

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Model CAF jako nástroj zvyšování kvality Krajského
úřadu Kraje Vysočina**

Bc. Petr Kabátek

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce na základě poznatků získaných studiem odborné literatury a ostatních zdrojů se zabývá řízením kvality ve veřejné správě. V teoretické rovině se zaměřuje na vymezení základních pojmů veřejné správy a jejich tendencí. Dále pak na vymezení pojmu jakosti a základních koncepcí řízení kvality a jejich principů.

Cílem aplikace zvoleného modelu řízení kvality ve veřejné správě je ohodnotit současný stav kvality a definovat konkrétní návrh pro zvýšení kvality organizace. Vybraný model řízení kvality je Model CAF, který je nástrojem TQM, jenž vychází z Modelu excelence EFQM, který je speciálně přizpůsoben do podmínek úřadů územních samosprávných celků. Aplikací tohoto modelu byl ohodnocen současný stav kvality organizace a zároveň stanoveny silné stránky organizace a oblasti pro zlepšování.

Oblasti pro zlepšování byly priorativně seřazeny do akčního plánu zlepšování jako aktivity vedoucí ke zvýšení kvality organizace. Z definovaných aktivit autor práce vypracoval konkrétní návrh na zlepšování. U tohoto návrhu identifikoval problém a vypracoval konkrétní opatření eliminující zjištěné nedostatky. Návrhu dále byla stanovena primární odpovědnost za realizaci a termín realizace. Autor práce definoval přínosy a rizika realizace návrhu. Realizace návrhu zefektivní informovanost zaměstnanců jednotlivých odborů, zefektivnění meziodborovou komunikaci a zamezí existujícím komunikačním bariérám mezi odbory, čímž dojde i ke zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkovi.

Klíčová slova: Veřejná správa, management, řízení kvality, společný sebehodnotící rámec, Model Common Assessment Framework, akční plán zlepšování, hodnocení výstupů, TQM, Model excelence EFQM.

1 Cíl práce a metodický postup řešení

1.1 Cíl práce

Na základě analýzy a ohodnocení současného stavu zvyšování kvality, provedeném pomocí Společného hodnotícího rámce aplikovaným na vybranou veřejnosprávní instituci, bude navržen akční plán zlepšování a provedeno doporučení pro efektivnější zvyšování kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina. Celkovým přínosem pro Krajský úřad Kraje Vysočina bude možnost zefektivnění zvyšování kvality práce a poskytovaných služeb.

1.2 Metodický postup řešení tématu

1.2.1 Postup při zpracování teoretických východisek

Pro teoretické podložení vytyčeného cíle jsou třeba nastudovat témata týkající se veřejné správy, veřejné služby, kvality a koncepcí zvyšování kvality. Mezi další teoretická východiska, která je třeba nastudovat, je model zvyšování kvality, který si autor práce vytyčil použít, speciálně upravený pro podmínky úřadů. Zdroje použité v této diplomové práci pro seznámení s tématem jsou uvedeny v kapitole Použité zdroje.

1.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Data a informace, které je třeba nashromáždit, budou získána pomocí konzultací s vedoucími odborů a oddělení, dále z vnitřních předpisů, směrnic a některých zákonů. Autor práce využije mimo jiné i vlastních zkušeností. Mezi důležité informace autor práce považuje především procesy a postupy jednotlivých akcí a aktivit, které se na krajském úřadě provádějí. Základní sledované období je 2011 až 2013. V případě nedostatku dat, popřípadě nízké frekvence zjišťování, autor definovaný rozsah základního období rozšíří.

1.2.3 Charakteristika subjektu

Subjekt, který autor práce vybral, je Krajský úřad Kraje Vysočina. Tento subjekt charakterizuje klíčovými informacemi o organizaci, mezi které zařídí druh právní formy, definovanou organizační strukturu nebo například poslání. U subjektu nadále

charakterizuje jeho historii, strategii a provozní a manažerské činnosti. Tato charakteristika bude popsána v kapitole Základní charakteristika veřejnosprávního subjektu.

