

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Bc. Petr Kabátek

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petr Kabátek

Provoz a ekonomika

Název práce

Model CAF jako nástroj zvyšování kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina

Název anglicky

Model CAF as a tool for increasing quality Regional authority of Vysočina Region

Cíle práce

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

Metodika

Výše uvedené cíle budou řešeny dle následující osnovy diplomové práce:

1. Úvod: úvod do problematiky, význam a přínos zvyšování kvality ve veřejné správě.
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu diplomové práce.
3. Teoretická východiska řešeného tématu.
4. Základní charakteristika vybraného veřejnosprávního subjektu
5. Aplikace vybraného modelu zvyšování kvality pro účely zjištění a ohodnocení současného stavu kvality řízení
6. Na základě zjištěných poznatků vypracování akčního plánu zlepšování a konkrétního návrhu na zvýšení kvality práce a poskytovaných služeb.
7. Závěr: shrnutí výsledků a zhodnocení řešeného tématu s možností implementace konkrétního návrhu.
8. Seznam použitých odborných zdrojů.
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-90 stran textu

Klíčová slova

Veřejná správa, management, řízení kvality, společný sebehodnotící rámec, Model Common assessment Framework, akční plán zlepšování, hodnocení výstupů

Doporučené zdroje informací

BALÁŠ, CVEJNOVÁ, KAJML, MRAVCOVÁ a ORÁLKOVÁ. Zvyšování kvality úřadu pomocí sebehodnocení.

Praha: Národní informační středisko podpory kvality, únor 2014. ISBN 978-80-02-02511-5.

HAMERNÍKOVÁ, B., MAAYTOVÁ, A. Veřejné finance. Praha: ASPI, 2007, 364 s. ISBN 978-807-3573-010.

Klíčová slova:

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

NENADÁL, NOSKIEVIČOVÁ, PETŘÍKOVÁ, PLURA a TOŠENOVSKÝ. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-726-1071-6

OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: Teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: EKOPRESS, 2007. ISBN 80-86929-23-X.

PŮČEK. Společná hodnotící rámec CAF: Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, leden 2006. ISBN 80-02-01749-8.

REKTOŘÍK, J. Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 212 s. ISBN 80-861-1972-6.

WOKOUN, R., MATEŠ, J. Management regionální politiky a reforma veřejné správy. Praha: LINDE, 2006. ISBN 80-7201-608-3.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Model CAF jako nástroj zvyšování kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.3.2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavle Římovské za její odborné vedení při vypracování této diplomové práce, věcné postřehy a čas, který mi věnovala. Dále chci poděkovat všem zaměstnancům Krajského úřadu Kraje Vysočina, kteří mi poskytli potřebné informace, které vedly k dokončení této diplomové práce.

Model CAF jako nástroj zvyšování kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina

Model CAF as a tool for increasing quality Regional authority of Vysočina Region

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 excellence EFQM.

Summary

This thesis is about quality management in public administration, it is based on the knowledge gained studying literature and other resources. The theory is focused on definitions of public administration and its tendencies. Then it is focused on definition of quality and basic concepts of quality management and their principles.

The goal application of model of quality management in public administration is evaluate the current condition of quality and define concrete sections for improving. The chosen model of quality management is the Model CAF, it is a tool of TQM, which is based on principles the Model Excellence EFQM. The Model CAF was specially created for the conditions of public administration. Application of this model were evaluated the current conditions of the organization's quality and defined strengths and the sections for improving.

Sections were sorted as activities for improving by priority into the action plan for improvement. The author of thesis defined activities for improvement of quality management. In this activity author identified the problem and compile steps eliminating problems. Author determined primary responsibility and date of implementation. Then author defined the risks and benefits of implementation of the activity. Implementation this activity cause increase inform employees in different departments, increase effective inter-departmental communication and stop existing communication barriers between departments, thereby increase quality of provided services to customer.

Keywords: Public administration, management, quality management, Common Assessment Framework self-test, Model Common Assessment Framework, Action plan for improving, evaluation of results, TQM, Model Excellence EFQM.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Cíl práce a metodický postup řešení	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodický postup řešení tématu	6
2.2.1	Postup při zpracování teoretických východisek.....	6
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací.....	6
2.2.3	Charakteristika subjektu	6
2.2.4	Metodický postup zpracování analytické části práce.....	7
2.2.5	Postup při zpracování návrhové části práce.....	7
3	Teoretická východiska	8
3.1	Vymezení veřejné správy.....	8
3.2	Tendence veřejné správy	9
3.3	Vymezení jakosti	10
3.4	Koncepce řízení kvality	11
3.4.1	Koncepce ISO norem.....	11
3.4.2	Koncepce TQM.....	13
3.4.3	Srovnání principů ISO a EFQM	14
3.5	Excellence a principy využívané v modelu EFQM	15
3.6	Hodnotící mechanismy	16
3.6.1	Hodnocení činnosti dle Demingova zlepšovacího cyklu.....	16
3.6.2	Hodnocení činností dle metody RADAR	18
3.7	Zvyšování kvality Společným hodnotícím rámcem	19
3.7.1	Proces sebehodnocení neboli deset kroků k excelenci	20
3.7.2	Model CAF	21
4	Základní charakteristika vybraného veřejnosprávního subjektu	39
4.1	Klíčové informace o organizaci.....	39
4.1.1	Historie organizace a nedávné úspěchy	40
4.1.2	Výzvy a strategie organizace	41
4.1.3	Zájem veřejnosti, produkty a zákazníci	42
4.1.4	Provoz, partneři a dodavatelé.....	43
4.1.5	Manažerská struktura a činnosti	43

5	Aplikace vybraného modelu pro zjištění a ohodnocení současného stavu zvyšování kvality	45
5.1	Model CAF – kritéria předpokladů.....	45
5.1.1	Kritérium 1 Vedení	45
5.1.2	Kritérium 2 Strategie a plánování.....	48
5.1.3	Kritérium 3 Zaměstnanci	50
5.1.4	Kritérium 4 Partnerství a zdroje.....	52
5.1.5	Kritérium 5 Procesy	56
5.2	Model CAF – kritéria výsledků	59
5.2.1	Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky.....	59
5.2.2	Kritérium 7 Zaměstnanci – výsledky	63
5.2.3	Kritérium 8 Společenská odpovědnost – výsledky.....	66
5.2.4	Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonnosti.....	70
5.3	Provedené hodnocení	74
6	Výsledky analýz a navrhovaná řešení.....	76
6.1	Výsledky analýz.....	76
6.2	Akční plán zlepšování.....	77
6.3	Navrhované řešení	79
6.4	Zpracování konkrétního návrhu pro zvýšení kvality	80
7	Závěr	82
8	Použité zdroje	84
9	Seznam zkratk	86
10	Seznam obrázků.....	87
11	Seznam tabulek	87
12	Seznam grafů	88

1 Úvod

V celé Evropě jsou systémy pro zvyšování kvality organizací již běžnou praxí. A tak v současnosti i na veřejnou správu v České republice jsou kladeny vyšší nároky na její efektivitu. Schopnost soukromé sféry uspokojovat neustále se měnící potřeby a očekávání zákazníků vyvíjí tlak na veřejnou správu uspokojovat zákaznickovy potřeby a očekávání ve stejné kvalitě. Existuje mnoho nástrojů pro řízení kvality, mezi ty nejběžnější je možné zařadit ISO normy, audity procesů, benchmarking, popřípadě metodu TQM. Veškeré tyto metody pomáhají zvyšovat kvalitu organizací nebo jednotlivých procesů a poskytovaných služeb.

V roce 2000 byl představen první evropský nástroj pro řízení kvality přizpůsobený do podmínek veřejnosprávních organizací. Tento nástroj byl nazván Společný sebehodnotící rámec neboli Model CAF. Model CAF je nástrojem TQM a vychází z Modelu excelence EFQM. Tento nástroj je používán více než třemi tisíci zaregistrovanými organizacemi veřejné správy a dalšími tisíci organizací přesahujícími hranice Evropy.

Cílem řízení kvality je zvyšování efektivnosti činnosti organizací na základě kvalitního a systematického řízení procesů, zdrojů, komunikace s občanem/zákazníkem a strategického plánování. Význam a přínos řízení kvality ve veřejné správě je tedy kvalitně a efektivně poskytovat veřejnou službu a státní správu.

Téma této diplomové práce si autor vybral, z důvodu velkého zájmu managementu Krajského úřadu Kraje Vysočina na zvyšování kvality v organizaci a možnosti získání certifikátu excelentní organizace v soutěži Národní ceny kvality. A z důvodu osobní motivace pro sebevzdělání v oboru řízení kvality, protože nyní zastává pozici na Krajském úřadě Kraje Vysočina manažera kvality a úředníka na úseku strategického řízení a plánování.

2 Cíl práce a metodický postup řešení

2.1 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.

2.2 Metodický postup řešení tématu

2.2.1 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.

2.2.2 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.

2.2.3 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.

2.2.4 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.

2.2.5 Postup při zpracování návrhové části práce

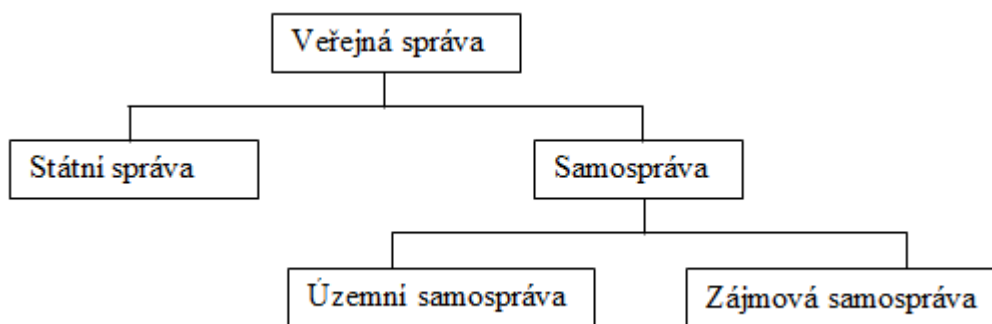
Pro objektivitu hodnocení autor práce požádá čtyři zaměstnance úřadu z různých pozic, aby vytvořili průřezově reprezentativní vzorek základních oblastí v organizaci. Tento hodnotící tým ohodnotí získaná data ve všech kritériích dle zvolené metody hodnocení, respektive hodnocení po subkritériích s jemným 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.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení veřejné správy

Mezi základní pojmy, které autor považuje za stěžejní při zpracovávání této diplomové práce, si stanovil definovat veřejný sektor, veřejnou správu a veřejnou službu.

