty** a produkovaných **unikátních atraktivit**, umožňujících vnímat Policejní akademii České republiky v Praze jako **pevnou, vědychtivou a inovativně působící organizaci**.

S uvedenou intencí bude Policejní akademie České republiky v Praze cílevědomě zapojovat zainteresované strany do všech vhodných **výzkumných aktivit, projektů i dílčích úkolů**. Pro efektivnější zacílení projektů bezpečnostního výzkumu budou zapojováni také aplikační partneři – uživatelé uvažovaných výstupů (například Ministerstvo vnitra České republiky, Policie České republiky, další bezpečnostní sbory, Ministerstvo spravedlnosti apod.), a to jak ve fázi definování bezpečnostně-výzkumných potřeb a podnětů, tak i ve fázi sběru výzkumných dat a jejich transformace pro smysluplné využití a zavedení do praxe.

Taktéž bude vhodné včleňovat a angažovat partnery do **edukačního procesu**, zejména v oblasti prezentace konkrétních aplikací vědy do praxe, korekcí či výzev z praxe směrem k teorii apod. Rovněž bude pobízet zainteresované strany k spoluúčasti v **kultivačně-rozvojovém procesu**, a to zejména v perspektivě budování a vštěpování profesních kompetencí, které jsou reálně požadované v podmínkách profesionální průpravy odborníků bezpečnostní praxe a státní správy.

Transformační cíle komunikace se zainteresovanými stranami

Konkrétní výběr spolupracujících stran a nastavení forem komunikace s těmito stranami jsou předurčeny charakterem klíčových aspektů mise a vize Policejní akademie České republiky v Praze. S ohledem na dosažení komplexního strategického cíle (získat hodnocení stupněm „B“) a v zájmu zachování souladu se všemi ostatními parciálními strategiemi lze definovat následující skladbu **komunikačních strategických cílů**:

1. **Zkvalitnit komunikaci se zainteresovanými stranami**, tedy upřednostňovat také komunikační formy, kanály a kompetence, které dokážou důrazněji komunikovat vhodné výzvy a impulzy.
2. **Posílit dynamiku inter-institucionální komunikace se zainteresovanými stranami**, tedy podněcovat aktivní výměnu vědeckých poznatků a jejich následnou aplikaci v praxi.

3. Vytvářet unikátní formy komunikace a spojení se zainteresovanými stranami, tedy navrhovat, testovat a využívat nové komunikační platformy, zacílené na společenský a vědecký přínos.

Úspěšné dosažení výše vymezených strategických cílů napomůže celkovému zdokonalení stávající i budoucí komunikace se zainteresovanými stranami. Je nevyhnutné dbát o soustavné vyvolávání, akceptování a využívání podnětů, které lze získat **objektivní zpětnou vazbou**, a to jak ze strany zainteresovaných subjektů, tak i ze strany jednorázových komunikací a kontaktů.

Realizace cílů komunikace se zainteresovanými stranami

Systémovost a systematičnost v plnění komunikačních cílů bude nejlépe zachována prostřednictvím implementačního mechanismu, obsaženého v následujícím textu.

Cíl 1: Zkvalitnit komunikaci se zainteresovanými stranami, tedy upřednostňovat také komunikační formy, kanály a kompetence, které dokážou důrazněji komunikovat vhodné výzvy a impulzy.

Proces realizace. Obsahem a záměrem bude posílit celkovou kvalitu komunikace, a to uvnitř i navenek Policejní akademie České republiky v Praze. Důraz bude soustředěn na zkvalitňování interní komunikace, tj. komunikace mezi všemi pracovníky a pracovišti, představujícími vnitřní zainteresovanou stranu. Interní komunikace bude základem pro zdokonalování externí komunikace, tj. komunikace směrem k vnějším zainteresovaným stranám. Parciální komunikační cíle:

- Uplatňovat také komunikační formy, kanály a kompetence, které dokážou pevněji propojovat a účinněji mobilizovat akademické a výzkumné pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze. Akcentovaná bude jednoznačnost, slušnost, podnětnost, vstřícnost a motivačně-partnerská stránka komunikace.
- Individualizovat a zhodnocovat komunikaci s externími partnery, zejména formou aktivního vyhledávání a uplatňování moderních a adresně účinných komunikačních forem a diseminačních kanálů, kterými Policejní akademie České republiky v Praze dokáže důrazněji šířit nejnovější poznatky a inovace.
- Pokračovat v úspěšné tradici Studentské vědecké a odborné činnosti, a to organizováním národního i mezinárodního kola (v spolupráci s Akadémiou Policajného zboru v Bratislave). Platformu Studentské vědecké a odborné činnosti aktivně využít pro diseminaci výstupů vědy a výzkumu na Policejní akademie České republiky v Praze do policejní a bezpečnostní praxe.

Odpovědnost. Dosažení definovaných parciálních cílů bude podmíněno „aktivně modelovou“ rolí zejména vedoucích pracovníků, kde kvalita manažerské komunikace bude moci sloužit jako vzor – model očekávané kvality komunikace všech ostatních pracovníků. Specifikovanou odpovědnost převzou:

- vedoucí pracovníci (v roli inspirátorů partnerské komunikace),
- akademičtí, výzkumní a administrativní pracovníci (v roli příjemců a uplatňovatelů partnerské komunikace).

Časové vymezení. Zkvalitňování komunikace bude uskutečňované soustavně. Přitom, prvotní, inspirační ukázky a vzory vhodné komunikace budou aktivizovat vedoucí pracovníci. Sekundární, v čase následné, bude přebírání vhodných komunikačních forem a dovedností ostatními pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- termíny pracovních schůzek, porad, vnitřních workshopů a obdobných komunikačních fór,

- termíny realizace Studentské vědecké a odborné činnosti (národní i mezinárodní kolo).

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s rozvojem a zdokonalováním komunikačních a dalších dovedností potřebných pro činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích, nebo v souvislosti s nimi (zejména: aktivního naslouchání, asertivity, empatie, etického přesvědčování a metakomunikace), vyhledáváním a tréninkem adresně komunikačních forem. Náklady spojené s realizací Studentské vědecké a odborné činnosti, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu, například stipendia za nejlepší umístění zúčastněných budoucích a začínajících vědců (studentů) v soutěži v rámci národního kola soutěže a další stipendia za vynikající výsledky ve vědecko-výzkumné činnosti začínajícím vědcům, budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.

Nefinanční nároky. Nefinančními nároky budou zejména zájem, ochota, vstřícnost, vytrvalost, tolerantnost atd. všech interních členů i externích zainteresovaných skupin Policejní akademie České republiky v Praze.

Rizika. Největší personální riziko představuje neochota uvědomovat si, překonávat a opouštět vžité komunikační návyky. Největším procesním rizikem může být komplikovanost časově, prostorově i osobnostně sladit identifikaci, přípravu i průběh rozvojových a tréninkových aktivit zacílených na rozvoj komunikačních dovedností.

Očekávané přínosy. Získat lze mnohá pozitiva, například: podporující pracovní atmosféru, větší vzájemnou důvěru, vyšší ochotu partnerské spolupráce, udržení klíčových externích vazeb a partnerství, dlouhodobou zapamatovatelnost u národních i mezinárodních partnerů, pokles nedorozumění a konfliktů, snížení fluktuace pracovníků apod. Celkově, zkvalitnění interní i externí komunikace je jednou z nejvýznamnějších podmínek pro možnost dosáhnout institucionální hodnocení stupněm „B“.

Cíl 2: Posílit dynamiku inter-institucionální komunikace se zainteresovanými stranami, tedy podněcovat aktivní výměnu vědeckých poznatků a jejich následnou aplikaci v praxi.

Proces realizace. Obsahem bude posílit dynamiku komunikace směřované vůči externím zainteresovaným stranám, a to se záměrem zvyšovat zejména mezinárodní povědomí a renomé Policejní akademie České republiky v Praze. Parciální komunikační cíle:

- V návaznosti na vědecké projekty a výzkumné úkoly **zintenzivnit pořádání domácích i mezinárodních konferencí, seminářů a workshopů, organizovaných přímo** Policejní akademií České republiky v Praze, zacílených na prezentaci a transfer získaných vědeckých výsledků.
- V návaznosti na národní i mezinárodní vědecké projekty **zintenzivnit spolupráci s domácími i zahraničními partnery a společně organizovat mezinárodní vědecké konference a fóra,** zacílené na diseminaci získaných výsledků a oslovování (získávání) nových partnerů.

Odpovědnost. Naplnění definovaných parciálních cílů bude možné na základě vytváření a funkčnosti vzájemných propojení, uskutečňovaných napříč celou Policejní akademií České republiky v Praze. Specifikovanou odpovědnost převezmou:

- vedoucí pracovníci (kateder, pracovišť a fakult),
- výzkumní pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu,
- tvůrčí osobnosti,
- akademičtí pracovníci,
- prorektor pro vědu a výzkum + prorektor pro zahraniční styky a celoživotní vzdělávání.

Časové vymezení. Zkvalitňování komunikace bude uskutečňované soustavně. Čerpat se bude z dosavadních kontaktů s vnějšími partnery Policejní akademie České republiky v Praze, které se budou v čase následně rozvíjet a prohlubovat. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- termíny přípravných schůzek pro zorganizování aplikačně-vědeckých komunikačních aktivit uvnitř Policejní akademie České republiky v Praze,
- termíny přípravných schůzek pro zorganizování aplikačně-vědeckých komunikačních aktivit zástupů Policejní akademie České republiky v Praze s dotčenými partnery,
- termíny připravovaných vědeckých fór, konferencí, seminářů, workshopů a obdobných prezentačně-aplikačních setkání,
- termíny periodického vyhodnocování přínosu národních a mezinárodních komunikačních aktivit.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s nárůstem a zachováním dynamiky inter-institucionální komunikace v rámci vědecko-výzkumných činností a činností podpůrných, vyhledáváním a zapojováním partnerů do připravovaných vědeckých komunikačních fór a aktivit, samotnou realizací těchto aktivit, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za zorganizování mezinárodních aktivit), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.

Nefinanční nároky. Nefinančními nároky budou zejména zájem, ochota, vstřícnost, nápomocnost, tolerantnost atd. všech pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze i dotčených zainteresovaných skupin.

Rizika. Největší personální riziko představuje neochota vzájemně sdílet získané kontakty, neplnění úkolů přidělených při přípravě a realizaci svěřených komunikačních aktivit apod. Největším procesním rizikem může být komplikovanost sladit přípravu i průběh dynamizování komunikačního portfolia Policejní akademie České republiky v Praze.

Očekávané přínosy. Základním pozitivem bude hodnotný vklad do plnění komplexního cíle (dosáhnout institucionální hodnocení stupněm „B“): věhlasnější a důvěryhodnější renomé Policejní akademie České republiky v Praze, udržení klíčových mezinárodních partnerů, získání nových partnerů, zapojení do nových (doposud nerealizovaných) projektů a aktivit, vyšší počet i kvalita vědeckých výstupů (monografií, sborníků, článků a prezentací z uskutečňovaných mezinárodních fór, konferencí apod.).

Cíl 3: Vytvářet unikátní formy komunikace a spojení se zainteresovanými stranami, tedy navrhovat, testovat a využívat nové komunikační platformy, zacílené na společenský a vědecký přínos.

Proces realizace. Vzhledem na permanentní vývoj informačně-komunikačních technologií a tempo veškerého vědeckého dění, Policejní akademie České republiky v Praze zaměří úsilí i na utváření nových, specifických forem aktivní komunikace se zainteresovanými stranami. Parciální cíle nové komunikace:

- Kromě doposud využívaných kooperačních a diseminačních forem **navrhovat i unikátní nové platformy**, například „vědecko-výzkumné partnerské kruhy“, „přátelské vědecko-výzkumné aliance“ apod.
- **Testovat efektivnost nových vědecko-výzkumných a aplikačních propojení** v spolupráci s vybranými partnery, a to z pohledu účinnosti (přínosu) a hospodárnosti (nákladů a jiných nároků) a zejména z pohledu účelnosti (vhodnosti a aktuálních potřeb i možností).
- **Smysluplně využívat pozitivně otestované nové propojení** a prostřednictvím nich dosahovat

vyšší počet a zejména výsledky navázaných vědeckých a aplikačních partnerství.

Odpovědnost. V úzké spolupráci s vhodnými vnějšími partnery bude naplnění parciálních cílů možné inovativním potenciálem všech pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze. Zapojí se:

- děkani, proděkani a vedoucí kateder,
- proreктоři,
- tvůrčí osobnosti,
- akademičtí pracovníci,
- pracovníci Oddělení informačních technologií,
- pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu.

Časové vymezení. Navrhování, testování a aplikování nových vědecko-výzkumných a aplikačních propojení bude uskutečňované soustavně. Stavět se bude průběžně i na kvalitě vztahů s vnějšími partnery Policejní akademie České republiky v Praze. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- aktuálně se objevující termíny identifikace nových propojení a odpovídajících etap unikátních komunikačních procesů,
- následně stanovené termíny pro relevantní testování nových propojení s dotčenými partnery,
- termíny připravovaných setkání vzniklých na základě nově definovaných propojení,
- termíny vyhodnocování přínosu nových propojení.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s návrhem nových forem komunikace v rámci vědecko-výzkumných činností, vyhledáváním a zapojováním partnerů, testováním i samotnou realizací propojení, obstaráním nezbytného softwaru i hardwaru, cestovních nákladů, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za vytvoření nového vědeckého propojení se zainteresovanými stranami), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.

Nefinanční nároky. Nefinanční nároky budou představovat tvořivost, odvaha, angažovanost, ochota, vstřícnost atd. všech pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze i dotčených zainteresovaných stran.

Rizika. Největší personální riziko představuje obava z prezentace vlastního nápadu o možném uplatnění nové komunikační platformy ostatním spolupracovníkům a partnerům, nezáměr či strach aplikovat unikátní a netradiční propojení apod. Největším procesním rizikem může být komplikovanost připravit a uskutečnit proces změny komunikačního portfolia Policejní akademie České republiky v Praze.

Očekávané přínosy. Základním pozitivem bude hodnotný vklad do plnění komplexního cíle (dosáhnout institucionální hodnocení stupněm „B“): Policejní akademie České republiky v Praze dokáže přispívat k praktickému uvedení a zužitkování všech relevantních novinek v podmínkách bezpečnostní teorie i praxe nejen České republiky, ale i širšího mezinárodního prostředí.

Indikátory úspěšnosti strategie komunikace se zainteresovanými stranami

Indikátory úspěšnosti komunikační strategie jsou navázané na výše uvedené určení strategických zainteresovaných stran, a to v úzké vazbě na dosažení stanovených cílů. Specificky je možné stanovit následující indikátory:

- Uskutečněné národní i mezinárodní kolo Studentské vědecké a odborné činnosti (vazba na cíl 1).
- Počet udržovaných a nově navázaných externích vazeb a partnerství (vazba na cíl 1).

- Počet pořádaných konferencí, seminářů a workshopů (vazba na cíl 2).
- Počet spolupořádaných mezinárodních vědeckých konferencí a fór (vazba na cíl 2).
- Počet a kvalita nově uzavřených partnerství (vazba na cíle 1, 2 a 3):
 - počet a kvalita dvoustranných spoluprací (bilaterálních spoluprací Policejní akademie České republiky v Praze s jedním partnerem),
 - počet a kvalita multilaterálních spoluprací (spoluprací formou améb mezi Policejní akademií České republiky v Praze a vícero propojenými partnery).
- Počet nově vzniklých publikací evidovaných v databázi RIV a získaných citací evidovaných v databázi Web of Science a Scopus (vazba na cíle 1, 2 a 3).
- Počet členství v edičních (redakčních) radách mezinárodních časopisů a členství ve vědeckých výborech mezinárodních vědeckých konferencí a fór (vazba na cíle 1, 2 a 3).