1.2.4 Metodický postup zpracování analytické části práce

Model, který bude použit pro analyzování současného stavu kvality vybraného subjektu, je Model CAF. Tento model vychází z Modelu excelence EFQM. Model CAF autor práce vybral kvůli tomu, že je speciálně upravený do podmínek úřadů. Bude použito všech 9 kritérií modelu, z důvodů vzájemné provázanosti předpokladových kritérií a následné návaznosti na kritéria výsledková. Pro zpracování analytické části práce autor práce zvolil aplikační příručku Modelu CAF, verzi 57, z roku 2014.

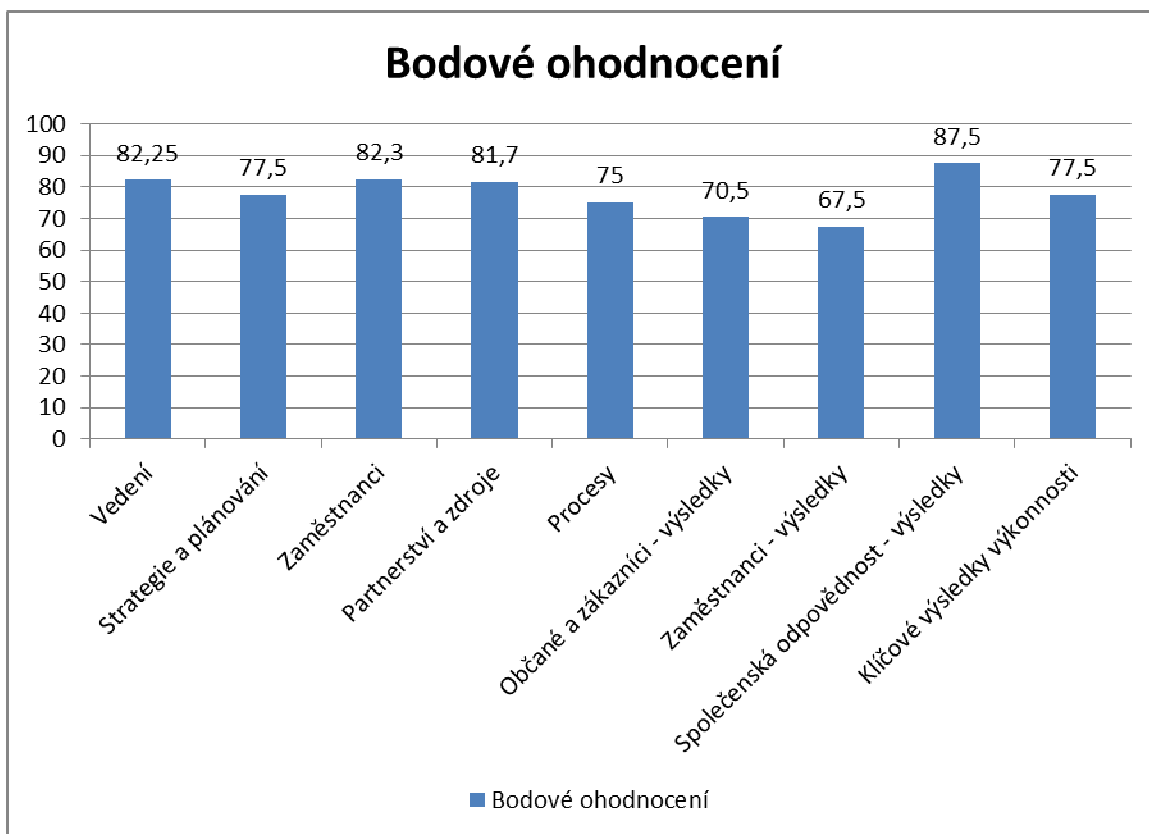
1.2.5 Postup při zpracování návrhové části práce