Většina českých autorů v literatuře vymezuje veřejný sektor podobně jako Rektořík a Šelešovský, kteří ho popisují takto: „*Veřejný sektor je ta část národního hospodářství, ve které jsou ve veřejném zájmu uspokojovány potřeby společnosti a občanů formou statků prostřednictvím veřejných služeb, je financována převážně z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní převážně s využitím veřejné volby a podléhá veřejné kontrole.*“ (Rektořík, Šelešovský a kol., 2003, s. 11) Z této definice je tedy zřejmé, že veřejný sektor řídí veřejná správa a dále je poskytovatelem služeb uspokojující potřeby veřejnosti. Je třeba si tedy vymezit pojmy veřejné správa a veřejné služby. Tedy „*veřejná správa řídí a spravuje veřejný sektor.*“ (Rektořík, Šelešovský a kol., 2003, s. 12) Je tvořena řadou institucí, které vykonávají státní moc a uspokojují potřeby občanů. Veřejnou správu je možné definovat dvěma způsoby, a to v širším a užším pojetí. V širším pojetí se státní moc dělí na moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. Přičemž moc zákonodárnou reprezentuje parlament, moc výkonnou prezident, vláda a správní úřady a moc soudní reprezentují soudy. Veřejná správa vnímána užším pojetím se člení na státní správu a samosprávu. Veřejná správa je dále členěna na územně samosprávní celky, které tvoří obce a kraje, a zájmové samosprávní celky, které tvoří různé komory a svazy. Veřejnou správu vykonávají úřady, repektivě obecní úřady pro obec a krajské úřady pro území daného kraj. Úřady vykonávají státní správu, neboli přenesenou působnost státu, kdy jsou zmocněny státem pro výkon státní moci, a dále vykonávají veřejnou službu. (Hamerníková, Maaytová, 2007, s. 11 – 13)



Obrázek 1: Veřejná správa v užším pojetí

Zdroj: Rektořík, Šelešovský, 2003, s. 13

Veřejnou službu lze vymezit tak, že stát pod vedením politických stran se snaží uspokojovat potřeby svých občanů a to právě vykonáním dané veřejné služby. Kde ceny těchto služeb se neorientují dle tržních cen, nýbrž dle ceny, která je příznivá obyvatelům sociálních skupin. V případě nastavení cen služeb dle tržních cen, by mělo za následek jistou nedosažitelnost poskytovaných služeb sociálními skupinami, nebo vyloučení těchto skupin ze spotřeby.

Z důvodů absence tržních mechanismů existuje velká tendence veřejného sektoru vykonávat své služby neefektivně. Celková výkonnost je měřena ukazateli známými pod zkratkou 3E, což volně do překladu znamená účinnost, účelnost a hospodárnost. Tyto tři pojmy jsou taktéž definovány v prafagrafu 2, zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole. Kde efektivnost znamená použití takových veřejných prostředků, které zajistí odpovídající přínos a kvalitu. Účelnost znamená optimálně naplnit úkoly, které podněcují úspěšné splnění stanovených cílů a hospodárností se rozumí užití pouze těch zdrojů, které jsou nutné ke splnění stanovených cílů. (Sbírka zákonů, zákon č. 320/2001 Sb, par. 2) (Wright, Nemeč, 2003, s. 282 – 283)

3.2 Tendence veřejné správy

V celé Evropě jsou systémy pro zvyšování jakosti organizací již běžnou praxí. A tak v současnosti i na veřejnou správu v České republice jsou kladeny vyšší nároky. Schopnost soukromé sféry uspokojovat neustále se měnící potřeby a očekávání zákazníků vyvíjí tlak na veřejnou správu uspokojovat zákaznickovy potřeby a očekávání ve stejné

kvalitě. Pro veřejnou správu může mít zákazník podobu především občana, neziskové organizace nebo i soukromého podniku. Veřejná správa v České republice povětšinou čerpá poznatky ze zavádění řízení kvality u zahraničních organizací. Setkává se s řízením jakosti pomocí ISO norem, benchmarkingem nebo benchlearningem, procesním a projektovým řízením, nebo například pomocí TQM. Veškeré tyto metody pomáhají zvyšovat kvalitu organizace nebo jednotlivých procesů a poskytovaných služeb. Hlavním důvodem snahy o zvyšování kvality je možnost neustálého učení se a zlepšování organizace na základě kvalitního a systematického řízení procesů, zdrojů, komunikace s občanem/zákazníkem a strategického plánování.

Nejen v Evropě, ale i v České republice figuruje řada institucí, které podporují a zaštiťují zvyšování kvality ve veřejném i soukromém sektoru. Mezi nejvýznamější instituce patří Česká společnost pro jakost nebo Národní středisko podpory kvality. Česká společnost pro jakost se zabývá certifikacemi organizací, podporou vzdělávání a vydáváním publikací s tematikou jakosti. Národní středisko podpory kvality pracuje v působnosti Rady kvality ČR a zabezpečuje veškeré aktivity realizované v rámci Národní politiky kvality. V rámci strategie Národní politiky kvality, kterou schválila vláda České republiky usnesením č. 806/2001 Sb., jsou pravidelně vyhlašovány soutěže Národní ceny kvality ČR, kde jsou objektivně ověřovány jakost a efektivnost přihlášených organizací. Národní cena kvality vychází z Modelu Excellence EFQM, který se taktéž hodnotí v uznávané Evropské ceně za kvalitu. (Národní politika kvality, [cit. 2015-01-12], dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/narodni-cena-kvality-cr/>)

3.3 Vymezení jakosti

Aby bylo možné kvalitu či jakost zvyšovat je důležité si tento pojem nejdříve definovat. Jakost je přímým ekvivalentem kvality. Jakost byla definována již v dobách filozofa Aristotela. Nýbrž hojně diskutována je minimálně od druhé poloviny 20. Století, kdy význam slova jakost rapidně stoupá. Jakost definují různí autoři rozdílně:

„je to požadavek na určité specifické vlastnosti výrobku nebo služby“ (Tyráček, 2008, s. 4)

„Jakost je schopnost výrobku nebo služby uspokojit zákazníkova očekávání“ (Kavan, 2002, s. 387)

Pojem jakost byla modifikována Národní informační středisko podpory kvality i do podmínek veřejné správy, a to:

„*Poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňující soubor daných charakteristik:*

- *Specifické požadavky*“ mezi které řadíme například legislativní požadavky;
- *„Očekávání občanů/zákazníků;*
- *Očekávání ostatních zainteresovaných stran*“. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 107)

Jakost by měla být stanovena objektivním a nezávislým zjišťováním skutečné výkonnosti organizace. Mezi nejběžnějšími kontrolory jakosti bývají pracovníci interního auditu, kteří zjišťují úroveň naplňování požadavků kvality výstupy organizace. Zjišťování úrovně kvality a její zvyšování je možné mnohými způsoby, respektive koncepcemi.

3.4 Koncepce řízení kvality

Rozličnost činností organizací soukromého i veřejného sektoru si vyžádala množství způsobů řízení kvality. Nenadál říká, že v současnosti existují tři základní koncepce, a to ISO, TQM a odvětvové standardy. Mezi nejméně náročné na znalosti a nejméně obsahující míru komplexnosti zařazuje koncepce ISO norem. A mezi nejnáročnější na zdroje a nejvíce obsahující míru komplexnosti řadí koncepce TQM. (Nenadál, 2008, s. 41 – 42)

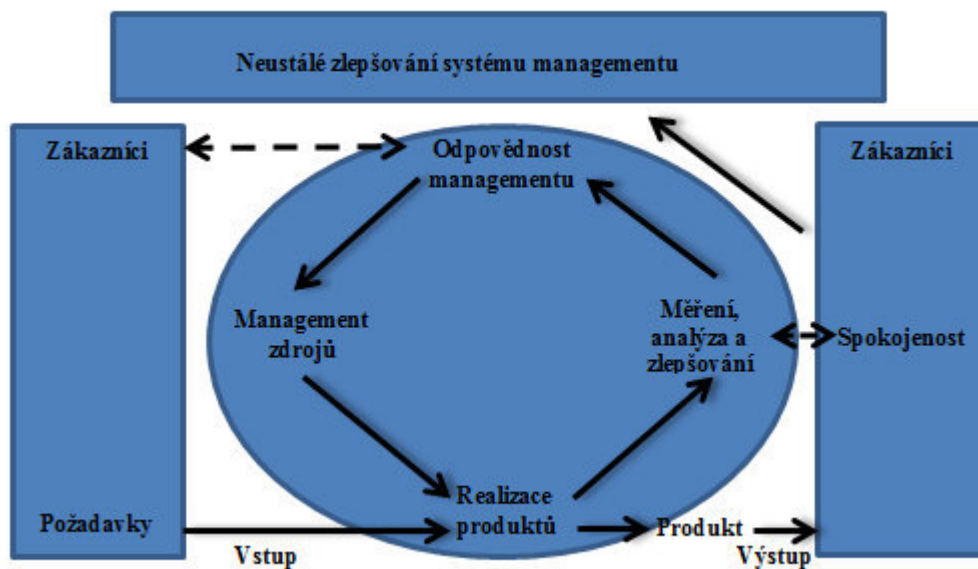
3.4.1 Koncepce ISO norem

Koncepce ISO norem na řízení jakosti byla zveřejněna v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normy. Systémy managementu jakosti jsou prezentovány jako ISO ř. 9000. ISO řady 9000 jsou prezentovány jako nezávazné, ale doporučující. Jsou charakteristické svou univerzálností, a to především možností použití ve výrobních firmách, firmách poskytující služby nebo veřejnosprávních institucích. (Nenadál, 2008, s. 43 - 44)

Certifikáty ISO ř. 9000 jsou vydávány nezávislým akreditovaným certifikačním orgánem. V České republice je soustava jakostních norem zavedena pod ČSN EN ISO a řadou 9000 a je tvořena normami systémů managementu jakosti:

- „ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ISO 19001:2002 Směrnice pro auditování systémů jakosti a systémů environmentálního managementu“ (Nenadál, 2008, s. 44)

Normy mají charakter procesního přístupu, kdy fungují jako celistvý systém. Procesy na sebe vzájemně navazují.