Strategie internacionalizace výzkumu a vývoje

Strategie internacionalizace má stejné cíle a kritéria výběru partnerů, jako je uvedené v kapitole Strategie komunikace se zainteresovanými stranami. Vzhledem k tomu, že Policejní akademie České republiky v Praze si klade za dlouhodobý cíl být v České republice centrem profesionálně uskutečňovaných a permanentně zkvalitňovaných edukačních a výzkumných aktivit v oblasti vnitřní bezpečnosti státu, strategie se zaměří na **vytváření společných projektů s důrazem na rozvoj přínosu v poznání v mezinárodním měřítku**.

Záměrem Policejní akademie České republiky v Praze v rámci rozvoje internacionalizace je také prostřednictvím členství a především prostřednictvím aktivního zapojení do mezinárodních organizací a sítí **získávat a zužitkovávat informace o nejnovějších mezinárodních trendech a poznání v oblasti výzkumu zabývajících se vnitřní bezpečností státu a zároveň aktivně produkovat a sdílet výsledky vlastního výzkumu a poznání**, a být tak ve středu dění a utváření nejnovějších světových trendů a vědeckého poznání v oblasti věd o vnitřní bezpečnosti státu.

Typickými příklady mezinárodních sdružujících organizací vhodnými pro Policejní akademie České republiky v Praze z hlediska jejího působení v rámci vědecko-výzkumné činnosti je např. CEPOL, ERASMUS apod. Z hlediska vydávání odborného časopisu Bezpečnostní teorie a praxe je důležité posouvat jeho kvalitu a získávat mezinárodní uznání a dopad, a to tím, že bude splňovat náročná kritéria, která budou stvrzena zařazením časopisu do nejuznávanějších světových databází Web of Science, případně Scopus.

Jedním z důležitých nástrojů pro zkvalitňování vědecko-výzkumné činnosti, a zejména výsledků s dopady v rovině teoretické i praktické na mezinárodní úrovni, bude zapojování do mezinárodních **kompetitivních programů**, a to zejména v rámci výzev Horizon Europe, Norských fondů a dalších **mezinárodních vědecko-výzkumných programových výzev**, zabývajících se problematikou vnitřní bezpečnosti státu.

Transformační cíle internacionalizace výzkumu a vývoje

V souladu s misí a vizí Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace lze stanovit následující **strategické cíle v oblasti internacionalizace výzkumu a vývoje**:

1. **Internacionalizací vědecko-výzkumných aktivit zvýšit počet realizovaných mezinárodních projektů**, zejména projektů zastřešovaných Horizon Europe, Norskými fondy a dalšími.
2. **Internacionalizací vědecko-výzkumných aktivit zvýšit kvalitu vědeckých výstupů**, tedy zvýšit kvalitu a mezinárodní akceptaci dosažených a odborné veřejnosti prezentovaných výsledků.
3. **Spoluprací se zahraničními partnery otevřít proces zařazení časopisu Bezpečnostní teorie a praxe do světových vědeckých databází Web of Science a případně Scopus**.

Úspěšné dosažení výše vymezených strategických cílů bude podmíněno výrazným zintenzivněním úsilí všech pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze a bude stavět na synergiích plynoucích z naplnění předchozích strategických cílů a parciálních strategií.

Realizace cílů internacionalizace výzkumu a vývoje

Význam, obsah a náročnost stanovených cílů si vyžaduje promyšlený postup, dodržení všech stanovených priorit, využití všech stávajících i v budoucnosti utvářených nových kapacit, respektování

etických principů a všeobecně akceptovaných principů vědecké odpovědnosti a ambicióznosti.

Cíl 1: Internacionalizací vědecko-výzkumných aktivit zvýšit počet realizovaných mezinárodních projektů, zejména projektů zastřešovaných Horizon Europe, Norskými fondy a dalšími.

Proces realizace. Obsahem dosahování stanoveného cíle bude posílit mezinárodní vědeckou spolupráci a fokusovat ji výsledkově na vypracovávání žádostí/projektů o přidělení grantů z mezinárodních schémat. Záměrem bude prostřednictvím řešení mezinárodních projektů upevnit pozitivní hodnocení Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace. Parciální internacionalizační cíle:

- **Upevňovat a rozšiřovat spolupráci se zahraničními vysokými školami a organizacemi**, obzvláště v oblasti přípravy společných projektů a realizace společensky přínosného bezpečnostního výzkumu.
- **Zvát partnery ze zahraničních vysokých škol a institucí**, připravovat a organizovat pro ně výzkumné pobyty krátkodobého i dlouhodobého charakteru, se záměrem společné přípravy budoucích vědeckých projektů.
- **Uskutečňovat výzkumné pobyty krátkodobého i dlouhodobého charakteru na zahraničních vysokých školách a institucích**, se záměrem společné přípravy budoucích vědeckých projektů.
- V spolupráci s dalšími partnery z České republiky a především vhodnými partnery ze zahraničí usilovat každoročně o participaci na minimálně jednom připravovaném projektu Horizon Europe anebo jiném mezinárodním projektu.
- Vytvářet vhodnou **administrativní pomoc při vyhledávání vhodných projektových výzev** a zjišťování specifických nároků a požadavek nových projektů a aktivně napomáhat při administraci navrhovaných mezinárodních projektů.
- **Finančně odměňovat akademické a výzkumné pracovníky za vypracování a podání projektů mezinárodního významu** (Horizon Europe, Norské fondy a další).

Odpovědnost. Dosažení definovaných parciálních cílů bude záviset od aktivizačního vlivu klíčových aktérů rozvoje vědy a výzkumu v mezinárodním měřítku. Efektem tohoto působení bude zapojení dalších akademických pracovníků. Odpovědnost v této oblasti převezmou:

- vedoucí pracovníci a tvůrčí osobnosti (v roli inspirátorů vědecko-výzkumné aktivity),
- akademičtí a výzkumní pracovníci (v roli pokračovatelů a realizátorů vhodných aktivit),
- pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu (v roli identifikátorů vhodných výzev a napomahatelů při tvorbě i administraci projektů),
- pracovníci Oddělení mezinárodní spolupráce (v roli napomahatelů a vykonavatelů postupů spojených se zahraničními výměnami).

Časové vymezení. Zkvalitňování internacionalizace bude uskutečňované soustavně. Impulzy vhodných spoluprací se standardně objevují a budou objevovat průběžně. Reakce na tyto impulzy a následné uchopení vhodných příležitostí musí být okamžité a flexibilní. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- termíny vyhlášení mezinárodních projektových výzev,
- termíny podávání žádostí o poskytnutí grantové podpory,
- aktuální termíny pobytů zahraničních hostů na Policejní akademie České republiky v Praze,
- aktuální termíny pobytů pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v zahraničí,
- termíny interního výkaznictví žádostí o vyplacení motivačních odměn za podané projekty.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s vyhledáváním mezinárodních projektových výzev a přípravou vhodných podmínek pro jejich využití, nezbytnou vědeckou rešerší pro vypracování konkrétních projektů, zakoupení nutného vybavení, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za podané projekty), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Náklady mezinárodních výměnných pobytů budou hrazeny z vhodných schémat (např. Erasmus+ apod.).

Nefinanční nároky. Nefinančními nároky budou zejména schopnost aktivizace, vědecký zápal, tvořivost, jazykové znalosti, nabyté zkušenosti a kontakty atd. všech pracovníků i zainteresovaných zahraničních partnerů Policejní akademie České republiky v Praze.

Rizika. Největší personální riziko představuje nezájem či rezignace akademických pracovníků na další mezinárodní spolupráci a projekty. Největším metodickým rizikem může být nevhodnost vyhlášených výzev pro řešení ze strany Policejní akademie České republiky v Praze.

Očekávané přínosy. Přínosné může být: upevnění spolupráce s mezinárodními partnery, získání nových zkušeností, zapojení do nových projektů, posílení vědecké prestiže jednotlivců, týmů i celé instituce atd. Parciální efekty podpoří dosažení komplexního cíle, tj. získání institucionálního hodnocení stupněm „B“.

Cíl 2: Internacionalizací vědecko-výzkumných aktivit zvýšit kvalitu vědeckých výstupů, tedy zvýšit kvalitu a mezinárodní akceptaci dosažených a odborné veřejnosti prezentovaných výsledků.

Proces realizace. Obsahem a záměrem bude zvyšovat počet a zejména kvalitu vědeckých prací (článků, příspěvků, kapitol apod.) zveřejňovaných ve vědeckých časopisech a sbornících z mezinárodních konferencí a vědeckých fór, evidovaných v databázích Web of Science a Scopus.

- Aktivizovat vědecko-výzkumnou činnost akademických pracovníků, s přímou orientací na prezentaci dosažených výsledků cestou publikací v databázích Web of Science a Scopus.
- Informovat o možnostech publikování vědeckých příspěvků v databázích Web of Science a Scopus, poskytovat věcnou i metodologickou podporu pro tvorbu kvalitních příspěvků.
- Podněcovat a podporovat společné autorské týmy napříč celou Policejní akademií České republiky v Praze, včetně vytváření vhodných propojení s autory mimo naší instituce.
- Vytvořit a průběžně aktualizovat databázi pozitivních zkušeností s vhodnými vědeckými periodiky, včetně databáze nevhodných publikačních zdrojů (časopisů, sborníků).
- Finančně odměňovat příspěvky publikované v databázích Web of Science a Scopus a taktéž citace a ohlasy na příspěvky pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v uvedených databázích.

Odpovědnost. Specifikovanou odpovědnost za plnění parciálních cílů v oblasti internacionalizace vědy a výzkumu převezmou:

- vedoucí pracovníci (kateder, pracovišť a fakult),
- tvůrčí osobnosti,
- akademičtí pracovníci,
- výzkumní pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu,
- pracovníci Oddělení pro zahraniční styky,
- prorektor pro vědu a výzkum + prorektor pro zahraniční styky a celoživotní vzdělávání.

Časové vymezení. Zkvalitňování mezinárodního rozměru celkového působení, vykonávaných činností a dosažené image Policejní akademie České republiky v Praze se budou připravovat, organizovat, uskutečňovat i vyhodnocovat neustále. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- termíny redakčních uzavírek časopisů zařazených do Web of Science a Scopus,
- termíny vědeckých konferencí a fór s uváděním výstupů ve Web of Science a Scopus,
- termíny interního výkaznictví žádostí o vyplacení motivačních odměn za publikace a citace ve Web of Science a Scopus.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s nárůstem počtu a kvality vědeckých výstupů evidovaných ve Web of Science a Scopus, vyhledáváním a zapojováním partnerů do přípravy společných publikací této úrovně, aktualizací interních databází zkušeností, aktualizací statistického softwaru pro vyhodnocení získaných dat, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za publikace a citace ve Web of Science a Scopus), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Náklady spojené s vypracováním a publikováním prací, vzniklých v rámci konkrétních vědeckých projektů, budou hrazeny z prostředků těchto projektů.

Nefinanční nároky. Nefinančními nároky budou zejména invence, tvořivost, nové idey, partnerská spolupráce, důvěryhodnost, autorská disciplína atd. všech pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze i dotčených vnějších partnerů.

Rizika. Největší personální riziko představuje nedostatek vůle uskutečňovat odpovědnou vědecko-výzkumnou činnost a publikovat své výsledky náročné odborné komunitě apod. Největším procesně-metodickým rizikem bude narušení komunikačních toků, přístupu do vhodných vědeckých databází apod.

Očekávané přínosy. Základním pozitivem bude klíčový vklad do plnění komplexního cíle (dosáhnout institucionální hodnocení stupněm „B“): vyšší počet vysoce hodnocených publikačních výstupů, nárůst citací na práce akademických pracovníků v mezinárodně uznávaných zdrojích, posílení statusů a profilů akademických pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze (ORCID, Publons, Loop atd.).

Cíl 3: Spoluprací se zahraničními partnery otevřít proces zařazení časopisu Bezpečnostní teorie a praxe do světových vědeckých databází Web of Science a případně Scopus.

Proces realizace. Zkvalitňovat vědeckou úroveň a mezinárodní prestiž univerzitního periodika Bezpečnostní teorie a praxe, usilovat o jeho internacionalizaci publikováním příspěvků v anglickém jazyce a započít proces včlenění časopisu do databáze Web of Science a případně i Scopus. Parciální cíle:

- **Zahájit úsilí pro zařazení časopisu** Bezpečnostní teorie a praxe do světové databáze Web of Science, případně Scopus.
- **Zkvalitnit informační obsah a posílit grafickou atraktivitu elektronických stránek** časopisu, prezentovanou na webovém sídle Policejní akademie České republiky v Praze.
- **Vypracovat rovnocenné verze instrukcí a podpory pro autory i čtenáře** v českém a anglickém jazyce, dopracovat recenzní formuláře dle současných publikačních zvyklostí, zajistit přidělení identifikačních kódů (DOI) pro každý článek.
- **Doplnit vědeckou radu časopisu** o renomované zahraniční odborníky, včetně definování skupiny vhodných recenzentů obdržení příspěvků.

Odpovědnost. Prvotní odpovědnost ponесou pracovníci a vedoucí pracovníci vědy a výzkumu. Sekundární odpovědnost ponесou řídicí a redakční orgány časopisu. Konkrétně budou participovat:

- pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu,
- vědecká/redakční rada časopisu, v čele s předsedou,
- recenzní rada časopisu,
- akademičtí pracovníci (v roli autorů i recenzentů),
- pracovníci Oddělení informačních technologií,
- prorektor pro vědu a výzkum.

Časové vymezení. Proces pozdvižení celkové úrovně časopisu Bezpečnostní teorie a praxe bude dlouhodobý a v čase trvalý. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- aktuálně stanovené termíny identifikace a oslovení nových členů vědecké/redakční rady ze zahraničí,
- aktuálně stanovené termíny identifikace a oslovení nových členů recenzní rady, a to jak národním, tak i mezinárodním prostředí,
- termíny redakčních uzavírek v průběhu roku (pro autory),
- aktuálně stanovené termíny recenzních procesů a následných redakčních úprav,
- termíny zveřejnění jednotlivých čísel časopisu v průběhu roku.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s identifikováním vhodných parametrů porovnatelnosti s významnými časopisy (již zařazenými do Web of Science nebo Scopus), návrhem a realizací nových impulzů pro zvýšení celkové úrovně časopisu, náklady přístupových jednání, osobní náklady na činnost experta pověřeného přípravou a realizací procesu včlenění časopisu do databáze Web of Science (Scopus), nutné softwarové náklady (elektronický redakční systém), náklady oslovení nových členů redakční rady, relevantní cestovní náklady, a náklady všech dalších souvisejících nároků, budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.

Nefinanční nároky. Nefinanční nároky budou představovat proaktivní přístup, pečlivost, kreativita, vyjednávací komunikační dovednosti, odpovědnost, autorská i citační disciplína atd. všech dotčených pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze, zaangažovaných interních i externích členů redakční i recenzní rady a samotných autorů.

Rizika. Největší personální riziko představuje ztráta prvotního elánu pro zkvalitňující a přístupový proces, nedodržení ujednaných postupů ze strany zapojených aktérů, neochota nebo neplnění termínů ze strany oslovených recenzentů apod. Největším procesně-metodickým rizikem může být komplikovanost připravit a uskutečnit změnu dosavadní úrovně časopisu a vysoké vstupně-kvalitativní požadavky ze strany databáze Web of Science (Scopus).

Očekávané přínosy. Základním pozitivem bude podpora dosažení komplexního cíle: získat institucionální hodnocení stupněm „B“. Parciální efekty: posílení prestiže a vřelosti ve vědecké a odborné obci, transfer výstupů domácím i zahraničním čtenářům, nepřímé podporování institutu společensky udržitelné bezpečnosti státu atd.