Pro objektivitu hodnocení autor práce požádá čtyři zaměstnance úřadu z různých pozic, aby vytvořili průřezově reprezentativní vzorek základních oblastí v organizaci. Tento hodnotící tým ohodnotí získaná data ve všech kritériích dle zvolené metody hodnocení, respektive hodnocení po subkritériích s jemným rozlišením. Dále hodnotící tým provede syntézu výsledků a určí oblasti pro zlepšování. Oblasti pro zlepšování se ohodnotí dle důležitosti pro změnu a vybere se určitý počet aktivit, které bude třeba zrealizovat pro zefektivnění práce úřadu. V diplomové práci autor vybere jednu aktivitu pro zlepšování a navrhne postup realizace, čímž dojde k zefektivnění činnosti úřadu.

2 Výsledky analýz a navrhovaná řešení

2.1 Výsledky analýz

Výsledky hodnocení jednotlivých kritérií jsou znázorněny v grafu č. 1. Jak je vidět z grafu, nejvyšší hodnoty v předpokladové části udělili hodnotitelé v kritériu vedení, zaměstnanců a partnerství a zdrojů. Vysoké bodové hodnocení v předpokladové části, které přesahovalo hodnoty 80 bodů, znázorňuje, že krajský úřad vyvíjí mnoho úsilí ve zmiňovaných oblastech. V těchto oblastech je možné hovořit o vysoké efektivitě práce. Nižší bodové hodnocení v předpokladové části hodnotitelé udělili v kritériích strategie a plánování a procesy. Z čehož je patrné, že se v těchto oblastech vyskytuje nejvíce oblastí pro zlepšování. Ve výsledkové části udělili hodnotitelé nejvyšší bodové hodnocení v kritériu společenské odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti. Což znamená, že dosahované výsledky v této oblasti jsou na excelentní úrovni. Poněkud nižší výsledky byly zaznamenány v kritériích zákazníků a zaměstnanců. Z těchto výsledků je patrné, že snaha úřadu se nezcela odráží ve výsledkových kritériích. Je zřejmé, že občané i zaměstnanci vnímají aktivitu úřadu jako méně efektivní. Je tedy třeba, aby se úřad zaměřil na zvýšení pozornosti dosahovaných výsledků v těchto oblastech. Nýbrž výsledná hodnota kritérií za organizaci je 77,97 bodů, což naznačuje, že Krajský úřad Kraje Vysočina patří mezi excelentní organizace. Protože průměrná bodová hranice u excelentních organizací se pohybuje nad 70 bodovou hranicí. Vrchol excelence se pohybuje na 100 bodové hranici.



Graf 1: Bodové hodnocení jednotlivých kritérií

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Navrhované řešení

Z hodnotitely zvolených oblastí pro zlepšování autor práce vybral jednu aktivitu patřící do nejméně hodnoceného předpokladového kritéria, a to kritéria Procesy, který má přímou vazbu na výsledky kritérií zaměstnanců a vnímání občanů. Vybraná aktivita je Optimalizace komunikačních kanálů pro efektivnější předávání informací mezi odbory. Hlavní přínos realizace aktivity je zefektivnění informovanosti zaměstnanců jednotlivých odborů o akcích, které podniká krajský úřad a Kraj Vysočina pomocí sjednocení důležitých informací z jednotlivých komunikačních kanálů. Zaměstnanci tak budou moci lépe vykonávat svoji práci a být nápomocni při meziodborové spolupráci, čímž mimo jiné dojde k zefektivnění meziodborové komunikace a zamezení existujících komunikačních bariér mezi jednotlivými odbory. Autor práce vybral tuto aktivitu, protože spatřuje vnitropodnikovou komunikace jako důležitý aspekt pro kvalitní poskytování služeb občanovi. Autor práce dále doporučuje organizaci realizovat veškeré identifikované návrhy na zlepšování v akčním plánu.

3 Závěr

Diplomová práce s názvem „Model CAF jako nástroj zvyšování kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina“ je tématicky řešena pro řízení kvality ve veřejné správě.