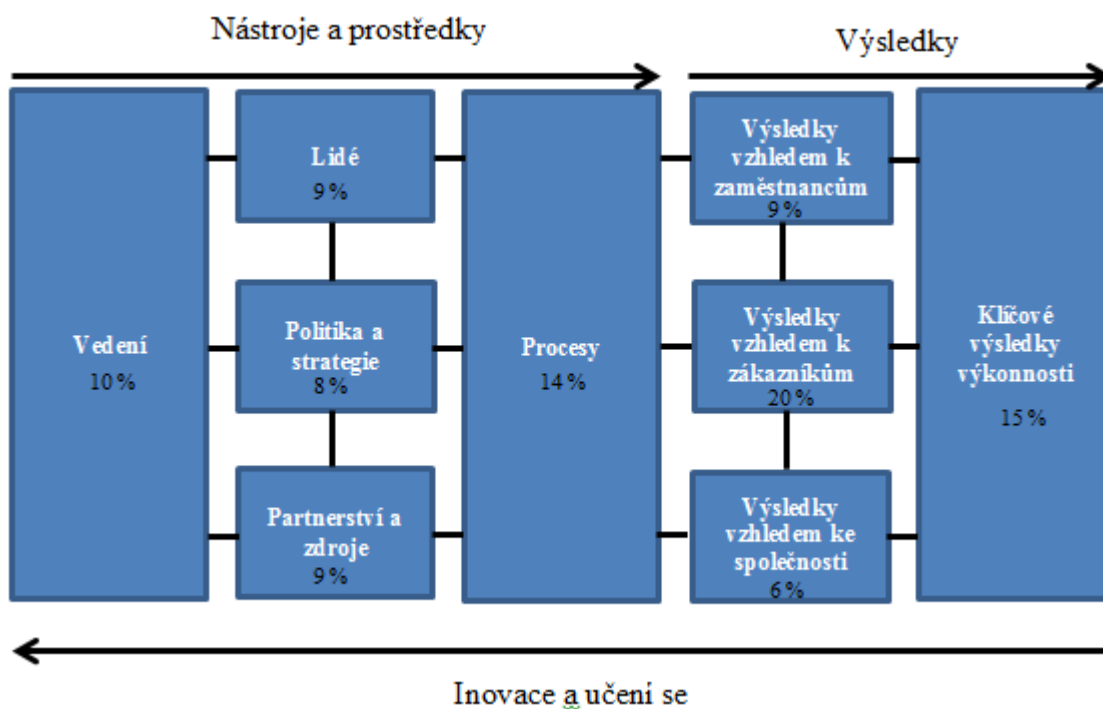
Obrázek 2: Model koncepce ISO

Zdroj: Nenadál, 2008, s. 45

Organizace musí být schopna realizovat takové procesy pro tvorbu produktu, aby uspokojila zákazníky na základě jejich požadavků a příslušných zdrojů. Spokojenost zákazníků je zjišťována a analyzována pro další rozhodování managementu ohledně inovací a úprav. Tyto informace pomáhají managementu při sestavování strategií a politik pro zvyšování jakosti. (ISO.CZ, [cit. 2015-01-22], dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38)

3.4.2 Koncepte TQM

Koncepce TQM se zrodila v Japonsku v druhé polovině 20. Století. Dále se vyvíjela například v USA nebo v Evropě. Hlavní myšlenka TQM je management kvality celé organizace, nikoliv jen její části jako je řízení kvality managementu nebo řízení kvality procesů. TQM funguje na nepreskriptivní metodě a je prezentován řadou různých modelů, pomocí kterých může být jeho myšlenka aplikována do organizace. Mezi významné patří model MBNQA nebo EFQM Model Excellence. EFQM Model Excellence představený v roce 1999 je inovovaný Evropský model TQM, užívaný již od roku 1991. Oba modely vyvinula Evropská nadace pro management jakosti neboli EFQM. EFQM Model Excellence byl nadále inovován, nýbrž jeho koncept se nijak významně nezměnil. (Nenadál, 2008, s. 46 - 47)



Obrázek 3: Model Excellence EFQM

Zdroj: Nenadál, 2008, s. 47

EFQM Model Excellence je určen pro všechny typy organizací a poskytuje návod pro zvyšování kvality celé organizace. Model se skládá celkem z devíti kritérií, které jsou rozděleny mezi Nástroje a prostředky a mezi Výsledky. První část modelu se zabývá

kvalitou managementu a jeho schopnostmi řídit personál, definovat strategie a rozvíjet partnerství s danými zdroji. Vše se děje díky správné identifikaci a ohodnocení procesů, které mohou být neustále rozvíjeny. Jen takto je možné dosahovat vynikajících klíčových výsledků výkonnosti ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům a společnosti. Na základě výstupů z aplikace modelu je možná inovace a učení se. Model celkově obsahuje 32 subkritérií, které jsou cestou ke zvyšování kvality v organizaci. Procenta u jednotlivých kritérií určují důležitost kritéria v organizaci a také váhu při hodnocení. (Nenadál, 2008, s. 47 - 48)

3.4.3 Srovnání principů ISO a EFQM

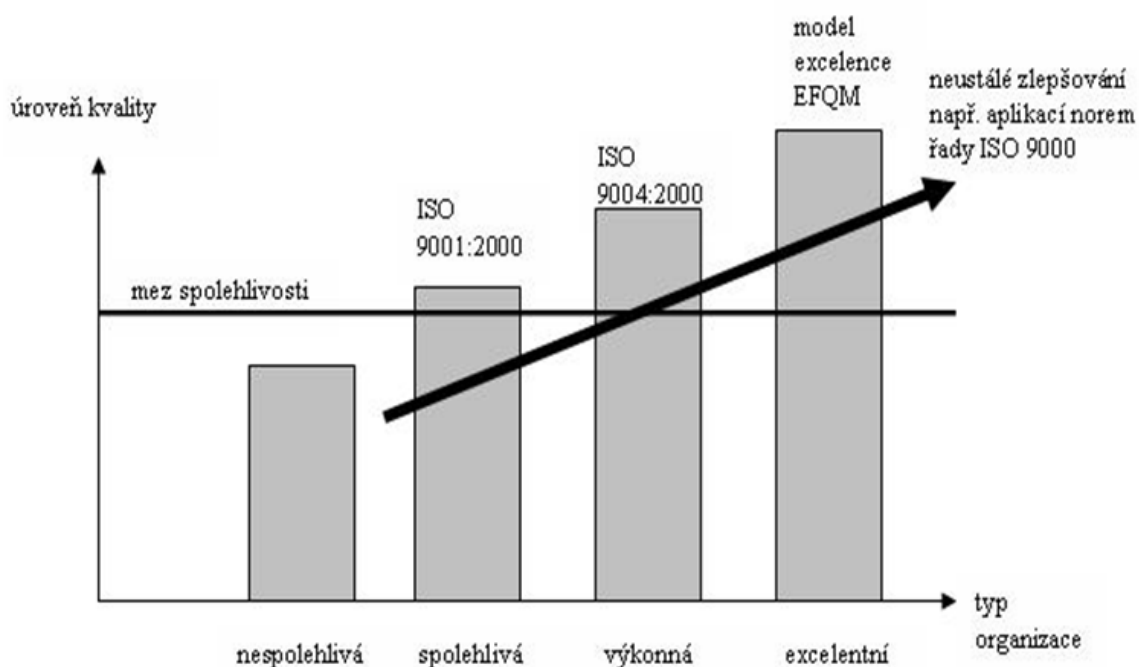
Tabulka základních principů jakosti uvádí veškeré oblasti, na které daná metoda zvyšování kvality cílí. Obě metody se shodně zaměřují na zákazníka, řízení zaměstnanců a jejich zapojení, systémový a procesní přístup, partnering, rozhodování se na základě faktů a neustálé zlepšování se. EFQM Model Excellence se dále zaměřuje na výsledky organizace, stálost svých rozhodnutí a na společensky odpovědné chování. (Nenadál, 2004, s. 13)

Principy managementu jakosti podle ISO 9000 a ISO 9004	Principy Excellence podle EFQM Modelu Excellence
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměření na zákazníka 2. Vedení a řízení zaměstnanců 3. Zapojení zaměstnanců 4. Procesní přístup 5. Systémový přístup k managementu 6. Neustálé zlepšování 7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech 8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientace na výsledky 2. Zaměření na zákazníka 3. Vůdcovství a stálost účelu 4. Management prostřednictvím procesů a faktů 5. Rozvoj a zapojení lidí 6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování 7. Rozvoj partnerství 8. Sociální odpovědnost

Obrázek 4: Principy ISO a EFQM

Zdroj: Nenadál, 2004, s. 13

Na následujícím grafu je znázorněna možná úroveň kvality při ovládnutí metod ISO nebo EFQM, které při aplikaci v organizaci vedou k neustálému zlepšování organizace.