Indikátory úspěšnosti strategie internacionalizace výzkumu a vývoje

Indikátory úspěšnosti internacionalizační strategie jsou definované s ohledem na harmonizaci všech

typů strategických cílů Policejní akademie České republiky v Praze, tj. cílů komunikačních, internacionalizačních apod. Specificky je možné stanovit následující indikátory:

- Počet **realizovaných vědecko-výzkumných projektů** na mezinárodní úrovni podporovaných zahraničním poskytovatelem, **eidovaných v databázi CEP IS VaVal**, např. v rámci **Horizon Europe, Norských fondů** apod. (vazba na cíl 1).
- **Počet publikačních výsledků** eidovaných v nejvýznamnějších mezinárodních vědeckých databázích, tj. **Web of Science a Scopus zároveň eidovaných v RIV** (vazba na cíl 2). Parciální indikátory:
 - Počet všech takto eidovaných výsledků.
 - Počet výsledků eidovaných v databázi Web of Science a Scopus publikovaných v zahraničí.
 - Počet eidovaných publikačních výsledků v databázi Web of Science a Scopus s ohledem na kritérium impakt faktoru (zařazení do odpovídajícího kvartilu Q1 – Q4), který je odrazem významnosti, kvality a dopadu publikovaného výstupu.
- **Evidence časopisu Bezpečnostní teorie a praxe** v databázi **Web of Science**, případně Scopus (vazba na cíl 3).
- **Uznání mezinárodní výzkumnou komunitou** (vazba na cíle 1 a 2). Parciální indikátory:
 - Počet a výčet nejvýznamnějších volených členství v odborných společnostech.
 - Počet a výčet nejvýznamnějších zahraničních a českých prestižních ocenění VaVal.
 - Počet a výčet účastí akademických pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v edičních radách zahraničních vědeckých časopisů (např. editor, člen redakční rady).
 - Počet a výčet nejvýznamnějších zvaných přednášek akademických pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v zahraničí.
 - Počet a výčet nejvýznamnějších přednášek zahraničních vědců a dalších hostů relevantních pro oblast VaVal na Policejní akademii České republiky v Praze.
 - Počet a výčet uživatelů vědecko-výzkumných výsledků na mezinárodní úrovni.

Strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace

Policejní akademie České republiky v Praze zakotvuje podobu svého současného i budoucího působení v misi a vizi jako výzkumné organizaci a specifikuje svou stěžejní ambici v komplexním strategickém cíli, kterým je dosáhnout v roce 2026 hodnocení instituce stupněm „B“. Splnění stanovených předsevzetí je podmíněno sítí dalších cílů, opatření a podmínek.

Absolutní prioritou a nejvýznamnějším pilířem jsou **lidské zdroje**, respektive **lidský potenciál** Policejní akademie České republiky v Praze, zahrnující akademické, výzkumné, vedoucí a administrativní pracovníky, včetně nevyhnutelného podpůrného personálu. Z hlediska budoucího vnitřního rozvoje je potřebné zaměřit pozornost na věkovou strukturu a její **kvalitativně plnohodnotné doplňování**. Zvláštní pozornost bude věnována zkvalitňování **pracovní motivace a tvořivosti**. Respektujíc obecnou obtížnost získat a udržet kvalifikované vysokoškolské učitele a vědce, bude nutné posílit zaměstnavatelský image Policejní akademie České republiky v Praze.

Zaměstnavatelská etika se bude i nadále věnovat otázkám **pro-sociálního komfortu**, zejména v oblasti poskytování vstřícných podmínek pro pracovníky se zdravotními omezeními, pracovníky na rodičovské dovolené, pracovníky pečující o blízké osoby vyžadující specifickou péči (malé děti, nemocné nebo hendikepované osoby) apod. Dotvoří se systém umožňování práce z domova v situacích, vhodných pro efektivní výkon práce (tichý režim v případě psaní vědeckých článků, vyhodnocování dat, přípravy vystoupení na mezinárodních konferencích apod.). Pokračovat se bude v realizaci doposud účinných a případně nových opatření pro respektování rovnosti rodových (genderových) podmínek.

Pro dosažení excelentních výsledků si Policejní akademie České republiky v Praze jako cíl stanovuje **vytvoření a kvalitativně-quantitativní rozvoj personálních kapacit ve vědě a výzkumu**. Uvedený rozvoj a zkvalitnění očekávaných výsledků v oblasti vědy a výzkumu se bude realizovat na jedné straně formou dohod o provedení práce a/nebo dohod o pracovní činnosti uzavíranými s akademickými i výzkumnými pracovníky. Také se bude uskutečňovat formou nových **systemizovaných pracovních míst** a celkového personálního posílení Oddělení vědy a výzkumu, které bude doplněno především o výzkumné pracovníky a administrativně-organizační podporu činností ve vědě, výzkumu a inovacích.

Soustavně se bude zkvalitňovat také materiálně-technická, hardwarová i softwarová **infrastruktura** Policejní akademie České republiky v Praze. Snahou bude, aby akademičtí, výzkumní, vedoucí i administrativní pracovníci mohli vykonávat vše aspekty své práce s maximální podporou moderních informačně-komunikačních technologií a široce definovaného pracovního vybavení (osobní počítače, tiskárny, skenery, software, licence, přístup k elektronickým i tištěným informačním zdrojům a přístup k informačním platformám, potřebné informační systémy, bezpečnost citlivých informací, ale i potřebné vybavení kanceláří oddělení vědy a výzkumu včetně nábytku atd.).

Vysoká pozornost bude věnována špičkovému technickému vybavení laboratoří a výzkumných center Policejní akademie České republiky v Praze. Průběžně bude prováděno zjišťování aktuálních potřeb výzkumných a akademických pracovníků pro vědecko-výzkumnou činnost se zaměřením zejména na vytvoření potřebné infrastruktury pro řešení budoucích projektů účelové podpory, ale také potřebné vybavení z hlediska řešení případných institucionálních vědecko-výzkumných projektů nebo služícímu pro vědecko-výzkumnou činnost studentů, tedy pro mladé vědce nebo pro přípravu budoucích nových pracovníků ve výzkumu.

Uvedené pracovní zázemí, včetně adresného výsledkového motivování, bude prioritně **financováno**

z institucionální podpory určené na rozvoj výzkumné organizace a poskytované Ministerstvem vnitra České republiky. Zesílí však i snaha o získání finančního pokrytí z dalších zdrojů. Záměrem bude výrazně zvýšit úspěšnost v získávání výzkumných grantů, a to jak v národních, tak i mezinárodních soutěžích a schématech. Pozornost se zacílí taktéž získání vhodných veřejných zakázek vyhlášených Ministerstvem vnitra i jinými resorty České republiky. Rozvíjet se i nadále, a ještě intenzivněji, bude partnerství s jinými vysokými školami, výzkumnými institucemi a odbornými pracovišti, v domácím i zahraničním prostředí.

Transformační cíle vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace

V úzké návaznosti na strategie Policejní akademie České republiky v Praze, uvedené v předchozích částech, lze stanovit následující **strategické cíle v oblasti vnitřního institucionálního rozvoje**:

1. Intenzivní spoluprací celé instituce **orientovat klíčovou pozornost na lidský potenciál a tvůrčí osobnosti**, a tím zvýšit excelentnost ve všech oblastech: vědecko-výzkumné, edukační i řídicí.
2. Vzájemným úsilím všech dotčených resortů a vedení instituce **rozšířit tým výzkumných pracovníků**, a tím zvýšit výkon i přínos Oddělení vědy a výzkumu pro všechny akademické i vedoucí pracovníky.
3. Společným zapojením všech pracovníků **modernizovat a doplnit infrastrukturu**, a tím umožnit realizaci konkurenceschopného výzkumu s vědeckým i aplikačním přínosem dle Metodiky 17+.

Realizace cílů vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace

Cíl 1: Intenzivní spoluprací celé instituce orientovat klíčovou pozornost na lidský potenciál a tvůrčí osobnosti, a tím zvýšit excelentnost ve všech oblastech: vědecko-výzkumné, edukační i řídicí.

Proces realizace. Obsahem procesu bude zkvalitňovat systém rozvoje a motivování lidského potenciálu, a to na všech pracovištích, katedrách i fakultách. Záměrem a ideálním stavem bude dosáhnout, že každý z pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze bude moci být považován za tvůrčí osobnost ve své oblasti. Parciální cíle:

- Zajišťovat **věkovou a kvalitativní kontinuitu lidského potenciálu**, a to nejen odbornou (vědecko-výzkumnou, inovační, pedagogickou, publikační, projektovou), ale také manažerskou, a tím rozšiřovat tým tvůrčích osobností Policejní akademie České republiky v Praze.
- Systematicky **zkvalitňovat obsah Motivačního programu** Policejní akademie České republiky v Praze, každoročně posuzovat jeho efektivnost, diskutovat jeho přínos, zjišťovat možnosti doplnění o nové prvky a vhodně ho inovovat s ohledem na měnící se společenské podmínky.
- Vytvořit podmínky pro **denní formu doktorského studijního programu** a její harmonizaci s kombinovanou formou studia, specificky v oblasti budování kvality společného bádání s akcentem na potřeby bezpečnostních sborů a obecní policie. Zahrnout studenty doktorského studia do Motivačního programu, se zacílením na zkvalitnění vědeckých výstupů a ucházení se o vědecké a výzkumné projekty v oblasti bezpečnostního výzkumu.

Odpovědnost. Iniciační impulzy vyvine resort vědy a výzkumu, v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky instituce. Konkrétně budou participovat:

- pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu,
- pracovníci Personálního oddělení,
- pracovníci a vedoucí Finančního oddělení a kvestor,
- akademičtí pracovníci,

- vedoucí pracovníci kateder a fakult,
- prorektor pro studium a vnější vztahy,
- prorektor pro vědu a výzkum.

Časové vymezení. Proces zkvalitňování lidského potenciálu a upevňování týmu tvůrčích osobností bude dlouhodobý a v čase trvalý. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- termíny vyhodnocení struktury a kvality lidského potenciálu (prosinec/leden; červen),
- termín vyhodnocení efektivnosti Motivačního programu (leden/únor),
- termíny interního výkaznictví žádostí o vyplacení motivačních odměn,
- termíny podání žádosti o akreditaci interního doktorského studia.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené se zajišťováním, rozvojem, formováním, stabilizací a motivováním lidského potenciálu a budováním týmu tvůrčích osobností, náklady na vyhodnocování, zvyšování účinnosti a dotváření obsahu Motivačního programu, náklady spojené s přípravou podmínek pro akreditaci interního doktorského studia a následné náklady doplňkového motivování interních doktorandů, nutné softwarové náklady (elektronický personálně-motivační systém) a náklady všech dalších souvisejících nároků budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Náklady na stipendia interních doktorandů budou též hrazeny z institucionální podpory, případně jiných zdrojů.

Nefinanční nároky: analytické a strategické myšlení, systémové myšlení, systematické úsilí, schopnost dosahovat synergie, odpovědnost, sociální zodpovědnost, a zejména: vysoce rozvinuté dovednosti práce s lidmi, tj. komunikační dovednosti, dovednosti tvůrčího vedení, motivační dovednosti, inspirační dovednosti, dovednosti formujícího vlivu atd.

Rizika. Největší personální riziko představuje nezáměr anebo odmítnutí ze strany dotčených pracovníků a vedoucích pracovníků, nedostatečně rozvinuté interpersonální dovednosti, neochota sdílet s jinými myšlenky progresu apod. Největším metodickým rizikem bude obtížnost uskutečňování nutných změn a zásahů v existujících procedurách a dokumentech, právní komplikovanost některých procesů atd.

Očekávané přínosy. Ze všech parciálních cílů a všech strategií, právě splnění tohoto cíle je alfou a omegou dosažení komplexního cíle: získat institucionální hodnocení stupněm „B“. Parciální efekty: vnitřní posílení a vnější upevnění pozice instituce, loajálnost pracovníků, excelentní výstupy.

Cíl 2: Vzájemným úsilím všech resortů a vedení instituce rozšířit tým výzkumných pracovníků, a tím zvýšit výkon i přínos rezortu vědy a výzkumu pro všechny akademické i vedoucí pracovníky.

Proces realizace. Obsahem procesu bude navýšit stávající počet pracovníků a pracovníků Oddělení vědy a výzkumu o **nové pracovníky**. Záměrem bude mohutněji rozšířit formy, rychlost, kvalitu a celkový charakter i náplň konkrétní podpory a servisu v oblasti vědecko-výzkumné pro celou instituci. Parciální cíle:

- Definovat **nové žádoucí činnosti, náplň práce, záběr, odpovědnosti, výsledné parametry i strategickou orientaci**, kterými komplexní kvalita vědecko-výzkumné činnosti zvýší svou úroveň a schopnost přispívat k excelentním výsledkům Policejní akademie České republiky v Praze.
- Připravit a uskutečnit **výběrové řízení**, prostřednictvím kterého se podaří vhodně oslovit trh práce, připoutat zájem vhodných uchazečů/adeptů a obsadit nově koncipovaná pracovní místa Oddělení vědy a výzkumu.
- Zrealizovat manažersky i odborně správný proces orientace (adaptace) nových výzkumných

pracovníků, věnovat pozornost jejich **plnému pracovnímu nasazení**, vypěstování loajálnosti, a především, **očekávanému přínosu pro dosažení komplexního strategického cíle instituce**.

Odpovědnost. Iniciační impulzy vyvine resort vědy a výzkumu, v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky instituce. Konkrétně budou participovat:

- kompetentní pracovníci a vedoucí Oddělení vědy a výzkumu,
- pracovníci Personálního oddělení,
- pracovníci a vedoucí Finančního oddělení,
- kvestor,
- prorektor pro vědu a výzkum.

Časové vymezení. Proces rozšíření řad výzkumných pracovníků bude etapovitý. Proces udržení nově přijatých pracovníků bude v čase trvalý. Časové milníky:

- časová následnost procesu: definování očekávaného profilu nových pracovníků → zveřejnění pobídky trhu práce → prvotní (před)výběr uchazečů → výběrový proces → orientace),
- soustavnost procesu stabilizace a motivování k očekávaným výsledkům,
- termíny hodnocení pracovního výkonu nových výzkumných pracovníků,
- termíny interního průzkumu spokojenosti s činností Oddělení vědy a výzkumu.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené s inzerováním, předvýběrem, výběrem, rozvojem, formováním, stabilizací, odměňováním (platem) a motivováním (odměnami) nových výzkumných pracovníků, nutné hardwarové a softwarové náklady výkonu nových pracovníků, a náklady všech dalších souvisejících nároků, např. zajištění potřebného technického a dalšího vybavení, včetně např. nábytku pro výzkumné pracovníky a pracovníky Oddělení vědy a výzkumu apod., budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.

Nefinanční nároky: analytické a strategické myšlení, systémové myšlení, schopnost dosahovat synergie, odpovědnost, a zejména: vysoce rozvinuté dovednosti práce s lidmi, tj. komunikační dovednosti, dovednosti tvůrčího vedení, motivační dovednosti, inspirační dovednosti, dovednosti formujícího vlivu atd.

Rizika. Největší personální riziko představuje nezáměr vhodných uchazečů, nebo výběr nevhodného kandidáta, který nesplní očekávané úkoly. Největším procesním rizikem může být celková věcná i právní komplikovanost procesu výběru a stabilizace nových pracovníků atd.

Očekávané přínosy. Nastat má přímý i zprostředkovaný přínos pro celkový progres resortu vědy a výzkumu, rezultující do získání institucionálního hodnocení stupněm „B“. Parciální efekty: plnohodnotný servis pro akademické pracovníky v oblasti vědecko-výzkumné (poradenství, metodika, vykazování, nové aktivity, projekty a akce apod.).