Práce se zaměřuje na základní systémy řízení kvality ve veřejné správě. V teoretických východiscích byly popsány základní principy a koncepce řízení kvality, které je možné aplikovat ve veřejnosprávních institucích. Pro analýzu a ohodnocení současného stavu kvality byl použit Model CAF, jenž je nástrojem TQM, který vychází z Modelu excelence EFQM. Model CAF je nástroj zvyšování kvality, který je speciálně přizpůsoben do podmínek veřejné správy. Sledované období bylo zvoleno 2011 až 2013, protože autor měl k dispozici potřebná data.

Současný stav kvality ohodnotil hodnotící tým s průměrným hodnocením kritérií na 77,97 bodů, což řadí Krajský úřad Kraje Vysočina mezi excelentní organizace. Nejlépe hodnocená kritéria byla v předpokladové části vedení, zaměstnanci a partnerství a zdroje. Ve výsledkové části nejlepšího hodnocení dosáhla kritéria společenské odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti. V těchto kritériích je kvalita na vysoké úrovni. Nižších hodnot dosáhly kritéria v oblasti výsledků týkajících se zákazníků a zaměstnanců. V těchto oblastech má krajský úřad možnost zvýšit svoji efektivitu navrženými aktivitami definovanými v akčním plánu zlepšování.

Pro zvýšení kvality byl autorem práce vybrán a zpracován jeden konkrétní návrh na zlepšování. Autor práce vidí přínos realizace návrhu v tom, že zefektivní informovanost zaměstnanců jednotlivých odborů, zefektivní meziodborovou komunikaci a zamezení existujícím komunikačním bariérám mezi odbory. Tento návrh byl autorem práce zpracován v důsledku jeho vnímání vnitropodnikové komunikace jako důležitý aspekt při poskytování kvalitních služeb občanovi. Dále bylo doporučeno organizaci realizovat definované aktivity pro zlepšování z akčního plánu.

Odborný přínos této diplomové práce pro organizaci spatřuje autor práce ve zjištění současného stavu kvality organizace a identifikování oblastí pro zlepšování. Realizací stanovených aktivit pro zlepšování může organizace zvýšit efektivnost jednotlivých procesů, které mají vliv na poskytované služby občanům. Odborný přínos pro diplomanta je spíše teoretický, protože s definovanými metodami se již v praxi potýká.

4 Použité zdroje

Knižní zdroje:

HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAYTOVÁ. *Veřejné finance*. Praha: ASPI, 2007, 364 s. ISBN 978-807-3573-010.

KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Zvyšování kvality úřadu pomocí sebehodnocení: Model CAF pro úřady územní veřejné správy*. Praha, 2010, 144 s. ISBN 978-80-02-02277-0.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení: Model CAF pro úřady územních samosprávných celků*. Praha, 2014, 148 s. ISBN 978-80-02-02511-5.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

REKTOŘÍK, Jaroslav, Jan ŠELEŠOVSKÝ. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003, 212 s. ISBN 80-861-1972-6.

TYRÁČEK, Petr. *Management jakosti výrobků a služeb*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. 125 s. ISBN 978-80-87035-07-8.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80-861-1970-X.

Internetové zdroje:

Česká společnost pro jakost: O nás [online]. 2009 - 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/o-nas/>

ISO.CZ: ISO 9001 [online]. 2014 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

Národní politika kvality: Národní cena kvality ČR [online]. 2005 - 2009 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/narodni-cena-kvality-cr/>

Národní politika kvality: Úvodní informace [online]. 2005 - 2009 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>

SixSigma: The Eight Elements of TQM [online]. 2015 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/>

Ostatní zdroje:

Česká republika. ZÁKON o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů: (zákon o finanční kontrole). In: *320/2001 Sb.* 2001.

KAJML, Pavel. EDUKOL. *Bodové hodnocení CAF* [Prezentace]. 2011 [cit. 2015-01-15].