Obrázek 5: Vliv jednotlivých metod řízení kvality na spolehlivost organizací

Zdroj: EDUKOL, 2011, prezentace Bodové hodnocení CAF

3.5 Excelence a principy využívané v modelu EFQM

Pojem excelence je často spojován s podnikáním, kde firma dosahující výborných výsledků (zisku, podílu na trhu) je nazývána excelentní organizací. Excelence je taktéž přenesena do veřejné správy a to především díky EFQM Modelu Excelence. Při využívání modelu ke zvyšování kvality se hovoří o společnosti, která se snaží dosáhnout vynikajících výsledků, neboli jde cestou k excelenci. Excelence má vyjadřovat určitou výjimečnost nebo i bod pomyslného vrcholu schopností organizace. V managementu jakosti znamená podle Nenadála pojem excelence „vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků“ (Nenadál, 2004, s. 38), které jsou definovány osmi základními principy, a to:

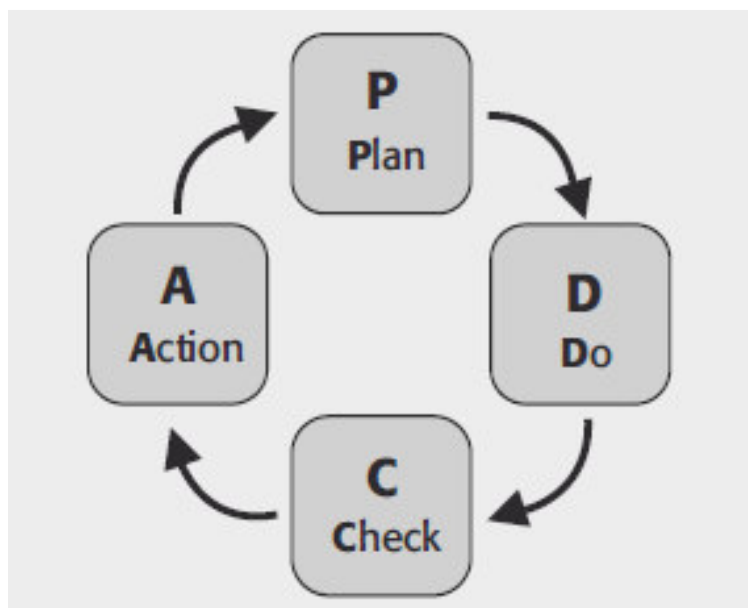
- **Zaměření pozornosti na občana** – organizace dbá na potřeby svých občanů
- **Řízení organizace dle stálých cílů** – organizace si nejdříve vytyčí cíle a následně se jimi řídí, aby mohla sledovat svůj směr
- **Řízení organizace dle procesů** – organizace se striktně řídí dle nastavených procesů (směrnic, vyhlášek)

- **Řízení se zaměřením na výsledky** – organizace se zaměřuje na dosahované výsledky vůči všem zainteresovaným stranám
- **Rozvoj zaměstnanců** – organizace dbá na rozvoj vlastních zaměstnanců pro dosahování nejlepších výsledků
- **Realizace a udržování partnerství** – organizace rozvíjí a utužuje partnerství
- **Učení a rozvoj organizace** – organizace se díky zkušeným zaměstnancům a realizovaným partnerstvím neustále učí a rozvíjí
- **Společenská odpovědnost** – organizace jedná v nejlepším zájmu zainteresovaných stran se společenskou odpovědností. (Nenadál, 2004, s. 38 - 40) (*SixSigma*, [cit. 2015-01-22], dostupné z: <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/>)

3.6 Hodnotící mechanismy

3.6.1 Hodnocení činnosti dle Demingova zlepšovacího cyklu

Demingův zlepšovací cyklus znázorňuje proces trvalého zlepšování činností organizace pomocí čtyř základních fází (plánovat, konat, kontrolovat a reagovat). Tyto fáze určují předpoklad správného postupu pro činnosti naplňující charakter trvalého zlepšování. A jelikož je to cyklus, tak by se měl opakovat stále dokola. Pro správné fungování cyklu je důležité zachovat pořadí a nevynechávat jednotlivé fáze. (Nenadál, 2008, s. 233 – 234)



Obrázek 6: Demingův zlepšovací cyklus

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 120

- **Plan** (Plánovat) – První fáze hovoří o tom, že každá činnost, než se začne vykonávat, by měla být řádně naplánována, specifikována a určena zodpovídající osoba za plnění.
- **Do** (Konat) – Druhá fáze vypovídá o realizaci činnosti dle plánu a průběžném a následném měření.
- **Check** (Ověřovat) – Třetí fáze hovoří o ověření výsledku, zda byl efektivně naplněn a zda je nadále potřebný. Ne vždy se totiž musí ukázat, že realizace plánu byla správnou volbou managementu, v tomto případě je třeba se přesunout zpátky do první fáze demingova cyklu.
- **Action** (Zajisti opatření) – Čtvrtá fáze vychází z činnosti, která ve třetí fázi byla ohodnocena jako účelná a efektivní. Nyní je na řadě zakotvit tento správný proces činnosti do směrnice. Směrnice slouží jako opatření pro předcházení budoucího nesprávného vykonání činnosti. (Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 105)

3.6.2 Hodnocení činností dle metody RADAR

Metoda RADAR slouží pro hodnocení kritérií. Metoda představuje nejobektivnější systém při sebehodnocení, nýbrž je tato metoda mnohem složitější než Demingův cyklus zlepšování. Zatímco Demingův cyklus bylo možné použít i jako všeobecný postup provádění činnosti, metoda RADAR je vyvinuta speciálně pro sebehodnocení. Jednotlivé písmena znamenají a vyjadřují:

- **Results** (výsledek) – při ohodnocování úrovně výsledku se řeší míra naplnění stanoveného cíle a minimálně tříletý trend, který ukáže stálost dosaženého výsledku. Dále se výsledky porovnávají v rámci benchmarkingu s nejlepšími v dané kategorii.
- **Approach** (přístup) – hodnotitel zjišťuje výkonnost organizace a soulad s definovanými politikami. Zohledňovanými faktory jsou vhodnost metod prováděných činností, integrace realizovaných metod, stanovení a správnost definovaných procesů, míra naplňování strategií a jako poslední faktor, který ovlivňuje hodnocení v přístupu je, zda organizace klade důraz na zájmy všech zainteresovaných stran.
- **Deployment** (aplikace) – hodnotitel zjišťuje míru a způsob implementace přístupů do jednotlivých procesů a oblastí jeho systémové rozšiřování.
- **Assessment** (hodnocení) a **Review** (zdokonalování) – hodnotitel posuzuje přístup vedení organizace k neustálému přezkoumávání a rozvoji. Zohledňované faktory jsou realizace monitorování činností, využití sesbíraných a analyzovaných dat vedením pro další plánování a rozvoj, a přístup k nápravným opatřením pro zvyšování kvality organizace.

Faktory přístupu, aplikace, hodnocení a zdokonalování se hodnotí v EFQM Modelu Excellence v části nástrojů a prostředků. Pouze faktory výsledků se používají ve výsledkové části modelu. Silné stránky a oblasti pro zlepšování se definují dle bodového ohodnocení jednotlivých subkritérií. (Nenadál, 2004, s. 266 – 277)

3.7 Zvyšování kvality Společným hodnotícím rámcem

Evropská unie si uvědomila, pod jakým tlakem se veřejná správa členských zemí nacházela, a proto sezvala odborníky, aby vyvinuly jednotný nástroj, kterým by se veřejná správa na všech úrovních (národní, regionální i místní) mohla řídit. V roce 2000 byl představen první evropský nástroj pro řízení kvality přizpůsobený do podmínek veřejnosprávních organizací. Tento nástroj byl nazván Společný sebehodnotící rámec neboli model CAF. Model CAF je nástroj TQM a vychází z Modelu excelence EFQM. Tento nástroj je používán více než třemi tisíci zaregistrovanými organizacemi veřejné správy a dalšími tisíci organizacemi přesahující hranice Evropy. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 7)

Jiskra, která zažehla motor zvyšování kvality ve veřejné správě, byli členové Evropské unie odpovědní za veřejnou správu v členských zemích. Na jejich podnět odborníci v oblasti kvality v roce 2001 vyvinuli první evropský nástroj pro řízení kvality ve veřejné správě. Nástroj od té doby nese název CAF. V tomtéž roce vznikla síť národních korespondentů CAF, jejíž členové diskutují nad vývojem a inovacemi ve zvyšování kvality a jejím dalším rozšířením pomocí modelu CAF. Společný sebehodnotící rámec zaštiťuje CAF RC při EIPA. Podporovateli v České republice jsou Ministerstvo Vnitra České republiky, Česká společnost pro jakost a Národní politika podpory jakosti. Aplikační příručky společného hodnotícího rámce zaštiťuje Národní informační středisko pro podporu jakosti. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 7)

Společný hodnotící rámec stojí na základech osmi principů excelence a je prezentován modelem CAF. Myšlenkou modelu je, že výborné výsledky v oblasti občanů, zaměstnanců, společnosti a klíčových ukazatelích organizace je možné dosáhnout pouze díky vynikající úrovni a souladu vedení, zaměstnanců, partnerů, strategií a procesů. Model CAF je veřejně dostupný na internetových stránkách České společnosti pro jakost, je zdarma stažitelný a je souhrnně koncipován do jedné příručky. Což znamená, že je nejjednodušeji použitelným nástrojem TQM. Model CAF je speciálně vyvinutý pro veřejný sektor všech oblastí a na všech úrovních, respektive evropskou, národní,

regionální nebo místní úroveň. Hlavním účelem je nastartovat proces neustálého učení a inovace. Aplikace modelu CAF do organizace má pět hlavních cílů:

- nastavit principy excelence ve veřejné správě;
- používat všechny fáze demingova cyklu;
- umožnit sebehodnocením analyzovat reálný obraz o organizaci a nastavit proces zlepšování;
- propojit různé metody řízení kvality v soukromém i veřejném sektoru;
- nastavit proces užívání benchmarkingu a benchlearningu. (Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 7 - 8)

3.7.1 Proces sebehodnocení neboli deset kroků k excelenci

Proces sebehodnocení je představen cyklem, který ve třech fázích a v deseti krocích popisuje proces putování za excelencí. Cyklus v deseti krocích popisuje činnosti úřadu, které je třeba dodržovat po celou dobu zvyšování kvality společným hodnotícím rámcem.



Obrázek 7 Proces zvyšování kvality v 10-ti krocích

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, s. 14

- **První fáze** popisuje dva kroky, a to jakým způsobem zahájit cestu k excelenci. Prvním krokem je rozhodnutí managementu o realizaci sebehodnocení a maximální podpora a důvěra hodnotícího týmu ze strany managementu. Dalším krokem je účelná konverzace o výhodách a nevýhodách hodnocení a možnosti zlepšování.
- **Druhá fáze** zahrnuje čtyři kroky, které se týkají sebehodnocení a jeho postupu. Třetím krokem cyklu je sestavení týmu hodnotitelů s reprezentativním složením.