Cíl 3: Společným zapojením všech pracovníků modernizovat a doplnit infrastrukturu, a tím umožnit realizaci konkurenceschopného výzkumu s vědeckým i aplikačním přínosem dle Metodiky 17+.

Proces realizace. Obsahem procesu bude modernizace a podstatné doplnění infrastrukturních kapacit, a to nejen nárazovité, ale kontinuální dotváření infrastruktury tak, aby pracoviště disponovala adekvátní technickou i softwarovou základnou. Záměrem a ideálním stavem bude dosáhnout, že každý z pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze bude moci pracovat na zařízeních a s vybavením špičkové úrovně. Parciální cíle:

- Navrhnout **mechanismus permanentního obnovování existující infrastruktury** a vhodného doplňování cestou pořizování nových, konkurenceschopných informačně-komunikačních

technologií, laboratorních přístrojů, různých zařízení a vhodného vybavení pro progresivní a konkurenceschopný výzkum.

- Navrhnout, na základě zpětné vazby doladit, implementovat a vyhodnocovat **pravidelný dotazníkový průzkum, zjišťující infrastrukturní potřeby** akademických, výzkumných a vedoucích pracovníků i doktorandů, včetně požadavků na nejmodernější statistický a jiný související software (určen pro shromažďování výzkumných dat, měření, testování, vyhodnocování apod.).
- **Projektovat vhodně vybavené učebny a výzkumní prostory** schopné moderní prezentace, diseminace a objektivní diskuse nového poznání, zejména: přednáškové sály, seminární místnosti, místnosti pro specializovanou výučbu, prostory pro originální výzkum a měření apod.

Odpovědnost. Iniciační impulzy vyvine Oddělení vědy a výzkumu, v úzké spolupráci s Oddělením informačních technologií. Následně se zapojí i ostatní pracovníci. Celkově budou participovat:

- Oddělení vědy a výzkumu,
- Oddělení informačních technologií,
- Finanční oddělení,
- kvestor,
- akademičtí a vedoucí pracovníci,
- tvůrčí osobnosti,
- prorektor pro vědu a výzkum.

Časové vymezení. Proces zkvalitňování materiálně-technicko-technologické infrastruktury bude dlouhodobý a v čase trvalý. Časové milníky:

- soustavnost a časová následnost procesu,
- stanovený termín přípravy a zpřesnění dotazníků pro zjišťování názorů o nutné infrastruktuře,
- stanovené termíny realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření o infrastrukturních potřebách pracovníků a doktorandů,
- stanovené termíny pořizování vhodného vybavení, včetně lhůt veřejného obstarávání.

Finanční a materiální nároky. Náklady spojené se zjišťováním a naplňováním infrastrukturních potřeb, včetně shromažďování a implementace inspirací (na základě např. dotazníkového a dalšího šetření) pro pořízení špičkového vybavení (včetně špičkového vybavení výzkumných laboratoří) a softwaru, a náklady všech dalších souvisejících nároků budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze nebo dalších získaných zdrojů. Z institucionální podpory bude financována digitalizace administrativy – vytvoření informačního systému pro evidenci projektů, digitálního úložiště výsledků z vědecko-výzkumné činnosti a systému pro předávání údajů do IS VaVal. V případě obstarávání vybavení a zařízení na plnění konkrétních výzkumných úkolů, náklady budou hrazeny ze souvisejících projektů.

Nefinanční nároky. Nefinanční nároky budou představovat analytické a strategické myšlení, systémové myšlení, schopnost projektovat budoucí výzkumné kapacity a jejich pokrytí, odpovědnost, komunikační dovednosti a dovednosti deduktivních závěrů z uskutečněných průzkumů a analýz atd.

Rizika. Největší personální riziko představuje nezáměr akademických, výzkumných a vedoucích pracovníků i doktorandů, neschopnost predikovat budoucí trendy a potřeby apod. Největším procesním rizikem může být obtížnost obstarávacích procesů.

Očekávané přínosy. Kromě výrazné podpory pro zlepšení institucionálního hodnocení lze za největší potenciální pozitiva považovat schopnost produkovat mezinárodně srovnatelné výsledky a výstupy, hrdo

pracovníků na vlastní instituci a vyšší zadostiučinění a radost z výzkumné práce.

Indikátory úspěšnosti strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace

Indikátory úspěšnosti strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace jsou definované s ohledem na harmonizaci všech typů strategických cílů Policejní akademie České republiky v Praze, tj. cílů komunikačních, internacionalizačních apod. Specificky je možné stanovit následující indikátory:

- **Známky/stupně každoročně hodnocených excelentních výsledků** přidělené externími posuzovateli (vazba na cíl 1).
- **Úroveň vnímané motivace, komunikace, atmosféry** (vazba na cíl 1).
- **Vnímaná účinnost aplikovaných motivačních nástrojů** (vazba na cíl 1).
- **Počet a důvod výpovědí** (vazba na cíl 1). Parciální indikátory:
 - počet a důvod výpovědí ze strany pracovníka,
 - počet a důvod výpovědí ze strany zaměstnavatele.
- **Počet pracovníků Oddělení vědy a výzkumu** (vazba na cíl 2).
- **Přínos pracovníků Oddělení vědy a výzkumu pro instituci** (vazba na cíl 2).
- **Čerpání institucionální podpory a případných grantů na modernizaci a doplnění** technického a technologického vybavení a obnovu věcné infrastruktury (vazba na cíl 3).
- **Spokojenost pracovníků s disponovanou infrastrukturou** (vazba na cíl 3).

VÝZKUMNÝ PROGRAM ORGANIZACE

Výzkumný program Policejní akademie České republiky v Praze je z hlediska současné sensitivity bezpečnostní situace v Čechách i v Evropě, a taktéž s ohledem na současné i budoucí kapacity stávajících kateder a pracovišť, a zejména dovedností a entuziazmu akademických a výzkumných pracovníků, potřebné stanovit s respektem vůči dvěma základním perspektivám: konkrétnost a/versus abstraktnost. Perspektiva konkrétnosti reflektuje nutnost vymezit budoucí záměry a úkoly přesně, s detailním určením všech specifik, postupů, stanovených metod, očekávaných výstupů apod. Perspektiva abstraktnosti navozuje nutnost svobody akademického zkoumání, tj. využití tvůrčích schopností a originálních idejí.

Řízení výzkumného programu

Policejní akademie České republiky v Praze koncipuje svůj výzkumný program jako harmonizovanou spojnicí obou výše zmíněných perspektiv. Na jednom konci kontinua budou vymezeny základní přístupy, principy a hodnoty, včetně stanovení potenciálních oblastí společensky akcentovaného bádání (tzv. strategické vědecko-výzkumné domény). Na druhém konci kontinua budou definovány očekávané výstupy a potenciální přínosy plynoucí z vědecko-výzkumné činnosti (tzv. výsledkové parametry).

Základní **přístupy a principy**, kterými se bude řídit budoucí bezpečnostní výzkum a prostřednictvím kterých se vynasnaží dosahovat potřebnou kompaktnost vědecko-výzkumného úsilí, jsou obsaženy v tabulce 2. Tabulka ústí do určení základních **hodnot**, kterých se bude přidržovat a kterými se bude vyznačovat každý výzkumný projekt, úkol, šetření apod.

Tabulka 2. Přístupy, principy a hodnoty vědecko-výzkumné činnosti Policejní akademie České republiky v Praze

Přístupy	Principy
- interdisciplinarity	- společenské odpovědnosti
- časové ose a kontinuity	- individuální odpovědnosti
- systémových vazeb	- multi-kriteriality
- situačního kontextu	- rekurze (sub-vkládání)
- aktuální racionality	- strategického myšlení
- okamžité reakční schopnosti	- společenské relevance
- systematického zdokonalování	- aktivizace společného úsilí
- dopředních efektů	- multi-variantnosti
Hodnoty	
- etika	
- čestnost	
- důstojnost	

Oblasti zkoumání, přípravy podmínek a zajišťování **bezpečnosti státu a veřejné správy** budou dominantní stránkou vědecko-výzkumné činnosti Policejní akademie České republiky v Praze i nadále. Další

vědecko-výzkumné orientace a zacílení Policejní akademie České republiky v Praze budou směřovat do následujících „**strategických vědecko-výzkumných domén**“:

1. Rozvoj vědecké základny bezpečnostně-právních odvětví (trestního práva, správního práva, soukromého práva aplikovaného v oblasti bezpečnosti a veřejné správy, policejních činností, kriminalistiky, kriminologie a forenzních disciplín).
2. Analýza závažných forem kriminality a aktuálních sociálně patologických jevů a jejich predikce a účinná eliminace v okamžitém i budoucím časovém horizontu.
3. Rozvoj poznání v oblasti ochrany proti aktuálním bezpečnostním hrozbám a dezinformacím.
4. Analýza potřeb a forem posílení kompetencí, kontroly a spolupráce bezpečnostních subjektů pro dobré fungování veřejné správy a definování efektivních mechanismů jejího rozvoje.
5. Definování přístupů, modelů, metod a expertních doporučení v oblasti kultivace osobnostně-profesionálních kompetencí pracovníků veřejné správy.
6. Zefektivnění komplexního fungování systému ochrany obyvatelstva a krizového řízení státu, jeho složek a výkonných procesů.
7. Odhalování podstaty a příčin radikalizace pro určení strategií na protiakce pro zajištění vnitřní bezpečnosti státu.
8. Společensky, generačně, ekonomicky, ekologicky atd. chápaný udržitelný rozvoj vnitřní bezpečnosti státu a jeho soustavné zdokonalování.

V závislosti od dosavadních výsledků, získaných zkušeností, oprávněných ambicí i vygenerovaných nápadů, a v souladu s alespoň jednou ze stanovených vědecko-výzkumných domén, se budou moci akademičtí a výzkumní pracovníci Policejní akademie České republiky v Praze ucházet o všechny typy a úrovně projektů, grantů a podpor, zmiňované v Rozvojovém programu. S odkazem na strategii řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti a graficky prezentovaný vertikální postup řízení výzkumného programu (obrázek 2) to znamená **prioritní orientaci** na přípravu projektů v rámci soutěží a veřejných zakázek bezpečnostního výzkumu Ministerstva vnitra České republiky, výzev Technologické agentury České republiky, Grantové agentury České republiky, Horizon Europe, Norských fondů, nebo v rámci realizace veřejných zakázek v oblasti souvisejícího výzkumu.

Výsledkové parametry výzkumného programu organizace

Úsilí o fokusování vědeckých a výzkumných aktivit (projektů, úkolů atd.) dle uvedených strategických domén bude vždy akcentovat definování rámcově i specificky očekávaných výstupů a potenciální přínosů, tzv. výsledkových parametrů. **Rámcovými výsledkovými parametry**, které budou muset být naformulované pro každý projekt anebo dílčí úkol, jsou následující:

- a) Smysluplnost, zodpovědnost a soulad s misí, vizí, komplexním cílem a Rozvojovým programem.
- b) Obecná obhájitelnost vynaloženého úsilí a zdrojů.
- c) Vědecká originalita, rozvoj teorie a ideová invence (při projektech základního výzkumu).
- d) Společenská uplatnitelnost a aplikační přínos (při projektech aplikačního výzkumu).
- e) Uskutečněný transfer získaných výsledků akademické komunitě a/nebo aplikační praxi.

Uvedené rámcově stanovené výsledkové parametry se při stanovování propozic a následné realizaci projektů a úkolů budou dále vhodně konkretizovat, a to v závislosti od míry možné kvantifikace výsledků.

Soubor **konkretizovaných výsledkových parametrů**, které se budou moci alternativně určovat a individuálně propojovat, vypracovaný v návaznosti na rámcové výsledkové parametry, se skládá z veličin obsažených v tabulce 3. Zásadou je, že výběr a skladba alternativujících výsledkových parametrů závisí od zaměření, obtížnosti, rozsahu, obsahu, hypotéz a aspirací konkrétního projektu.

Tabulka 3. Výsledkové parametry vědecko-výzkumné činnosti Policejní akademie České republiky v Praze

Rámcové povinné výsledkové parametry	
Smysluplnost a soulad s misí, vizí, komplexním strategickým cílem a Rozvojovým programem	
Obecná obhájitelnost vynaloženého úsilí a zdrojů	
Vědecká originalita, rozvoj teorie a ideová invence (při projektech základního výzkumu)	Společenská uplatnitelnost a aplikační přínos (při projektech aplikačního výzkumu)
Uskutečněný transfer získaných výsledků akademické komunitě a/nebo aplikační praxi	
Konkretizované povinné výsledkové parametry	
Dosažení všech cílů a splnění všech závazků stanovených v propozicích projektu	
Určení finančních, materiálních, časových, procesních a jiných úspor dosažených aplikací výstupů projektu	
Konkretizované alternativní výsledkové parametry	
Počet publikačních výstupů prezentujících dosažené výsledky akademické obce (doma i v zahraničí)	Počet a kvalita realizačních výsledků (metodik, manuálů, doporučení, vysvětlení a výkladů apod.)
Počet uskutečněných přednášek prezentujících výsledky akademické obce (doma i v zahraničí)	Počet a očekávaný výčet koncových uživatelů a/nebo potenciálních adresátů dosažených výsledků
Počet a kvalita zorganizovaných vědeckých konferencí, symposií a fór (doma i v zahraničí)	Počet a kvalita workshopů, tréninků apod. spojených s prezentací a aplikací výsledků projektu v praxi
Počet a kvalita citačních a jiných ohlasů na dosažené výsledky získaných ze strany akademické obce	Počet a kvalita odezev komunikovaných/doručených od reálných uživatelů aplikovaných výsledků

Postup řízení výzkumného programu

Konkrétní postup v oblasti řízení výzkumného programu Policejní akademie České republiky v Praze bude probíhat dle níže uvedeného schématu (obrázek 2). Ten odráží vertikální aspekt vědecko-výzkumné činnosti, časově-obsahovou sekvenci a logický postup (genezi) vzniku, realizace a vyhodnocení uskutečněných projektů.



Obrázek 2. Vertikální aspekt řízení výzkumného programu Policejní akademie České republiky v Praze

Uvedený postup se bude vhodně uzpůsobovat s ohledem na tematiku a obtížnost řešení daného projektu, včetně jeho časového trvání, velikosti řešitelského/projektového týmu, mezinárodního zastoupení spolu/řešitelů, objemu získaných finančních i nefinančních zdrojů, charakteru využívaných vědeckých metod a postupů apod. V případě, že propozice projektu nebudou moci být naplněny z důvodu objektivních změn společenské poptávky nebo z důvodu nečekaných bezpečnostních, geopolitických a jiných zvrátů atd., projektový tým zažádá příslušného zadavatele projektu či výzvy o vhodně argumentovanou změnu propozic. Změna projektové dokumentace bude uskutečněna a postoupena na schválení externím subjektům při použití stejného mechanismu jako při podání žádosti o projekt, nebo v souladu se specifickými instrukcemi dané projektové agentury, schvalovacího subjektu nebo schématu.

Transformační opatření řízení výzkumného programu

Efektivní řízení a naplnění výzkumného programu Policejní akademie České republiky v Praze si vyžaduje definování vhodného transformačního opatření, v následujícím znění (obrázek 3):

Připravit a implementovat podpůrná a vyhodnocovací opatření vnitřního rozvoje organizace, kterých zavedení vytvoří podmínky pro efektivnější dosažení definovaných cílů, strategií a opatření.

1. **Implementovat systém pro řízení a administraci vědeckých projektů a projektů národních i mezinárodních aplikačních výzev**, uchováající dosažené výstupy a usnadňující přípravu nových projektů a vzájemných kooperací. Tento systém bude sloužit také pro vykazování a evidenci všech údajů o všech výsledcích, včetně jejich zveřejňování nebo ukládání výzkumných dat. Bude sloužit jak pro akademiky, tak pro vykazování výsledků výzkumu např. doktorandů nebo jiných studentů.