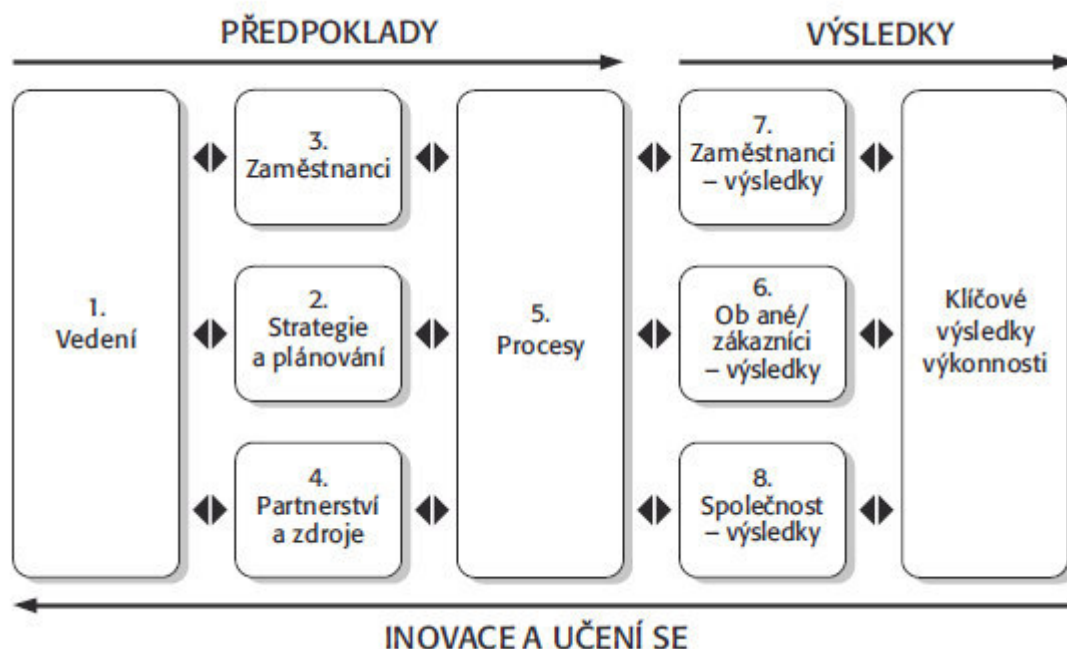
Reprezentativním složením se myslí přiměřený počet hodnotitelů a zároveň pokrytí všech oblastí (řízení lidských zdrojů, ekonomika, informační technologie,...), vrstev organizace (vyšší management, střední a prvoliniový management, řadoví zaměstnanci). Čtvrtým krokem je proškolení tým hodnotitelů o principu sebehodnocení a následná motivace k zlepšování organizace ve vlastním čase, který je většinou nad rámec svých pracovních povinností. Dalším krokem je provedení samotného sebehodnocení a dosažení konsenzu v bodování kritérií. Posledním krokem v této fázi je zpracování sebehodnotící zprávy, která slouží i jako podklad při rozhodování managementu.

- **Poslední třetí fáze** cyklu obsahuje další čtyři kroky. Sedmým krokem cyklu je sestavení akčního plánu zlepšování z vytyčených oblastí pro zlepšování, které určili hodnotitelé jako zásadní v podkladové zprávě. Osmým krokem je důsledná komunikace tohoto plánu s vedením, které rozdělí úkoly pro řádné plnění plánu. Předposledním krokem je důsledná realizace úkolů a pravidelný monitoring plnění akčního plánu zlepšování. Posledním desátým krokem sebehodnocení je zhodnocení úspěšnosti splnění úkolů v akčním plánu zlepšování, vyvození závěrů z cyklu sebehodnocení a navázání na první fázi cyklu naplánování dalšího kola sebehodnocení. (Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 87 - 88)

3.7.2 Model CAF

Jak již bylo zmíněno, Model CAF vychází z Modelu excelence. Model je koncipován tak, že zasahuje do všech oblastí organizace, které jsou důležité při každé analýze úřadu. Model funguje jako cyklus, který začíná naplňováním předpokladů, pokračuje sledováním výsledků a končí se poučením z chyb a nabádá ke zlepšování organizace. Cílem řízení kvality je, aby cyklus probíhal stále dokola a tím docházelo k trvalému zlepšování. Model CAF obsahuje devět kritérií. Pět z těchto kritérií spadá do oblasti předpokladů a čtyři kritéria spadají do oblasti výsledků. Těchto devět kritérií je dále členěno na 28 subkritérií. Každé subkritérium obsahuje návodné příklady, pomocí kterých je možné snadněji identifikovat proces nebo činnost, která je důležitá v dané oblasti. Model CAF se stejně jako EFQM Model Excellence řídí osmi základními principy excelence. Tyto principy

jsou jasným návodem jak nasměrovat organizaci veřejné správy k excelenci. Principy se promítají do všech devíti kritérií Modelu CAF. Principy se vzájemně prolínají mezi více kritérií modelu. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 11 – 12)



Obrázek 8: Schéma Modelu CAF

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 11 – 12

3.7.2.1 Smysl modelu

Smyslem modelu je příčinná souvislost mezi jednotlivými kritérii v předpokladové a výsledkové části. Vedení organizace pomocí zaměstnanců, správně strategie a plánování, realizování partnerství a přímo úměrných zdrojů je schopno ovládat procesy, což je popsáno v předpokladové části modelu. Procesy jsou měřitelné výsledky zaměstnanců, občanů nebo zákazníků a výsledky společenské odpovědnosti. Jednotlivé výsledky ovlivňují klíčové výsledky výkonnosti. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 14)

3.7.2.2 Předpokladová část modelu

Předpoklady jsou popisy činnosti organizace, které je nutné zajišťovat pro dosahování relevantních výsledků stanovených strategickými cíli. Předpokladovou část modelu

prezentují kritéria 1 až 5, jmenovitě vedení, strategie, zaměstnanci, partnerství a procesy. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 21)

Kritérium 1 Vedení

Hlavou organizace je management úřadu, neboli vedení, na jehož kvalitu se zaměřuje kritérium 1 Vedení. Management úřadu by měl efektivně řídit vztahy mezi organizací, zainteresovanými stranami a zástupci veřejnosti. Protože zástupci veřejnosti sestavují strategie a veřejné politiky, které jsou součástí organizace. Kritérium 1 Vedení je rozděleno na čtyři subkritéria. Subkritérium 1.1 zjišťuje činnost managementu při formulaci základních hodnot, poslání a vize. Management je odpovědný za řízení organizace dle jasně stanoveného poslání, vize a hodnot organizace. Hodnoty organizace by měl stanovovat ve veřejném zájmu a stavět je na pilířích demokracie, práva a rovného zacházení. Subkritérium je předpokladem kritéria 6 až 9. Příkladem pro hodnocení může být práce managementu se všemi definovanými nástroji řízení a jejich další komunikace. Úroveň naplnění hodnot pravidelným přezkoumáváním a míra komunikace se zainteresovanými stranami. Dále se zkoumá etika systému včetně protikorupčních opatření pro zabránění střetu zájmů nebo používání nástrojů posilování respektu, loajality a důvěry mezi zaměstnanci a managementem. Subkritérium 1.2 zjišťuje činnosti managementu ohledně řízení a výkonnosti úřadu a proces řízení kvality. V první řadě by měl management stanovit organizační strukturu, vymezit veškeré kompetence zaměstnanců a definovat veškeré druhy procesů v organizaci. Je důležité, aby při řízení výkonnosti organizace se management zaměřil převážně na reálné výstupy podložené transparentními důkazy. Manažeři organizace by se měli zaměřovat na trvalé zlepšování výkonnosti. Subkritérium je předpokladem pro kritéria 6 až 9. Příkladem pro hodnocení může být funkce a definované odpovědnosti a kompetence v organizační struktuře úřadu, manažerský informační systém, stanovené cíle a priority s ohledem na podnikovou politiku a Balanced Scorecard. Hodnotí se úroveň řízení kvality Total Quality managementu a míra přizpůsobování se strategickým cílům a míra využívání strategie e-governmentu. Poslední bod co řeší toto subkritérium je přezkum systému inovací a změn. Subkritérium 1.3 zjišťují činnost managementu pro motivaci zaměstnanců a jejich vedením příkladem. Chování manažerů do jisté míry ovlivňuje i chování zaměstnanců, v určitých případech (plnění úkolů, cílů) je nutné být vzorem pro své zaměstnance. Delegování úkolů a cílů jistým

způsobem může motivovat zaměstnance. Subkritérium je předpokladem pro kritérium 6 a 7 a subkritérium 9.1. Příkladem pro hodnocení může být systém motivování zaměstnanců, podpora důvěry respektu k zaměstnavateli, částečný podíl na řízení úřadu a poskytování zpětné vazby zaměstnancům v rámci plnění cílů a jejich výkonnosti. Management by měl motivovat správným delegováním včetně určení odpovědnosti, prokázáním přijímat inovační návrhy a respektovat jednotlivce a jejich individuální situace a oceňovat je. Subkritérium 1.4 zjišťuje činnost organizace pro efektivní řízení vztahů se zainteresovanými stranami s důrazem na spolupráci s politickými představiteli. Management neustále vytváří aktivity pro řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami, včetně cílených dialogů a spolupodílnictví na řízení organizace. Subkritérium je předpokladem pro kritérium 6 a subkritérium 9.1. Příkladem pro hodnocení může být identifikace zainteresovaných stran, včetně jejich potřeb, a veřejných politik ovlivňující činnost úřadu. Hodnotí se zapojování zainteresovaných stran do rozvoje řízení úřadu a zapojení úřadu do podpory pro zájmové skupiny. Subkritérium dále řeší pověst úřadu, marketingovou strategii a povědomí občanů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 23 – 32)

Kritérium 2 Strategie a plánování

Kritérium 2 říká, že *„naplnění poslání a vize úřadu vyžaduje popsání cesty vpřed, kterou chce daný úřad sledovat, stanovení cílů, kterých chce dosáhnout a způsobu, kterým bude měřit pokrok při dosahování cílů“* (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 33). Kritérium je složené ze čtyř subkritérií a vyjadřuje schopnost organizace řídit ji pomocí jasných strategií a plánů. Subkritérium 2.1 zjišťuje činnost organizace pro shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách. Pro strategické řízení a plánování je důležité znát své okolí a veškeré subjekty, které s organizací přijdou do styku. Strategie by se měli pravidelně vyhodnocovat a jejich výstup slouží jako podklad pro nové strategie. Důležité je také analyzovat a vyhodnocovat potřeby cílových skupin a jejich změny. Subkritérium je předpokladem pro kritérium 6. Příkladem pro hodnocení může být míra komunikace zainteresovaných stran, systematické shromažďování jejich potřeb, analyzování a komunikace o nich, včetně vztahu k aspektům územně samosprávního celku (politicko – právní, sociálně – kulturní, ekonomické, environmentální,...). Dále identifikace silné stránek a oblasti pro zlepšování organizace,

například řízením rizik nebo SWOT analýzou. Subkritérium 2.2 zjišťuje činnosti úřadu rozvíjející strategii a systém plánování s ohledem na dostupné informace. Rozvoj strategií tkví v rozvíjení strategických cílů v návaznosti na hodnoty organizace, veřejné politiky a zainteresované strany. Strategické cíle by se měli stanovovat na základě analýzy rizik a měl by jim být vytvořen reálný akční plán plnění. Subkritérium je předpokladem pro kritérium 6 až 9. Příkladem pro hodnocení může být přenos definovaných hodnot z vize a poslání do strategických a operativních cílů. Dále aktuálnost strategií a rozvíjení společenské odpovědnosti úřadu. U strategií se hodnotí mimo jiné využívání zdrojů a jejich dopady na činnosti úřadu. U subkritéria 2.3 hodnotitelé zjišťují činnost úřadu pro správnou komunikaci, realizaci strategie, plánování a přezkoumání. Subkritérium je předpokladem pro kritéria 6 až 9. V subkritériu se hodnotí stanovení priorit u strategií a cílů, rozpracovanost cílů do jednotlivých plánů s jednoznačnou odpovědností a komunikační kanály pro informování o cílech. Dále se hodnotí vývoj metod monitoringu výkonnosti organizace včetně jednotlivců a metod zlepšování strategií s účastí zainteresovaných stran. Subkritérium 2.4 zjišťuje činnosti úřadu pro efektivní plánování a řízení změn a jeho inovační přístup. Subkritérium je předpokladem pro kritéria 6 až 9. Subkritérium řeší inovační prostředí, které je možné rozvíjet pomocí vzdělávání a benchlearningu. Sleduje veškeré hybné síly, které jsou spojené s inovacemi a efektivním systémem řízení změn. Sleduje se, zda inovační komunikace probíhá vertikálně oběma směry a nástroje e-governmentu jsou využívány pro zvyšování kvality. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 33 – 40)

Kritérium 3 Zaměstnanci

Kritérium 3 Zaměstnanci je dále rozděleno na 3 subkritéria. Zaměstnanci organizace jsou její nejcennější složkou a do jejich tréninku a vzdělávání se investuje spousta peněz, proto model CAF řeší i jako jedno ze stěžejních kritérií Zaměstnanec. „*V kontextu TQM je důležité si uvědomit, že jen spokojení zaměstnanci mohou přivést úřad ke spokojeným zákazníkům.*“ (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 41) Subkritérium 3.1 zjišťuje činnost úřadu pro řízení lidských zdrojů zajišťujících funkčnost strategií. Důležitou složkou strategického řízení je souhrnný pohled na firemní kulturu a na řízení zaměstnanců. Toto subkritérium je předpokladem pro 3 subkritéria ve výsledkové části, jmenovitě 7.1, 7.2 a 9.1. Toto subkritérium hodnotí systém zjišťování potřeb zaměstnanců

se zaměřením na strategii úřadu, rozvíjení politik pro řízení lidských zdrojů a jejich rovných příležitostí a nediskriminace. Dále zkoumá využívání zaměstnaneckých profilů, náborovou politiku a systémy vzdělávání. Subkritérium 3.2 zjišťuje činnost úřadu pro práci s kompetenčními profily a způsoby dosahování cílů úřadu pomocí cílů jednotlivců. U zaměstnanců je třeba dlouhodobě podporovat vzdělávání, rozvíjet motivaci a s ohledem na výkonnost spravedlivě odměňovat. Subkritérium slouží jako předpoklad pro subkritérium 7.2. V subkritériu se hodnotí identifikace a rozvoj kompetenčních profilů všech zaměstnanců, plány na vzdělávání a osobnostní rozvoj. Dále rozvoj manažerských dovedností jako je mentoring a koučink. Jako poslední v subkritériu se řeší systémy vzdělávání, gender politika a hodnocení dopadů vzdělávání zaměstnanců. Subkritérium 3.3 zjišťuje činnost úřadu pro otevřenou diskusi se zaměstnanci a pro jejich celkovou spokojenost. Subkritérium řeší firemní kulturu a pracovní klima. Dále angažovanost zaměstnanců na řízení organizace. Subkritérium slouží jako předpoklad pro subkritérium 7.1. V subkritériu se hodnotí pravidla interní komunikace, aktivní vytváření podmínek pro inovace (brainstormingy, meetingy, semináře, pracovní týmy) a zapojení zaměstnanců do tvorby strategií. Zjišťuje se funkčnost a efektivita průzkumů a analýz a v neposlední řadě i komunikačních toků. Dbá se na soulad mezi pracovním a soukromým životem a podporu znevýhodněným zaměstnancům. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 41 – 47)

Kritérium 4 Partnerství a zdroje

Kritérium 4 Partnerství a zdroje řeší, zda úřad dbá na efektivitu řízení materiálních i nemateriálních zdrojů a vznik a rozvoj partnerství. Partnerství je možné realizovat „se soukromými poskytovateli služeb nebo s jinými úřady/organizacemi, ale i občany/zákazníky“. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 49) „Podporují uplatňování strategie, plánování a efektivní řízení procesů.“ (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 49) Toto kritérium je rozděleno na dalších 6 subkritérií. Subkritérium 4.1 zjišťuje činnost úřadu pro řízení partnerství a jeho rozvoj. Úspěšnost veřejných politik je v mnohých případech závislé i na spolupráci se soukromými, veřejnými a nevládními subjekty. Partnerství může vzniknout na bázi outsourcingu, dodavatelských činností nebo pouze shodnými cíli. Subkritérium slouží jako předpoklad subkritériu 6.2 a 9.1. Příkladem pro hodnocení v tomto subkritériu může

být systém identifikování partnerů a uzavírání dohod o spolupráci a systém evaluace partnerů. Dále získávání a výměna důležitých informací pomocí benchmarkingu a benchlearningu a výměna dobrých praxí mezi organizacemi. Subkritérium 4.2 zjišťuje činnost úřadu k rozvoji a udržení partnerství s občany/zákazníky. V tomto subkritériu má občan dvojroli, protože může být jako zainteresovaná strana v rámci veřejných politik - občan nebo jako uživatel služeb – zákazník. Je zájmem organizace podporovat občany/zákazníky v obou rolích. Subkritérium slouží jako předpoklad subkritériu 6.1 a 6.2. Příklad pro hodnocení může být sdělování informací o činnosti organizace a jeho transparentní řízení. Dále podpora občanů/zákazníků k vyjadřování svých názorů a jejich zapojení v rozhodovacích procesech. Subkritérium 4.3 zjišťuje činnost organizace k efektivnímu řízení financí. Hodnotí se schopnost úřadu zajišťovat dodatečné zdroje a nakládat s nimi. Zásadním faktorem hodnocení je příprava reálného rozpočtu a jeho plnění. Subkritérium slouží jako předpoklad subkritériím 6.2, 7.2 a kritériím 8 a 9. Příklad pro hodnocení může být transparentnost tvorby a plnění rozpočtu a prováděných finančních operací. Systém finančního plánování by měl obsahovat víceleté rozpočtové výhledy s ohledem na projektový plán. Dále plnění strategických cílů dle pravidel efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti a analýza rizik finančního rozhodování. Subkritérium 4.4 zjišťuje činnost úřadu ohledně řízení informací. Úřad by měl systematicky získávat veškeré informace pro výkon své činnosti a tyto informace poskytovat zaměstnancům. Klíčové informace by měla organizace sdílet i se svými partnery. Subkritérium slouží jako předpoklad pro kritérium 9. Příklad pro hodnocení může být systém pro řízení informací, včetně evaluace. Dále rozvoj a šíření klíčových informací pomocí klasických informačních kanálů (intranet, interní periodika) a osobních informačních kanálů (mentoring, koučink). Subkritérium 4.5 zjišťuje činnost úřadu ohledně řízení technologií. Pokud jsou informační technologie řízeny v souladu se strategickými cíli organizace, můžou výrazně podpořit zvýšení kvality organizace. Rozvíjení e-governmentu a online služeb přibližuje poskytované služby k zákazníkům a výrazně snižuje administrativu. Subkritérium slouží jako předpoklad pro subkritéria 7.2 a 9.1. Příkladem pro hodnocení může být efektivnost používaných technologií a návratnost jejich investic. Zaměření se na trvalou technologickou inovaci a rozvoj pomocí projektů e-governmentu. Zvláštní důraz na znalosti uživatelů vytváření strategií na podporu e-governmentu. Kritérium 4.6 zjišťuje činnost úřadu pro řízení provozních záležitostí.