Popis opatření a konkretizace doporučených postupů:

- **Stanovit očekávané funkcionality**, kapacitu, obsah, strukturu, vazby a klasifikované přehledy potřebné pro naplňování vykazovacích povinností instituce.
- **Získat vhodný systém, zaškolit pracovníky** Oddělení vědy a výzkumu a Knihovny, včetně odpovědných osob na katedrách a fakultách a zavést systém do praxe.
- **Vytvořit pravidla, postup a formuláře** pro evidování vědeckých projektů, podaných pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze v daném roce.
 - Odpovědnost: Dle stanoveného zapojení budou vhodně realizovat pracovníci Oddělení vědy a výzkumu společně s pracovníky Knihovny v úzké součinnosti s pracovníky Oddělení informačních technologií, proděkani pro vědu a výzkum, prorektor pro vědu a výzkum, Finanční oddělení, kvestor.
 - Milníky/čas plnění: (a) v prvním a druhém roce realizace Rozvojového programu; (b) dle vhodných časových momentů plnění opatření.
 - Přínosy: Zpřehlednění evidovaných projektů, poskytování podpůrných služeb pro akademické pracovníky při přípravě, řešení a úspěšném vykazování i ukončení realizovaných projektů, vzájemné vyhledávání a propojení vhodných vědeckých týmů, šíření podnětů a nápadů pro účast v pozdějších projektech a výzvách atd.

2. **Vytvořit a implementovat metodologický nástroj pro objektivní hodnocení komplexních výsledků vědy a výzkumu a průběžně zkvalitňovat systém výsledkového hodnocení.**

Popis opatření a konkretizace doporučených postupů:

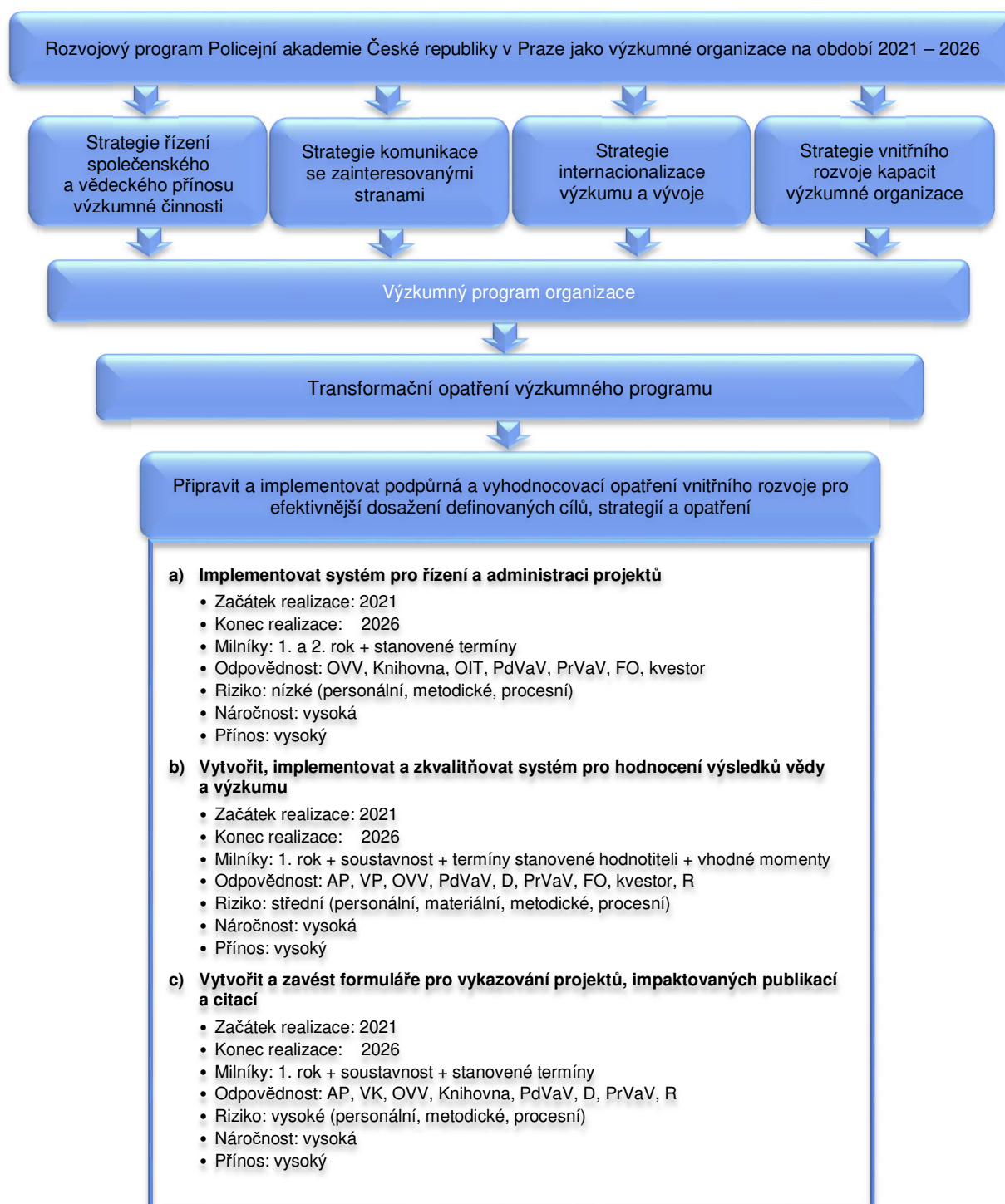
- **Vytvořit a aplikovat nový metodologický nástroj pro sekvenční vícestupňové posuzování** kvality a objektivně uznaného přínosu vědeckých prací akademických pracovníků.
- Každoročně **definovat širší množinu nejvyšších excelentních výsledků** Policejní akademie České republiky v Praze v daném roce.
- **Zpřesnit a zúžit množinu excelentních výstupů** v daném roce dle povoleného počtu vykazování a získat **autorské argumentace přínosů** vybraných excelentních výsledků.
- **Ocenit autory a autorské týmy**, kterých výstupy byly v konečné fázi hodnocené a postoupené hodnotitelské instituci jako excelentní v daném roce.
 - Odpovědnost: Akademičtí pracovníci, vedoucí kateder, Oddělení vědy a výzkumu, proděkani

- pro vědu a výzkum, děkani, prorektor pro vědu a výzkum, Finanční oddělení, kvestor, rektor.
- Milníky/čas plnění: (a) v prvním roce realizace Rozvojového programu, (b) každoročně v termínech stanovených externími hodnotiteli, (c) dle vhodných časových momentů.
 - Přínosy: Zkvalitněný proces identifikace i následný výběr excelentních výsledků, pečlivější odůvodnění přínosů vybraných excelentních výsledků, dosažení vyššího hodnocení ze strany externích hodnotitelů apod.
- **Vytvořit a zavést do praxe formuláře pro vykazování** projektů doporučených Rozvojovým programem a vědeckých publikací i citací evidovaných v databázích Web of Science a Scopus.
Popis opatření a konkretizace doporučených postupů:
 - **Vytvořit pravidla, postup a formuláře pro evidování vědeckých projektů** podaných pracovníky Policejní akademie České republiky v Praze v daném roce.
 - **Vytvořit pravidla, postup a formuláře pro evidování vědeckých publikací** pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v daném roce.
 - **Vytvořit pravidla, postup a formuláře pro evidování citací a ohlasů** na výstupy pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze v daném roce.
 - **Vysvětlit akademickým i vedoucím pracovníkům obsah vykazování** ve vazbě na Motivační program, nejlépe formou motivačně-instruktážních workshopů.
 - **Implementovat systém formulářů**, pomáhat při jejich vyplňování, shromažďovat je a následně vhodně využívat pro potřeby Oddělení vědy a výzkumu a externího výkaznictví.
 - Odpovědnost: Akademičtí pracovníci, vedoucí kateder, pracovníci Oddělení vědy a výzkumu a Knihovny, proděkani pro vědu a výzkum, děkani, prorektor pro vědu a výzkum.
 - Milníky/čas plnění: (a) v prvním roce realizace Rozvojového programu, (b) dle vhodných časových momentů následné realizace.
 - Přínosy: Zkvalitněná identifikace akademického výkonu jednotlivých kateder, fakult i celé instituce, jednodušší a bez duplicit získávané podklady pro interní i externí hodnocení institucionálních výsledků apod.

Interní projekty financované z institucionální podpory a přechodné období

Pro hladké časové i obsahové sladění doposud platného Rozvojového programu Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na léta 2017 – 2023 (RP 2017 – 2023) s nově připravovaným Rozvojovým programem Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na léta 2021 – 2026 (Rozvojový program) je stanoveno tzv. **přechodné období**. Jednotlivé aktivity (projekty) řešené v rámci RP 2017 – 2023 budou pokračovat dle potřeby a dle vyhodnocení vedení fakult. Projekty budou ukončeny nejpozději do roku 2023 dle stávajících mechanismů a metodik.

Nové aktivity (projekty) financované z institucionální podpory na rozvoj výzkumné organizace bude možné realizovat na základě směrnice, kterou připraví Oddělení pro vědu a výzkum, a především kladně vyhodnocené žádosti podané v následující posloupnosti: navrhovatel – školitel – mentor – vedoucí katedry – proděkan pro vědu a výzkum – prorektor pro vědu a výzkum. Tyto typy projektů budou určeny pro doktorandy, postdoktorandy a pro začínající vědecké pracovníky. Doporučením je vypracovat taktéž tento typ projektu v souladu s libovolnou ze strategických vědecko-výzkumných domén.



Obrázek 3. Časově-logický harmonogram plnění transformačních opatření výzkumného programu organizace

PROGRAM VNITŘNÍHO ROZVOJE ORGANIZACE

Z hlediska široce koncipovaného strategického řízení národního významu se Policejní akademie České republiky v Praze v roce 2020 spolupodílela na tvorbě Národní RIS 3 strategie. Téměř všechny priority pro strategický rozvoj vědy a výzkumu České republiky, navrhované Policejní akademií České republiky v Praze, byly do Národní RIS 3 strategie zahrnuty a staly se tak budoucími prioritami českého bezpečnostního výzkumu. Obdobným způsobem se Policejní akademie České republiky v Praze účastnila doplnění a připomínkování dalších dokumentů (např. připravovaných výzkumných programů Ministerstva vnitra České republiky). Tato expertní činnost byla a je silnou inspirací a zadostučiněním všech akademických i vedoucích pracovníků. Avšak, taktéž **umožňuje lépe fokusovat budoucí záměry a cíle** v oblasti zkvalitnění všech aktivit Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace.

Východiskem pro budoucí cíle vnitřního rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze je akcent na **lidské zdroje = lidský potenciál**, který je nejvýznamnějším pilířem celé instituce. Veškerá opatření strategického, taktického i operativního charakteru se budou odvíjet s myšlenkou na etické využívání, a zejména aktivně podporovaný a oceňovaný rozvoj dovedností i zkušeností a celkové profesionality všech členů Policejní akademie České republiky v Praze.

Těžiskové priority programu vnitřního rozvoje, vnímaného jako implementace strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace, jsou zacílené na **rozvoj lidského potenciálu a jeho výsledkovou výkonnost**, a lze je definovat následujícím způsobem:

- ❖ Zlepšování věkové, kvantitativní a zejména kvalitativní struktury lidských zdrojů.
- ❖ Zkvalitňování pracovní motivace, spokojenosti, tvořivosti, vysokého výkonu a odpovědnosti.
- ❖ Budování, udržování a zvyšování oboustranné zaměstnavatelsko-zaměstnanecké loajálnosti.
- ❖ Posilování zaměstnavatelského image a etiky všech procesů, mechanismů, vztahů a činností.
- ❖ Navýšení počtu výzkumných pracovníků a pracovníků Oddělení vědy a výzkumu (systemizace).
- ❖ Zkvalitňování IKT, hardwarové a softwarové infrastruktury a modernizace pracovních podmínek.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti, těžiskové priority vnitřního rozvoje, uvažované zacílení vědeckých a výzkumných domén, a zejména v celkové návaznosti na:

- závěry Mezinárodního evaluačního panelu, uskutečněného na konci roku 2020,
- nejnovější přehodnocení v oblasti posuzování a zvyšování kvality vědecko-výzkumné činnosti,
- výsledky uskutečněné SWOT analýzy,
- klíčové atributy Metodiky 17+,
- a s požadavkem směřovat Policejní akademii České republiky v Praze k soustavnému posilování kvality všech procesů a výstupů,

byl určen **komplexní strategický cíl**, tj. získat v roce 2026 institucionální hodnocení stupněm „B“,

a byly definované strategické cíle ve vazbě na prioritní strategie, společně vytvářející **systém strategického řízení vnitřního rozvoje** Policejní akademie České republiky v Praze. Uvedený systém je obsažen v tabulce 4, přičemž ilustruje návaznost strategií a strategických (transformačních) cílů na léta 2021 – 2026, podrobně prezentovaných v předešlých kapitolách tohoto dokumentu, a to včetně stanovených parciálních cílů, časových milníků, indikátorů a personální odpovědnosti za jejich dosažení.

Tabulka 4. Strategie, strategické cíle, parciální cíle, časové milníky, indikátory a personální odpovědnosti výzkumné organizace na léta 2021 – 2026