Mezi provozní záležitosti řadíme veškeré zařízení a budovy spravované organizací (infrastruktura organizace). Infrastruktura organizace je předpoklad pro efektivní chod služby zaměstnanců, kteří ji poskytují občanům/zákazníkům v závislosti na jejich potřeby. Subkritérium je předpokladem pro subkritéria 7.2 a 9.2. Příkladem pro hodnocení může být snaha o centralizaci či decentralizaci v závislosti na dostupnost občanů/zákazníků. Dále snaha o efektivní využití, údržbu a investici do majetku. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 49 – 60)

Kritérium 5 Procesy

Obecně se rozlišují tři druhy procesů (hlavní, řídicí a podpůrné), kritérium 5 se zabývá převážně hlavními procesy. Mezi hlavní procesy patří poskytování služeb, podpora veřejných politik nebo regulační opatření, které jsou zohledněny strategiemi a vizí. Organizace se snaží zvyšovat svoji efektivnost, čímž se i přibližují potřebám občanů/zákazníků, což vyžaduje nutnost inovovat své hlavní procesy. Kritérium 5 Procesy se rozděluje na další tři subkritéria. Subkritérium 5.1 zjišťuje činnost organizace pro řízení procesů, kterého se účastní i zainteresované strany. Hlavní procesy by měly významně podporovat strategické cíle organizace, na jejichž řízení by se měli podílet manažeři organizace i zainteresované strany. Subkritérium je předpokladem pro kritéria 6 až 9. Příkladem pro hodnocení může být systém identifikování procesů a jejich vlastníků, ohodnocení procesů a určení kritických faktorů úspěchu. Zapojení zaměstnanců a zainteresovaných stran do tvorby plánů, řízení procesů a jejich zlepšování. Vliv elektronických služeb a informačních technologií na hlavní procesy organizace. Subkritérium 5.2 zjišťuje činnost organizace pro poskytování služeb občanům/zákazníkům. Hodnotí se způsob a vývoj poskytování služeb pro budoucí rovnováhu mezi kvalitou služby a cenou. Na poskytování služeb se podílí i občané/zákazníci, kteří nejen, že mohou zvýšit kvalitu poskytované služby vlastním přičiněním (inovací), ale rovněž se pro ně stává srozumitelná. Subkritérium je předpokladem pro kritéria 6 a 8. Příkladem pro hodnocení může být identifikace a analýza výstupů služeb nebo výstupy z průzkumu mínění zainteresovaných stran ke kvalitě interaktivních služeb. Dále zaměření se na dostupnost organizace všem (nápisy Braillovým písmem, plakáty, různé jazyky) a zjišťování zpětné vazby od zainteresovaných stran. Subkritérium 5.3 zjišťuje činnost organizace pro řízení procesů v rámci organizace a s ostatními zainteresovanými organizacemi. Hodnotí

se koordinace procesů s organizacemi sdílejícími stejný záměr a jejich integrace. Subkritérium je předpokladem pro kritérium 6 a subkritérium 9.1. Příkladem pro hodnocení se může stát míra identifikace řetězce poskytovatelů služby a jejich koordinace. Vytváření pracovních podmínek a skupin mezi organizace poskytujícími stejnou službu. Tvorba stimulů, vymykající se stereotypů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 61 – 66)

3.7.2.3 Výsledková část modelu

Výsledková část modelu je tvořena čtyřmi kritérii, a to výsledky týkající se zaměstnanců, občanů/zákazníků a společnosti, čtveřici kritérii uzavírají klíčové výsledky výkonnosti. První tři kritéria výsledkové části jsou rozdělena do měření vnímání a měření výkonnosti. Deváté kritérium je rozdělené na klíčové výsledky interní a externí. V rámci výsledkové části se sledují stanovení a plnění cílů a jejich výsledný trend. Ve výsledkové části se preferují pouze tvrdá (měřitelná) data, stanovená v cílech. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 67)

Kritérium 6 Občané/zákazníci - výsledky

Subkritérium 6.1 zjišťuje výsledky měření vnímání občanů/zákazníků v rámci činnosti úřadu plnit jejich potřeby a očekávání. Kdy měření vnímání se realizuje přímým oslovením občanů/zákazníků dotčených daným úřadem. Příkladem pro hodnocení výsledků v měření vnímání může být image úřadu, která zahrnuje ochotu naslouchat, být otevřený změnám a jednat s občany s respektem. Mezi další příklady je možné zařadit dostupnost úřadu, kvalita poskytovaných služeb, transparentnost a srozumitelnost poskytovaných informací. Subkritérium 6.2 zjišťuje výsledky měření výkonnosti úřadu v oblasti plnit potřeby a očekávání občanů a zákazníků. V rámci tohoto subkritéria se používají interní výsledky týkající se poskytovaných služeb občanům. Příkladem pro hodnocení můžou být výsledky ukazatelů dokazující transparentnost úřadu a jeho dostupnost. Dalším příkladem mohou být výsledky měření týkající se rozsahu zapojení zainteresovaných stran do řízení organizace, například inovativní návrhy a počet jejich využití, nebo soubor ukazatelů měřící kvalitu poskytovaných služeb, například doba vyřízení žádostí a dalších služeb. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 69 – 71)

Kritérium 7 Zaměstnanci – výsledky

Subkritérium 7.1 zjišťuje výsledky měření vnímání zaměstnanců v rámci činnosti úřadu plnit jejich potřeby a očekávání. Cílem úřadu je, aby měl motivované a spokojené zaměstnance, kteří budou odvádět práci, která se od nich očekává, popřípadě se očekává i stále zlepšování. Na základě ukazatelů, které se sledují v rámci měření vnímání zaměstnanců, může úřad jejich hodnotu a trend spokojenosti změřit. Příkladem pro sledování výsledků může být vnímání zaměstnanců práce managementu, pracovních i osobnostních (kariérních) podmínek nebo celkové image úřadu. Pod prací managementu je možné hodnotit schopnosti řídit úřad na základě strategie a plánování, řízení lidských zdrojů a procesů. Mezi ukazatele sledující vnímání zaměstnanců pracovních podmínek je možné zařadit personální a organizační kulturu a možnost kariérního růstu a osobnostního rozvoje. Mezi další ukazatele je možné zařadit vnímání image a celkové výkonnosti úřadu. Subkritérium 7.2 zjišťuje výsledky měření výkonnosti úřadu v oblasti plnit potřeby a očekávání zaměstnanců. Příklady pro hodnocení se mohou týkat ukazatele sledující výkonnostní ukazatele zaměstnanců, což je například schopnosti zaměstnanců a jejich etické chování. Sledované ukazatele mohou být počet stížností na zaměstnance, účast na vzdělávání, pracovní hodnocení, míra nemocnosti a fluktuace nebo například využívání informačních technologií. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 73 – 75)

Kritérium 8 Společenská odpovědnost - výsledky

Subkritérium 8.1 zjišťuje výsledky měření vnímání zainteresovaných stran v rámci činnosti úřadu pro společenskou odpovědnost. Zdrojem vnímání mohou být dopady jednání úřadu, například na životní prostředí nebo kvalitu života v příslušné oblasti, nebo informace poskytované okolními a zainteresovanými subjekty nebo samotným úřadem. Příkladem může být vnímání dopadů činnosti úřadu na ekonomiku nebo kvalitu života občanů. Dále také pověst úřadu, jako podporovatele zájmových skupin a místní agendy nebo se hodnotí přístup k environmentálním problémům. Subkritérium 8.2 zjišťuje výsledky měření výkonnosti úřadu v oblasti plnit společenské odpovědnosti úřadu. Měření výkonnosti se orientuje na opatření podporující společensky odpovědné chování úřadu. Příkladem pro hodnocení může být plnění ukazatelů činnosti úřadu poskytovat pomoc potřebným, podporovat zaměstnanost nebo preventivní programy ve spravované oblasti. Dále

používání ekologických šetrných materiálů, dodržování ekologických norem nebo počet pozitivních nebo negativních článků. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 77 – 79)

Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonnosti

Subkritérium 9.1 zjišťuje výsledky externích činností úřadu zaměřené na cíle a výstupy. Toto kritérium je spojeno převážně s kritérii předpokladů vedení, strategie a plánování a procesy. *„Externí výsledky měří účelnost naplňování strategie úřadu z hlediska schopnosti uspokojovat očekávání vnějších zainteresovaných stran, a to v souladu s posláním a vizí úřadu.“* (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 81) Příkladem pro hodnocení může být množství poskytovaných služeb, počet a výsledky kontrol, výsledky benchmarkingu a další. Subkritérium 9.2 zjišťuje výsledky interních činností úřadu zaměřené na vnitřní efektivitu. Toto kritérium je spojeno převážně s kritérii předpokladů zaměstnanci, partnerství a zdroje a procesy. *„Interní výsledky se vztahují k efektivnosti, účinnosti interních procesů a hospodárnosti chodu úřadu.“* (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 82) Příkladem pro hodnocení můžou být ukazatele počtu provedených kontrol, partnerských dohod nebo účasti na soutěžích. Další měřitelné ukazatele mohou být efektivnost v řízení nákladů a efektivnost informačních a komunikačních technologií. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 81 – 82)

3.7.2.4 Bodové hodnocení

Ohodnocení jednotlivých kritérií je důležitým krokem procesu sebehodnocení. Hodnocení kritérií je vyjádřeno udělením počtu bodů dle hodnotící škály. Týmům udělený počet bodů vyjadřuje míru naplnění demingova cyklu v předpokladové části a ve výsledkové části vyjadřuje míru naplnění cílů úřadu s důrazem na trendový vývoj dosažených výsledků. K ohodnocení kritérií modelem CAF se používá pět variant bodového hodnocení. Při hodnocení je nutné dodržet zvolenou variantu hodnocení v předpokladové i výsledkové části. Bodové hodnocení napomáhá posuzovat činnost úřadu. Důvodem udělení počtu bodu je zjištění reálné úrovně kvality úřadu dle společného rámce a uvědomění si svých silných stránek a oblastí pro zlepšování. Hodnotící tým by se měl vyvarovat přeceňování jednotlivých kritérií, protože jen objektivně udělený počet bodů napomůže organizaci

zvyšovat kvalitu. Cílem bodového hodnocení není tedy nutně udělení vysokého počtu bodů, ale udělení počtu bodů založených na důkazech podporující tvrzení. Bodové hodnocení se opírá o čtyři hlavní pilíře:

- změřit dosaženou úroveň řízení kvality v jednoleté nebo dvouleté periodě, pokud je prováděno hodnocení kontinuálně;
- určovat silné stránky a oblasti pro zlepšování z dosaženého bodového hodnocení a změřit pokrok mezi jednotlivými sebehodnocení;
- pomoci při rozvíjení partnerství, vzájemného benchmarkingu a benchlearningu a učení se od druhých pomocí určených dobrých praxí;
- určit směr, kterým by se měla organizace ubírat pro zkvalitňování své organizace. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 83)