Strategie	Strategické cíle	Parciální cíle	Časové milníky	Odpovědnost	Indikátory
Strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti	1. Spoluprací s partnery zesílit atribut společenské užitečnosti i vědeckého přínosu výzkumných aktivit (zvýšit přínos výstupů pro aplikační sféru a zveřejňování i šíření výsledků).	<ul style="list-style-type: none"> Každý rok podat žádost o projekt veřejné soutěže nebo veřejné zakázky programu BV MV ČR, nebo agenturních výzev (GA ČR, TA ČR) anebo se zapojit jako spoluřešitel do projektu zahraničního partnera. Vytvořit vědecko-výzkumné portfolio PA ČR jako prezentace potenciálu + upravit webové stránky. Vytvářet vhodnou pomoc při podávání nových projektů a odměňovat pracovníky za vyšší projekty. Pořádat setkání prorektorů a vedoucích pracovníků vysokých škol a setkání s představiteli aplikační sféry. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost procesu termíny projektových soutěží a výzev, včetně mezinárodních schémat termíny vnitřních oponentur termíny výkaznictví 	<ul style="list-style-type: none"> akademičtí pracovníci VP kateder a oddělení proděkani VaV děkani prorektor VaV OVV + admin. pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> Počty projektů v databázi CEP IS VaVal (vazba na cíl 1). Počty výsledků rozvojového charakteru v RIV (vazba na cíl 1). Hodnocení výsledků aplikačního (vazba na cíle 1 a 2). Počet aplikovaných výsledků meziročně a kumulovaně za uvažované období (vazba na cíl 1). Počet a výčet uživatelů VaV výsledků + charakteristika efektů a přínosů (vazba na cíl 1). Počet výsledků ve Web of Science a Scopus a jejich citovanost (vazba na cíle 1 a 2).
	2. Spoluprací s partnery zesílit atribut originality a relevance VaV aktivit (organizovat relevantní výzkumy nebo v nich participovat).	<ul style="list-style-type: none"> Propojovat pracovníky pro účast v rozsáhlých výzkumech i zabezpečování mohutnějších výzkumů. Vykonávat opatření Motivačního programu PA ČR, zejména pro zapojení pracovníků, synergií apod. Vytvářet vhodnou pomoc pro participaci a/anebo organizování výzkumů, včetně přímé asistence. Finančně i nefinančně odměňovat pracovníky za národní i mezinárodní výzkumy a dílčí šetření. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost a kontinuitnost procesu termíny výkaznictví o tvůrčích výstupech. 	<ul style="list-style-type: none"> vedoucí pracovníci kateder a fakult prorektori rektor výzkumní pracovníci a vedoucí OVV 	
Strategie komunikace se zainteresovanými stranami	1. Zkvalitnit komunikaci se ZS (volit komunikační formy a kompetence, které dokáží důrazněji komunikovat vhodné výzvy a impulzy).	<ul style="list-style-type: none"> Aplikovat komunikační formy pro propojení a mobilizaci pracovníků PA ČR (slušnost, vstřícnost). Individualizovat komunikaci s externími partnery pro moderní komunikaci a šíření poznatků a inovací. Organizovat národní a mezinárodní kolo soutěže v SVOČ a šířit výstupy vědy. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost a časová následnost procesu termíny schůzek, porad, vnitřních workshopů termíny SVOČ (národní i mezinárodní kolo). 	<ul style="list-style-type: none"> vedoucí pracovníci akademičtí, výzkumní a administrativní pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> Národní i mezinárodní kolo SVOČ (vazba na cíl 1). Počet udržovaných a nových partnerství (vazba na cíl 1). Počet pořádaných konferencí, seminářů a workshopů (vazba na cíl 2). Počet spolupořádaných mezinárodních konferencí (vazba na cíl 2). Počet a kvalita nových partnerství (vazba na cíle 1, 2 a 3): <ul style="list-style-type: none"> - počet a kvalita dvoustranných spoluprací - počet a kvalita multilaterálních spoluprací Počet publikací a citací ve Web of Science a Scopus (vazba na cíle 1, 2 a 3). Počet členství v edičních (redakčních) a vědeckých radách (vazba na cíle 1, 2 a 3).
	2. Posílit dynamiku inter-institucionální komunikace se ZS (podněcovat výměnu poznatků a jejich aplikaci v praxi).	<ul style="list-style-type: none"> Zintenzivnit pořádání domácích i mezinárodních konferencí (transfer výsledků). Zintenzivnit spolupráci s domácími i zahraničními partnery a společně organizovat mezinár. konference. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny vnitřn. schůzek termíny vnějších schůzek termíny konferencí termíny hodnoc. přínosu 	<ul style="list-style-type: none"> vedoucí pracovníci OVV tvůrčí osobnosti akademičtí pracovníci prorektori VaV + ZSaCV 	
	3. Vytvářet unikátní formy komunikace a spolenectví se ZS (využívat nové komunikační platformy, zacílené na společenský a vědecký přínos).	<ul style="list-style-type: none"> Navrhovat unikátní platformy ("VaV partnerské kruhy", "přátelské VaV aliance" apod. Testovat efektivnost nových VaV a aplikačních propojení v spolupráci s vybranými partnery. Smysluplně využívat nové propojení a dosahovat vyšší počet a výsledky navázaných partnerství. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny identifikace nových propojení termíny testování nových propojení termíny setkání propojení termíny hodnoc. přínosu 	<ul style="list-style-type: none"> děkani, proděkani a vedoucí kateder prorektori tvůrčí osobnosti akademičtí pracovníci OIT OVV 	

Strategie	Strategické cíle	Parciální cíle	Časové milníky	Odpovědnost	Indikátory
Strategie internacionalizace výzkumu a vývoje	1. Internacionalizaci VaV aktivit zvýšit počet realizovaných mezinárodních projektů (Horizon Europe, Norské fondy a další).	<ul style="list-style-type: none"> Rozšiřovat spolupráci se zahraničními VŠ a institucemi. Zvát partnery ze zahraničí na výzkumné pobyty. Usilovat ročně o účast na min. 1 mezinár. projektu. Vytvářet pomoc při vyhledávání projektových výzev. Odměňovat pracovníky za mezinárodní projekty. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny projekt. výzev termíny podávání žádostí termíny zahran. pobytů termíny výkaznictví 	<ul style="list-style-type: none"> vedoucí pracovníci tvůrčí osobnosti akademičtí pracovníci OVV OMS 	<ul style="list-style-type: none"> Počty mezinárod. projektů v CEP IS VaVal (vazba na cíl 1). Počty publikací ve WoS a Scopus (vazba na cíl 2): <ul style="list-style-type: none"> počet výsledků WoS a Scopus počet výsledků WoS a Scopus v zahraničí Počet výsledků WoS a Scopus + IF (Q1 – Q4) Evidence časopisu ve WoS nebo Scopus (vazba na cíl 3). Uznání mezinárodní komunitou (vazba na cíle 1 a 2): <ul style="list-style-type: none"> členství v odb. společnostech prestižní ocenění VaVal členství v edičních radách zahraničních časopisů zvané přednášky v zahraničí přednášky zahraničních vědců a hostů na PA ČR uživatelé VaV výsledků na mezinárodní úrovni
	2. Internacionalizaci VaV aktivit zvýšit kvalitu vědeckých výstupů (zvýšit kvalitu a mezinárodní akceptaci výsledků).	<ul style="list-style-type: none"> Aktivizovat VaV pro publikování ve WoS a Scopus. Informovat o publikování ve WoS a Scopus + podpora. Podněcovat autorské týmy napříč PA ČR i mimo PA ČR. Vytvořit databázi pozitivních zkušeností s periodiky. Odměňovat za publikace a citace ve WoS a Scopus. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny redakč. uzavírek termíny konferencí termíny výkaznictví 	<ul style="list-style-type: none"> vedoucí pracovníci tvůrčí osobnosti akademičtí pracovníci OVV OMS prorektor VaV + ZSaCV 	
	3. Spoluprací s partnery otevřít proces zařazení časopisu Bezpečnostní teorie a praxe do Web of Science nebo Scopus.	<ul style="list-style-type: none"> Zahájit zařazení Bezpečnostní teorie a praxe do WoS. Zkvalitnit obsah a grafiku elektron. stránek časopisu. Vypracovat instrukce a formuláře v anglickém jazyce + zabezpečit získávání DOI pro každý článek. Doplnit radu časopisu o zahraniční odborníky a vytvořit tým recenzentů. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny oslovení členů termíny redakč. uzavírek termíny recenzních konání termíny vydání čísel 	<ul style="list-style-type: none"> OVV vědecká/redakční rada akademičtí pracovníci OIT prorektor VaV 	
Strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace	1. Orientovat klíčovou pozornost na lidský potenciál a tvůrčí osobnosti, a tím zvýšit excelentnost ve všech oblastech.	<ul style="list-style-type: none"> Zajišťovat věkovou a kvalitativní kontinuitu lidského potenciálu a rozšiřovat tým tvůrčích osobností PA ČR. Systematicky zkvalitňovat obsah Motivačního programu a vhodně ho inovovat. Vytvořit podmínky pro denní formu doktorského studia se zacílením na zkvalitnění vědeckých výstupů. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny vyhodnocení lidského potenciálu termíny vyhodnocení MP termíny výkaznictví termíny akreditace dokt. 	<ul style="list-style-type: none"> OVV Personální oddělení Finanč. oddělení a kvestor akademičtí pracovníci vedoucí pracovníci prorektor SaVV + VaV 	<ul style="list-style-type: none"> Známky excelentních výsledků (vazba na cíl 1). Úroveň motivace, komunikace, atmosféry (vazba na cíl 1). Účinnost motivačních nástrojů (vazba na cíl 1).
	2. Rozšířit tým výzkumných pracovníků (zvýšit výkon i přínos Oddělení vědy a výzkumu pro všechny akademické i vedoucí pracovníky).	<ul style="list-style-type: none"> Definovat nové žádoucí činnosti, náplň práce, záběr, odpovědnosti atd. pro zvýšení kvality VaV na PA ČR. Připravit a uskutečnit výběrové řízení pro obsazení nových pracovních míst na Oddělení vědy a výzkumu. Zrealizovat orientaci nových výzkumníků, vybudovat loajálnost a přínos pro komplexní strategický cíl PA ČR. 	<ul style="list-style-type: none"> následnost oslovení a výběru soustavnost motivování termíny hodnocení výkonu termíny průzkumu spokojenosti s prací OVV 	<ul style="list-style-type: none"> OVV Personální oddělení Finanční oddělení kvestor akademičtí pracovníci prorektor VaV 	<ul style="list-style-type: none"> Počet a důvod výpovědí (vazba na cíl 1). Parciální indikátory: <ul style="list-style-type: none"> počet a důvod výpovědí ze strany pracovníka, počet a důvod výpovědí ze strany zaměstnavatele. Počet pracovníků Oddělení vědy a výzkumu (vazba na cíl 2).
	3. Modernizovat a doplnit infrastrukturu (umožnit konkurenceschopný výzkum s vědeckým i aplikačním přínosem dle Metodiky 17+).	<ul style="list-style-type: none"> Navrhnout mechanismus obnovování infrastruktury pro konkurenceschopný výzkum. Navrhnout, implementovat a vyhodnocovat pravidelný dotazníkový průzkum o infrastrukturních potřebách. Projektovat moderně vybavené učebny a výzkumní prostory pro originální výzkum a měření apod. 	<ul style="list-style-type: none"> soustavnost + následnost termíny přípravy a doladění průzkumu termíny realizace a vyhodnocení průzkumu termíny pořízení vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> OVV + OIT Finanční odd. + kvestor akademičtí pracovníci vedoucí pracovníci tvůrčí osobnosti prorektor VaV 	<ul style="list-style-type: none"> Přínos Oddělení vědy a výzkumu (vazba na cíl 2). Čerpání institucionální podpory a grantů na modernizaci (vazba na cíl 3). Spokojenost pracovníků s infrastrukturou (vazba na cíl 3).

Všechny čtyři strategie a strategické i parciální cíle jsou stanovené jako **vzájemně se podporující sítí nejvýznamnějších úkolů**. Je potřebné dbát na soustavné posilování vzniku **synergických efektů**, které mohou mít pozitivní a energizační vliv na propojené i individualizované dosažení očekávaných výsledků. Interní dynamiku celému strategickému procesu rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace zabezpečují následující transformační opatření.

Transformační opatření vnitřního rozvoje

1. **Zajistit splnění všech stanovených cílů a definovaných strategií**, tj. strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti; strategie komunikace se zainteresovanými stranami; strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace; strategie internacionalizace.

Popis opatření a konkretizace doporučených postupů:

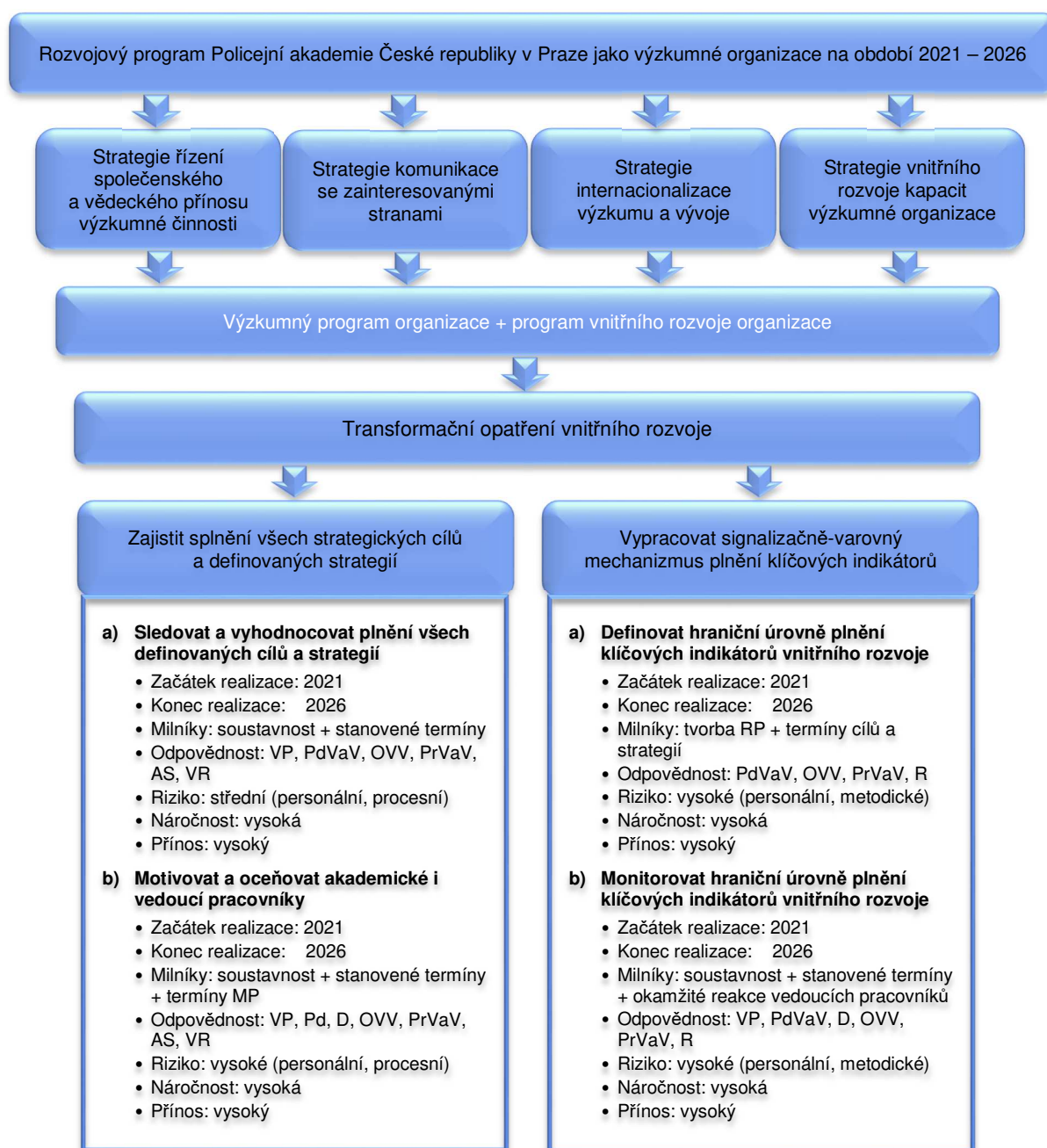
- **Sledovat a vyhodnocovat stav plnění všech cílů a strategií**, a to v podmínkách kateder, fakult, pracovišť i celé instituce:
 - Obsah realizace: Stručné vyhodnocení plnění cílů a strategií, vypracované na základě podnětu ze strany Oddělení vědy a výzkumu a poskytnuté dokumentární formy.
 - Odpovědnost: Dle stanoveného zapojení budou vhodně realizovat vedoucí kateder a pracovišť, proděkaní pro vědu a výzkum, děkani, Oddělení vědy a výzkumu, prorektor pro vědu a výzkum, Akademický senát a Vědecká rada Policejní akademie České republiky v Praze.
 - Milníky/čas plnění: (a) průběžně; (b) dle stanovených časových termínů.
 - Přínosy: Kolegiální sjednocení všech pracovníků a vedoucích pracovníků, dosažení nutných zlepšení, harmonizace všech úsilí a resortů instituce, pevnější pozice Policejní akademie České republiky v Praze v mezinárodním srovnání, splnění kritérií pro získání akreditací apod.
- **Motivovat a oceňovat akademické i vedoucí pracovníky** Policejní akademie České republiky v Praze za jejich úsilí v plnění definovaných cílů a strategií.
 - Obsah realizace: Slovně, písemně i finančně odměňovat akademické i vedoucí pracovníky za aktivní a výsledkově pozitivní úsilí v plnění cílů i strategií Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace. Využít lze možnosti Motivačního programu (odměny za publikace i citace v databázi Web of Science a/nebo Scopus a projekty vyššího významu), včetně připravovaného ocenění počinů širšího institucionálního významu.
 - Odpovědnost: Dle stanoveného zapojení budou vhodně realizovat vedoucí kateder a pracovišť, proděkaní, děkani, Oddělení vědy a výzkumu, prorektor pro vědu a výzkum, rektor Akademický senát a Vědecká rada Policejní akademie České republiky v Praze.
 - Milníky/čas plnění: (a) průběžně; (b) dle stanovených časových termínů jednotlivých cílů a časových možností Motivačního programu.
 - Přínosy: Posílení a oživení motivace pracovníků a vedoucích pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze, hodnotnější výstupy, dobrovolné odhalování rezerv a soustavné zdokonalování, zvyšování efektivity vnitřních i vnějších procesů apod.

2. **Vypracovat signalizačně-varovný mechanismus plnění klíčových indikátorů vnitřního rozvoje organizace** a v případě odklonu od stanovených indikátorů zasáhnout vhodnými rozhodnutími tak, aby nebylo ohrožené dosažení komplexního cíle i jednotlivých parciálních cílů a strategií.

Popis opatření a konkretizace doporučených postupů:

- **Definovat hraniční úroveň plnění klíčových indikátorů vnitřního rozvoje organizace**, a to žádoucí (očekávaná) úroveň; vynikající (nadprůměrná) úroveň; nepostačující (podprůměrná, akci vyžadující úroveň).
 - Obsah realizace: Stanovit odpovídající hraniční hodnoty klíčových indikátorů, a to na základě dosavadního vývoje v daných oblastech a vhodných možností potenciálního růstu hodnot konkrétních indikátorů.
 - Odpovědnost: Dle stanoveného zapojení budou vhodně realizovat proděkani pro vědu a výzkum, děkani, Oddělení vědy a výzkumu, prorektor pro vědu a výzkum, rektor.
 - Milníky/čas plnění: (a) v průběhu tvorby Rozvojového programu Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na období 2021 – 2026; (b) dle vhodných časových momentů v procesu plnění cílů a strategií.
 - Přínosy: Kvantifikace, zpřehlednění a vzájemné propojení nejvýznamnějších atributů celkového progresu Policejní akademie České republiky v Praze, možnost uplatňovat průběžnou sebe-evaluaci (individuální, skupinovou i institucionální), lepší zacílení všeho snažení a definovaných úkolů.
- **Monitorovat hraniční úroveň plnění klíčových indikátorů vnitřního rozvoje organizace**, a v případě (negativního i pozitivního) odklonu od žádoucí úrovně okamžitě zasáhnout formou přijetí vhodných manažerských rozhodnutí.
 - Obsah realizace: Sledovat dosažené hodnoty klíčových indikátorů, identifikovat soulad/nesoulad se stanovenými hraničními úrovněmi a přijat odpovídající rozhodnutí (sít rozhodnutí) pro zlepšení aktuální situace a splnění stanovených cílů a strategií.
 - Odpovědnost: Dle stanoveného zapojení budou vhodně realizovat vedoucí kateder, proděkani pro vědu a výzkum, děkani, Oddělení vědy a výzkumu, prorektor pro vědu a výzkum, rektor.
 - Milníky/čas plnění: (a) monitorování bude uskutečňované dle stanovených časových termínů; (b) manažerské intervence budou realizované promptně.
 - Přínosy: Objektivní posuzování dosahovaných atributů, s okamžitou a průběžnou možností vhodně intervenovat a korigovat stávající situace a parametry, efektivnější a jistější dosažení komplexního cíle (získat hodnocení „B“).

Přehled časových dispozic, věcného obsahu, síly očekávaného rizika, náročnosti a přínosů definovaných transformačních opatření ilustruje obrázek 4.



Obrázek 4. Časově-logický harmonogram plnění transformačních opatření vnitřního rozvoje organizace

Indikátory plnění RRO2017+: Signalizačně-varovný mechanismus řízení

Rozvojový program Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace na období 2021 – 2026 je rozsáhlý a z hlediska času dlouhodobý. Zajištění průběžného plnění i koncového dosažení všech stanovených cílů, strategií a opatření si proto vyžaduje stanovit **systém klíčových indikátorů**. Indikátory budou stanoveny tak, aby obsáhly celostní logiku budoucího rozvoje, a současně, aby jejich limity indikovali stav pozitivního vývoje anebo nutnost okamžitě reagovat.

Všechny indikátory jsou vzájemně provázané a existuje oprávněný předpoklad, že se budou v čase, kvalitě i kvantifikaci navzájem ovlivňovat. Lze proto stanovit i bližší **specifikaci určených indikátorů**, a to ve smyslu stanovené **očekávané míry** každého indikátoru, a současně, stanovení tzv. **kritických hodnot**, při kterých bude nutné proces implementace daného cíle okamžitě přehodnotit a přijmout vhodná korekční opatření. Stanovení jednotlivých limitních hodnot indikátorů se racionálně musí odvíjet od parametrů a výsledků, které se podařilo Policejní akademii České republiky v Praze získat v dosavadním časovém trendu, a to za posledních 5 let. Dosavadní průměrné roční hodnoty budou základem pro stanovení třech následujících – budoucích – **hladin indikátorů**:

- postačující (očekávaná) úroveň (znázorněné v tabulce 5 modrou barvou),
- vynikající (nadprůměrná) úroveň (znázorněné v tabulce 5 černou barvou),
- nepostačující (podprůměrná) akce vyžadující úroveň (znázorněné v tabulce 5 červenou barvou).

Nově stanovené hladiny indikátorů jsou pro období budoucích pěti let stanovené tak, aby na jedné straně umožňovali a vyzývali k růstu (pro dosažení komplexního cíle instituce: získat hodnocení známkou „B“), a na druhé straně, aby jejich hodnoty nebyly předimenzované, a nezpůsobovaly spíše obavu a stres než motivaci k naplňování.

Navržený systém odráží **kvalitativní indikátory**, stanovené charakterem úrovně (kvalitou) očekávaného výsledku, přičemž jsou zvoleny nejvýznamnější indikátory, sledované a vyhodnocované na jedné straně interní sebe-evaluačním procesem, a na straně druhé, externími hodnotiteli. Jde o výsledky evidované v databázích Web of Science nebo Scopus, organizování konferencí a vypracování metodik pro aplikační praxi. **Kvantitativní indikátory** stanovují číselně určené hodnoty, které je potřebné či vhodné dosáhnout v každém z kvalitativních parametrů, a to v každém z následujících pěti let. **Časové indikátory** určují nutnost sledování progresu každého kvantitativního i kvalitativního atributu v časovém vývoji, přičemž v pozdějších letech plánovacího období se výše kvantitativních hodnot postupně zvyšují. Tak je zachyceno systematické zdokonalování a udržitelnost soustavného rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze. Hodnoty zmíněné indikátorů jsou uvedené v tabulce 5.

Je potřebné uvažovat s nutností sledovat taktéž finanční ukazatele očekávaného rozvoje. Z hlediska skutečnosti, že mnohé z budoucích opatření ještě není možné přesně definovat (dynamický vývoj cen, vznik nových generací materiálů, přístrojů a IKT s novými výkonovými možnostmi a alternacemi, plánované zjišťování budoucích infrastrukturních potřeb akademických, výzkumných a vedoucích pracovníků apod.), klíčovým **finančním indikátorem** je dodržení každoročně stanovených rozpočtů a současně snaha o maximální zhodnocování přidělených prostředků a maximální úsporu veškerého působení organizace.

Samotné fungování signalizačně-varovného mechanismu bude uvažovat i s jistými **akademickými výsledkovými cykly**, kdy v jednom roce může nastat značný nárůst v konkrétním indikátoru, avšak v následujícím roce tento vývoj ustrne (únava akademického týmu). Popřípadě, nižší počet výsledků v daném roce je zapříčiněn přípravou rozsáhlého výzkumného bádání (sběru dat), přičemž v následujícím roce počet výstupů vzroste. Z uvedeného důvodu je potřebné varovně-signalizační mechanismus vnímat jako **podpůrný nástroj manažerské intervence**, a při koncipování nápravních (nebo oceňovacích) opatření:

- nejdříve zjistit příčiny a pozadí stávajícího stavu,
- prodiskutovat situaci s dotčenými akademickými pracovníky,
- společně s akademickými a vedoucími pracovníky definovat budoucí korekční opatření,
- implementovat přijatá korekční opatření,
- sledovat splnění korekčních opatření, a to v časovém intervalu 2 – 3 měsíců od realizace,

- v případě dosažení nápravy ocenit pozitivní úsilí,
- v případě stagnace a nedosažení zlepšení přehodnotit původní opatření a nově formulovat vhodnější rozhodnutí,
- opětovně vyhodnotit účinnost nových opatření a případné opakování korekčního cyklu.

Tabulka 5. Stanovení hodnot indikátorů plnění RRO2017

	(D) stať ve sborníku WoS nebo Scopus			(J_{imp}) = odborný článek WoS			(J_{sc}) = odborný článek Scopus			(N) - Metodiky (NmetA)			Projekt bezpečnostního výzkumu MV ČR, TA ČR, GA ČR, Horizon Europe, Norské fondy aj.		
2016	2			-			-			-			-		
2017	5			3			-			-			1		
2018	-			-			1			-			1		
2019	-			1			-			-			1		
2020	-			5			2			1			1		
Průměr	1,4			1,8			0,6			0,2			0,8		
	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň	Postačující úroveň	Vynikající úroveň	Nepostačující úroveň
2021	2	3	1	2	3	1	1	2	0	1	2	0	1	2	0
2022	2	4	1	2	4	1	1	2	0	1	2	0	1	2	0
2023	3	4	1	3	4	1	2	3	1	1	2	0	2	3	1
2024	3	4	2	3	4	2	2	3	1	1	2	0	2	3	1
2026	3	5	2	3	5	2	2	4	1	1	2	0	2	3	1

Vzájemné vazby programu rozvoje a výzkumného programu

Nejsilnějším spojovacím článkem programu rozvoje a výzkumného programu jsou definované **strategické fenomény** Policejní akademie České republiky v Praze, a to: mise, vize, komplexní strategický cíl, čtyři klíčové strategie a síť strategických i parciálních cílů. Tyto tvoří celkový rámec i inspiraci pro všechny úsilí, procesy a úkoly a pro všechny akademické, výzkumné, vedoucí i administrativní pracovníky.

Veškeré přístupy, principy a hodnoty stanovené ve výzkumném programu organizace nacházení svou naléhavost a nutné aplikování taktéž v programu vnitřního rozvoje organizace. Zdůraznit lze zejména **přístup** interdisciplinarity, kontinuity, dopředních efektů apod., **princip** odpovědnosti, strategického myšlení, aktivizace společného úsilí a **všechny tři stanovené hodnoty**, tj. etiku, čestnost a důstojnost.

Další souvztah výzkumného programu organizace a programu vnitřního rozvoje organizace je viditelný v **parametrické konkretizaci** obou programů. Výzkumný program stanovuje rámcové povinné výsledkové parametry a taktéž konkretizované povinné a konkretizované alternativní výsledkové parametry. Uvedené výsledkové parametry výzkumného programu obsahově korespondují s indikátory definovanými v programu vnitřního rozvoje organizace. Dotýkají a překrývají se v konkretizovaném stanovení publikačních a jiných významných výsledků, očekávaných od Policejní akademie České republiky

v Praze v období budoucích pěti let (publikace a citace, konference, metodiky).

Zmínit se žádá **logická propojenost a sekvenčně-cyklická návaznost** transformačních opatření výzkumného programu a programu vnitřního rozvoje. Ve výzkumném programu jsou stanovené výzkumně-vývojové domény, které jsou zacilovány na progres instituce jako výzkumné organizace a sledují prioritně úspěšnost v oblasti vědy a výzkumu. Avšak, pro své dosažení nevyhnutně vyžadují funkční mechanismy nejen vědecko-výzkumných kapacit, ale celkového vnitřního rozvoje celé instituce. Propojovacím článkem jsou zde lidské zdroje, tj. lidský potenciál a jeho tvůrčí schopnosti. Naopak, do budoucna (obzvláště na základě Metodiky 17+) se očekává zesilující důraz a rostoucí požadavky zejména v oblasti výsledků vědecko-výzkumné činnosti a jejich aplikace v praxi. Těmto požadavkům lze dostát jedině s kvalitním personálním obsazením a správně nastavenými systémy, procesy, procedurami atd., které jsou zastřešované právě programem vnitřního rozvoje organizace.

Finanční strategie: Rozpočtový rámec (včetně podílu RVO)

Čerpání institucionální podpory se v prvé řadě řídí zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky.

Obsahem finanční strategie je **definování finančního zabezpečení stanovených cílů**. Finanční strategie v tomto ohledu určuje finanční podporu dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace a slouží jako nástroj pro financování potřeb nezbytných k plnění Rozvojového programu.

S ohledem na přidělovanou výši institucionální podpory za období posledních pět let a vývoj očekávaný v budoucích pěti letech (tabulka 6) lze předpokládat, že Policejní akademie České republiky v Praze bude na období platnosti Rozvojového programu (2021 – 2026) disponovat institucionální podporou ve výši přibližně **35 619 000 Kč**. Ačkoliv se přidělovaná institucionální podpora může mírně diferencovat, zejména v období 2025 – 2026, na nejbližší dva nebo tři roky lze uvažovat se stabilním vývojem v přibližné výši přidělené na rok 2022. Z uvedeného důvodu, a abstrahujíc od nečekaných vlivů, je v rozpisu (tabulka 6) uvažováno se stabilní sumou očekávané podpory na celé období.

Tabulka 6. Skutečný vývoj institucionální podpory v letech 2016 – 2021 a předpokládaný vývoj v letech 2022 – 2026 v tis. Kč

Institucionální podpora na rozvoj VO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rozpočet částka v Kč	4 897	4 681	4 711	5 114	6 274	6 427	5 835	5 835	5 835	5 835	5 835
Nároky z nespotřebovaných výdajů						20 803	Budou postupně vyčerpány za účelem plnění RP	Budou postupně vyčerpány za účelem plnění RP	Budou postupně vyčerpány za účelem plnění RP	Budou postupně vyčerpány za účelem plnění RP	Budou vyčerpány za účelem plnění RP

Finanční strategie těsně navazuje a je již **vkomponována ve všech čtyřech strategiích** Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace, tj. strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti, strategie komunikace se zainteresovanými stranami, strategie internacionalizace výzkumu a vývoje i strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace. Tabulka 6 integruje plánované finanční pokrytí všech zmíněných strategií, ve vazbě na sít příslušných strategických cílů. Jde o kompaktní ilustraci určených strategií a cílů v perspektivě jejich finančního pokrytí.

V návaznosti na adresné financování uvedené v tabulce 7 a v souladu se zásadami korektního finančního rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze, finančními prostředky určenými na rozvoj výzkumné organizace, tj. **prostředky institucionální podpory**, bude možné spolufinancovat taktéž potřebné náklady v rámci projektů účelové podpory. Podmínkou je, že nebude možné tyto náklady plně hradit z projektů dané účelové podpory (např. stanovené kofinancování dle zadávací a projektové dokumentace projektů), avšak jejich vynaložení posílí celkový rozvoj výzkumné organizace. Prostředky institucionální podpory bude zároveň možné použít na spolufinancování nákladů (např. technického a technologického vybavení) Policejní akademie České republiky v Praze, a to dle předpokládaného podílu využití za účelem plnění Rozvojového programu a celkového rozvoje instituce.

Z institucionální podpory bude financována digitalizace administrativy – vytvoření systému pro evidenci projektů, digitálního úložiště výsledků z vědecko-výzkumné činnosti a systému pro předávání údajů do IS VaVal. Z institucionální podpory a případně dalších zdrojů bude hrazen provoz elektronických informačních platforem a dalších informačních systémů důležitých pro vědecko-výzkumnou činnost, další provozní náklady a výdaje dle potřeby, přístup k elektronickým informačním zdrojům důležitým pro vědeckou činnost (např. Web of Science, Scopus, EBSCO, CEEOL, JSTORE apod.) a dále dle potřeby.

Tabulka 7. Finanční zabezpečení plnění strategických cílů a strategií rozvoje Policejní akademie České republiky v Praze jako výzkumné organizace

Strategie	Strategické cíle	Finanční nároky
Strategie řízení společenského a vědeckého přínosu výzkumné činnosti	1. Spoluprací s partnery zesílit atribut společenské užitečnosti i vědeckého přínosu výzkumných aktivit (zvýšit přínos výstupů pro aplikační sféru a šíření výsledků).	Náklady spojené s vykonáním příslušných analýz, odhadů trendů a perspektivních propočetů realizovatelnosti, stanovením relevantních a dostatečně ambiciózních záměrů projektů, překladů do anglického jazyka a všechny další nároky související s realizací výše uvedených cílů (např. náklady na opatření potřebných informačních zdrojů, náklady na zveřejňování a šíření publikačních a dalších výsledků vědecko-výzkumné činnosti, včetně nákladů na cestovné apod.) a s vypracováním projektů budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze. Náklady související se samotnou realizací akceptovaného projektu účelové podpory (veřejné zakázky v oblasti výzkumu) budou hrazeny ze získaných grantů a podpor.
	2. Spoluprací s partnery zesílit atribut originality a relevance VaV aktivit (organizovat relevantní výzkumy nebo v nich participovat).	Náklady spojené s vyhledáváním výzkumů vhodných pro zapojení, kontaktováním potenciálních i reálných partnerů, přípravou analytických nástrojů (dotazníků, rozhovorů, experimentů, pozorování, terénních měření apod.), realizací příslušných průzkumů, metod a technik, vykonáním příslušných analýz, statistickým vyhodnocováním, komparacemi a syntézami, překlady do vhodných jazyků, včetně nákladů na cestovné a všech dalších souvisejících nároků, budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných grantů a podpor.
Strategie komunikace se zainteresovanými stranami	1. Zkvalitnit komunikaci se ZS (volit komunikační formy a kompetence, které dokáží důrazněji komunikovat vhodné výzvy a impulzy).	Náklady spojené s rozvojem a zdokonalováním komunikačních a dalších dovedností potřebných pro činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích, nebo v souvislosti s nimi (zejména: aktivního naslouchání, asertivity, empatie, etického přesvědčování a metakomunikace), vyhledáváním a tréninkem adresně komunikačních forem. Náklady spojené s realizací Studentské vědecké a odborné činnosti, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu, například stipendia za nejlepší umístění zúčastněných budoucích a začínajících vědců (studentů) v soutěži v rámci národního kola soutěže a další stipendia za vynikající výsledky ve vědecko-výzkumné činnosti začínajícím vědcům, budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.
	2. Posílit dynamiku inter-institucionální komunikace se ZS (podněcovat výměnu poznatků a jejich aplikaci v praxi).	Náklady spojené s nárůstem a zachováním dynamiky inter-institucionální komunikace, v rámci vědecko-výzkumných činností a činností podpůrných, vyhledáváním a zapojováním partnerů do připravovaných vědeckých komunikačních fór a aktivit, samotnou realizací těchto aktivit, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za zorganizování mezinárodních aktivit), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.
	3. Vytvářet unikátní formy komunikace a spojení se ZS (využívat nové komunikační platformy, zacílené na společenský a vědecký přínos).	Náklady spojené s návrhem nových forem komunikace v rámci vědecko-výzkumných činností, vyhledáváním a zapojováním partnerů, testováním i samotnou realizací propojení, obstaráním nezbytného softwaru i hardwaru, cestovních nákladů, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za vytvoření nového vědeckého propojení se zainteresovanými stranami), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.

Strategie	Strategické cíle	Finanční nároky
Strategie internacionalizace výzkumu a vývoje	1. Internacionalizací VaV aktivit zvýšit počet realizovaných mezinárodních projektů (HE, Norské fondy a další).	Náklady spojené s vyhledáváním mezinárodních projektových výzev a přípravou vhodných podmínek pro jejich využití, nezbytnou vědeckou rešerši pro vypracování konkrétních projektů, zakoupení nutného vybavení, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za podané projekty), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů. Náklady mezinárodních výměnných pobytů budou hrazeny z vhodných schémat (např. Erasmus+ aj.).
	2. Internacionalizací VaV aktivit zvýšit kvalitu vědeckých výstupů (zvýšit kvalitu a mezinárodní akceptaci výsledků).	Náklady spojené s nárůstem počtu a kvality vědeckých výstupů evidovaných ve Web of Science a Scopus, vyhledáváním a zapojováním partnerů do přípravy společných publikací této úrovně, aktualizací interních databází zkušeností, aktualizací statistického softwaru pro vyhodnocení získaných dat, a všech dalších souvisejících nároků, včetně finančních nároků motivačního aspektu (cílové a kázeňské odměny za publikace a citace ve Web of Science a Scopus), budou hrazeny z prostředků institucionální podpory a případně dalších získaných zdrojů. Náklady spojené s vypracováním a publikováním prací, vzniklých v rámci projektů, budou hrazeny z prostředků těchto projektů.
	3. Spoluprací s partnery otevřít proces zařazení časopisu Bezpečnostní teorie a praxe do Web of Science nebo Scopus.	Náklady spojené s identifikováním vhodných parametrů porovnatelnosti s význačnými časopisy (již zařazenými do Web of Science nebo Scopus), návrhem a realizací nových impulzů pro zvýšení celkové úrovně časopisu, náklady přístupových jednání, osobní náklady na činnost experta pověřeného přípravou a realizací procesu včlenění časopisu do atabáze Web of Science (Scopus), nutné softwarové náklady (elektronický redakční systém), náklady oslovení nových členů redakční rady, relevantní cestovní náklady, a náklady všech dalších souvisejících nároků, budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.
Strategie vnitřního rozvoje kapacit výzkumné organizace	1. Orientovat klíčovou pozornost na lidský potenciál a tvůrčí osobnosti, a tím zvýšit excelentnost ve všech oblastech.	Náklady spojené se zajišťováním, rozvojem, formováním, stabilizací a motivováním lidského potenciálu a budováním týmu tvůrčích osobností, náklady na vyhodnocování, zvyšování účinnosti a dotváření obsahu Motivačního programu, náklady spojené s přípravou podmínek pro akreditaci interního doktorského studia a následné náklady doplňkového motivování interních doktorandů, nutné softwarové náklady (elektronický personálně-motivační systém) a náklady všech dalších souvisejících nároků budou hrazeny z prostředků institucionální podpory a případně dalších získaných zdrojů. Náklady na stipendia interních doktorandů budou též hrazeny z institucionální podpory, případně jiných zdrojů. Z institucionální podpory budou dále hrazeny náklady na kurzovné a na pořádání speciálních přednášek a workshopů za účelem zvyšování kompetencí vědecko-výzkumného potenciálu pracovníků PA ČR.
	2. Rozšířit tým výzkumných pracovníků (zvýšit výkon i přínos Oddělení vědy a výzkumu pro všechny pracovníky).	Náklady spojené s inzerováním, předvýběrem, výběrem, rozvojem, formováním, stabilizací, odměňováním (platem) a motivováním (odměnami) nových výzkumných pracovníků, nutné hardwarové a softwarové náklady výkonu nových pracovníků, a náklady všech dalších souvisejících nároků, např. zajištění potřebného technického a dalšího vybavení, včetně např. nabytí pro výzkumné pracovníky a pracovníky Oddělení vědy a výzkumu apod., budou hrazeny z prostředků institucionální podpory Policejní akademie České republiky v Praze a případně dalších získaných zdrojů.
	3. Modernizovat a doplnit infrastrukturu (umožnit konkurenceschopný výzkum s vědeckým i aplikačním přínosem dle Metodiky 17+).	Náklady spojené se zjišťováním a naplňováním infrastrukturních potřeb, včetně shromažďování a implementace inspirací (na základě např. dotazníkového a dalšího šetření) pro pořízení špičkového vybavení (včetně špičkového vybavení výzkumných laboratoří) a softwaru, a náklady všech dalších souvisejících nároků budou hrazeny z prostředků institucionální podpory nebo dalších získaných zdrojů. Z institucionální podpory bude financována digitalizace administrativy – vytvoření IS pro evidenci projektů, digitálního úložiště výsledků z vědecko-výzkumné činnosti a systému pro předávání údajů do IS VaVal. V případě obstarávání vybavení a zařízení na plnění konkrétních výzkumných úkolů, náklady budou hrazeny ze souvisejících projektů.

Další tabulka (tabulka 8) uvádí plánované použití finančních prostředků z institucionální podpory, poskytované Policejní akademii České republiky v Praze. Konkrétní výše čerpání není možné určit, a to s ohledem na měnící se cenové relace a vývoj mzdových i osobních nákladů. Klíčovým pravidlem však je absolutně správně a zodpovědně nakládat se všemi svěřenými prostředky, v souladu s platnou legislativou České republiky a interními pokyny Policejní akademie České republiky v Praze.

Tabulka 8. Plánované použití finančních prostředků z institucionální podpory

Náklad nebo výdaj	Předpokládané použití finančních prostředků
Osobní náklady nebo výdaje	
Mzdy/platy na základě pracovního poměru	Vytvoření nových tabulkových míst výzkumných pracovníků, popřípadě administrativně-koordinačního pracovníka v oblasti vědy a výzkumu, plnění Motivačního programu (cílové a kázeňské odměny)
Osobní náklady/výdaje na základě dohody o pracovní činnosti	Výzkumné aktivity, odborné posudky, technické, expertízní a podpůrné činnosti apod., pořádání přednášek a workshopů za účelem zvyšování kompetencí vědecko-výzkumného potenciálu pracovníků PA ČR
Osobní náklady/výdaje na základě dohody o provedení práce	Výzkumné aktivity, odborné posudky, technické, expertízní a podpůrné činnosti apod.
Povinné pojistné na sociální zabezpečení	Dle potřeby
Povinné pojistné na zdravotní pojištění	Dle potřeby
Převody FKSP	Dle potřeby
Cestovné	Dle potřeby
Další	Stipendia, smlouvy o dílo a jiné
Náklady nebo výdaje na pořízení hmotného a nehmotného majetku	
Nákup dlouhodobého hmotného majetku	Technické a další potřebné vybavení (včetně technického vybavení pořízení, např. IT hardware, nábytku apod.)
Nákup dlouhodobého nehmotného majetku	Technologické a další potřebné vybavení, software
Nákup drobného hmotného majetku	Technické a další potřebné vybavení (včetně pořízení, např. IT hardware, nábytku apod.)
Nákup drobného nehmotného majetku	Technologické a další potřebné vybavení, software
Náklady nebo výdaje na služby	
Služby, ostatní služby	Kurzovné za účelem zvyšování kompetencí vědecko-výzkumného potenciálu pracovníků PA ČR, včetně jazykových kurzů, úhrada konferenčních poplatků, přístup k elektronickým informačním zdrojům důležitým pro vědecko-výzkumnou činnost (např. Web of Science, Scopus, EBSCO, CEEOL, JSTORE apod.), služby elektronických informačních platforem a dalších informačních systémů důležitých pro vědecko-výzkumnou činnost a dále dle potřeby
Subdotávky	Dle potřeby

Rizika strategického řízení a komplexního rozvoje organizace

Rozvojový program je stanoven novým, výkonově náročným způsobem. Klade na všechny kategorie pracovníků Policejní akademie České republiky v Praze **vysoké požadavky**. Na druhé straně, všechny definované cíle, strategie a opatření jsou **opodstatněny** výsledky uskutečněných vnitřních i vnějších analýz a hodnocení. Z uvedeného pohledu, navzdory budoucím vysokým nárokům, které budou kladeny na všechny pracovníky a vedoucí pracovníky, jsou cíle a opatření pro jejich dosažení nevyhnutné.

Budoucí mechanismy, procesy, aktivity a úkoly jsou spojené s dopředu očekávanými (avšak i v současnosti ještě nedefinovatelnými) **riziky**. Následující tabulka prezentuje klasifikaci potenciálních rizik, a to v členění na (a) personální, (b) materiální, (c) procesní a (d) metodická rizika. Taktéž udává v současnosti odhadovanou pravděpodobnost vzniku uvedených rizik (tabulka 9).

Tabulka 9. Analýza a registr rizik potenciálně spojených s realizací Rozvojového programu

Rizika	Ohrožení			Pravděpodobnost			Odpovědnost za eliminaci
	Nízké	Střední	Vysoké	Nízká	Střední	Vysoká	
Personální rizika (rizika lidských zdrojů)							
• • Nepostačující schopnost tvůrčího vedení, motivování a rozvoje pracovníků			•		•		AP, VP, PO, R
• • Nepostačující schopnost definovat správné korekční opatření		•			•		VP, Pd, Pr, R
• • Vyhýbání se odpovědné vědecko-výzkumné činnosti a jejímu kvalitnímu výkonu			•			•	AP, VK, Pd, Pr, R
• • Obava/strach ze sdílení vlastních nápadů, kontaktů, výsledků, metodik a know-how		•			•		AP, PO, VK, Pd, Pr, R
• • Nepostačující úspěšnost v podávání náročnějších projektů			•			•	AP, VK, PdVaV, PrVaV, R
• • Neochota uvědomovat si, překonávat a opouštět vžitě komunikační návyky			•		•		AP, VP, Pd, Pr, R
• • Nedostatek vůle publikovat a prezentovat výsledky náročné odborné komunitě			•			•	AP, VK, Pd, Pr, R
• • Nezáměr/obava aplikovat netradiční propojení a synergie		•			•		AP, VK, Pd, Pr, R
• • Nezáměr pracovníků predikovat budoucí trendy a potřeby		•			•		AP, VP, Pd, Pr, R
Procesní rizika							
• • Obtížnost soustavně a pozitivně motivovat pracovníky			•			•	AP, VK, Pd, Pr, R
• • Komplikovanost sladit přípravu i průběh rozvojových a tréninkových aktivit		•		•			AP, VP, PO
• • Komplikovanost připravit a uskutečnit změnu komunikačního portfolia PA ČR		•		•			VP, Pd, Pr, R
• • Obtížnost procesů obstarávání nové infrastruktury	•			•			OIT, FO, kvestor
Metodická rizika							
• • Nevhodnost vyhlášených výzev pro řešení ze strany PA ČR			•		•		Pr, R
• • Narušení komunikačních toků, přístupu do vhodných vědeckých databází apod.	•			•			K, OIT, OVV
• • Komplikovanost včlenění Bezpečnostní teorie a praxe do Web of Science (Scopus)			•			•	OVV
• • Obtížnost změn v procedurách zkvalitňování struktury pracovníků		•			•		PO, D, R
• • Věcná i právní náročnost systemizace, výběru a stabilizace nových pracovníků			•			•	OVV, PO, FO, kvestor, R
Materiální rizika							
• • Nepostačující novost technického vybavení, zařízení laboratorií, softwaru apod.		•			•		OIT, OVV, FO, kvestor

Použité zdroje:

1. Nirmala, J. (2016). Super Smart Society: Society 5.0. Robotics Tomorrow. Online. Dostupné online: <https://www.roboticstomorrow.com/article/2016/09/super-smart-society-society-50/8739>.
2. Protokol II k hodnocení výzkumných organizací v segmentu VŠ v roce 2020.
3. Skobelev, P. O. & Borovik, S. J. (2017). On the Way from Industry 4.0 to Industry 5.0: From Digital Manufacturing to Digital Society. International Scientific Journal Industry 4.0, 2(6), 307 – 311.