3.7.2.5 Základní metody bodového hodnocení

Jak je výše řečeno, bodovat je možné pěti různými variantami. Tyto varianty hodnocení se opírají o dvě základní metody hodnocení. Mezi základní metody patří bodové hodnocení klasickým způsobem a bodové hodnocení s jemným rozlišením. Použitím metody bodového hodnocení klasickým způsobem se komplexně hodnotí jednotlivá subkritéria prostým zařazením do demingova cyklu v předpokladové části a posouzením výsledků dosažených cílů nebo vývoje trendů. Ve výsledkové části lze použít i kombinaci obou. A na druhé straně použitím metody bodového hodnocení s jemným rozlišením je možné detailněji analyzovat jednotlivé subkritéria. Protože povoluje hodnotit subkritéria ve všech fázích demingova cyklu v předpokladové části a samostatně hodnotit úroveň splnění definovaných cílů a vývoj trendů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 71 - 78)

Metoda bodového hodnocení klasickým způsobem

Nástroje této metody jsou panely hodnocení zobrazené v tabulce bodování předpokladů klasickým způsobem a v tabulce bodování výsledků klasickým způsobem. V předpokladové části je metoda bodového hodnocení klasickým způsobem kumulativního rázu neboli je nutné vždy zcela naplnit předcházející fáze demingova cyklu. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 83 – 84)

Panel hodnocení předpokladové části je vyobrazen v tabulce bodování předpokladů klasickým způsobem. Panel hodnocení napomáhá zařadit příklad nebo subkritérium do šesti základních úrovní kvality. Bodová škála celého panelu hodnocení je 0 - 100 bodů. V první úrovni není splněna ani jedna podmínka demingova cyklu a proto je možné udělit bodové hodnocení v rozmezí 0 -10 bodů. Ve druhé až páté úrovni vyjadřuje hodnotu naplnění demingova cyklu a je možné udělit body v rozmezí 11 - 90 bodů. V poslední šesté úrovni jsou splněny všechny cykly demingova cyklu a lze aplikovat cyklus trvalého zlepšování, bodové hodnocení je možné udělit v rozmezí 91 – 100 bodů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 84 – 85)

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace	0 – 10
PLAN (plánuj)	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11 – 30
DO (realizuj)	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 – 50
CHECK (zkontroluj)	Kontrolujeme/přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70
ACT (reaguj)	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti	71 – 90
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování.	91 – 100

Obrázek 9: Bodování předpokladů klasickým způsobem

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 72

Pro výsledkovou část u metody bodového hodnocení klasickým způsobem se používá panel bodového hodnocení popsany v tabulce bodování výsledků klasickým způsobem. Bodové hodnocení se udílí podle míry naplnění cílů a trendů u předem stanovených cílů. Pro hodnocení je důležité zvažovat minimálně tříletý, ze kterého lze uvažovat závěry odproštěné výkyvů. Panel hodnocení je opět rozdělen do 6 úrovní a hodnotící škála má opět rozmezí 0 – 100 bodů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 84 – 85)

PANEL VÝSLEDKŮ KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	Bodové hodnocení
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 – 30
Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 – 50
Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 – 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 – 90
Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi jsou pozitivní.	91 – 100

Obrázek 10: Bodování výsledků klasickým způsobem

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 73

Metoda bodové hodnocení s jemným rozlišením

Bodové hodnocení s jemným rozlišením lépe odráží úroveň úřadu než předchozí metoda bodového hodnocení klasickým způsobem. Hodnotí se totiž paralelním způsobem. Což znamená, že je možné ohodnotit každou fázi demingova cyklu zvlášť v předpokladové části a ve výsledkové části je možné ohodnotit zvlášť trendy a zvlášť míru naplnění cílů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 85 – 86)





FÁZE	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvech organizace. <i>Počet bodů</i>						
DO	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>						
CHECK	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů. <i>Počet bodů</i>						
ACT	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>						

Obrázek 11: Bodování předpokladů s jemným rozlišením

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 74

Panel hodnocení pro předpokladovou část je složen opět z šesti úrovní. Těchto šest úrovní se hodnotí ve všech fázích demingova cyklu. Obrovskou výhodou je, že je možné hodnotit každou fázi cyklu bodovou škálou 0 – 100 bodů a to na základě důkazů. Pro nejnižší bodové rozmezí 0 – 10 bodů se lze rozhodnout, pokud nejsou žádné důkazy nebo pouze některé představy a oproti tomu z bodového rozmezí 91 – 100 bodů je možno hodnotit jen v případě, že existují excelentní důkazy týkající se všech oblastí v příkladu nebo subkritériu. Na nejvyšší úrovni bodování se většinou zohledňuje benchmarkingová nebo benchlearningová spolupráce. Po přidělení bodů všem úrovním se provede prostý průměr, který bude výsledná hodnota za celý příklad nebo subkritérium. V předpokladové části je třeba dbát ještě na dvě pravidla, a to:

- pokud alespoň v jedné části cyklu hodnotitel udělí do 20 bodů včetně, nemělo by celkové hodnocení subkritéria nebo příkladu přesáhnout 40 bodů;
- pokud alespoň v jedné části cyklu hodnotitel udělí do 30 bodů včetně, nemělo by celkové hodnocení subkritéria nebo příkladu přesáhnout 60 bodů. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 87 – 88)

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů						
ČÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů						

Obrázek 12: Bodování výsledků s jemným rozlišením

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 75

Panel hodnocení ve výsledkové části je rozdělen do dvou hlavních částí, a to do části hodnocení splnění stanovených cílů a do části hodnocení trendů. Tyto části jsou rovněž rozděleny do šesti bodových úrovní. V každé části je možné udělit 0 – 100 bodů dle míry

naplnění cílů a vyvíjejících se trendů. Výsledné hodnocení daného příkladu nebo subkritéria se dosáhne pouhým vydělením dvojkou. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 87 - 88)

Volba varianty bodového hodnocení

Jak již bylo zmíněno, existuje 5 variant bodového hodnocení. Přičemž jednu variantu je možné praktikovat dvěma způsoby. Variantu, podle které bude hodnotitel hodnotit, je třeba si vybrat ještě před začátkem hodnocení, protože při sbírání a kompletování materiálů a důkazů v jednotlivých kritériích lze pak snadněji sdružovat dané činnosti. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 88 – 90)

Variety bodového hodnocení	Hodnocení po příkladech A	Hodnocení po subkritériích B
Klasické bodové hodnocení I	IA	IB
Bodové hodnocení s jemným rozlišením II	IIA	IIB
Smišené bodování III	III	

Obrázek 13: Varianty bodového hodnocení

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2010, s. 76

3.7.2.6 Jednotlivé varianty bodování

Varianta IA

Tuto variantu lze charakterizovat jako bodové hodnocení po příkladech klasickým způsobem. Užívají se k hodnocení tabulky 1 a 2. Výhodou této varianty je rychlost udílení bodů a možnost ve výsledkové části bodovat jen cíle nebo jen trendy. Nevýhodou této varianty je nepodrobné posuzování naplňování demingova cyklu. Dále tato varianta nedostatečně motivuje organizace k dosahování lepších trendů nebo cílů pokud je v hodnocení vynechávají. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 88 – 90)

Varianta IB

Tuto variantu lze charakterizovat jako bodové hodnocení po subkritériích klasickým způsobem. Užívají se k hodnocení rovněž tabulky 1 a 2, nýbrž nehodnotí se po jednotlivých příkladech, ale po jednotlivých subkritériích. V předpokladové části se usuzuje, zda většina činností zařazená v jednotlivém subkritériu naplňuje určitou úroveň danou panelem hodnocení, podle kterého se uděluje počet bodu. Totéž se uplatňuje ve výsledkové části, nýbrž hodnotí se vývoj trendu, míra splnění cíle nebo obojí. Výhodou je menší časová náročnost. Nevýhodou je menší vypovídací schopnost posoudit dané subkritérium. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 88 – 90)

Varianta IIA

Varianta je charakterizována jako bodové hodnocení po příkladech s jemným rozlišením. Pro hodnocení touto variantou se užívají tabulky 3 a 4. Bodování touto variantou je přehlednější a objektivnější. Umožňuje totiž udělit body ve všech fázích demingova cyklu. Nevýhodou této varianty je větší administrativní i časová náročnost. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 88 – 90)

Varianta IIB

Varianta je charakterizována jako bodové hodnocení po subkritériích s jemným rozlišením. Pro hodnocení touto variantou se užívá rovněž jako v předchozí variantě panely hodnocení v tabulkách 3 a 4. Právě tuto variantu je možné rozdělit do dvou způsobů zpracování, a to:

- bodování se seskupováním do sekcí - jednotlivé příklady nebo i jen činnosti se v rámci subkritéria slučují dle podobnosti do jednotlivých sekcí, které jsou hodnoceny jako celek. Tento způsob je méně časově náročnější než varianta IIA a přitom užívá výhody hodnotit demingův cyklus v každé jeho fázi. Nevýhodou je těžší dosahování konsenzu hodnotícího týmu, kvůli možným rozporům při hodnocení jednotlivých sekcí, právě kvůli slučování.
- bodování bez seskupování do sekcí – toto bodování je velice podobné variantě IIA, nýbrž je méně pracné, z důvodu hodnocení po celých subkritériích. Z analytického hlediska je tato varianta více vypovídající než varianta IB, ale méně než IIB1. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 88 – 90)

Varianta III

Variantu je možné charakterizovat jako kombinovanou. Tato varianta kombinuje bodové hodnocení klasickým způsobem a s jemným rozlišením. U této varianty je přípustné bodové hodnocení po příkladech i po subkritériích, ale je třeba ji dodržet v předpokladové i výsledkové části. Většinou se používá bodové hodnocení s jemným rozlišením v předpokladové části a ve výsledkové části se používá bodové hodnocení klasickým způsobem. Variantu III používají organizace, které používají CAF k řízení kvality krátký časový úsek, zpravidla 1 – 3 roky z důvodů neexistence tříletého trendů nebo u organizací, které nemají stanovené cíle. Tato varianta slouží k detailnější analýze předpokladové části a zabraňuje zbytečnému ubírání bodů organizacím nově užívající model CAF. Nevýhodou může být případné zkreslení výsledného bodového hodnocení. (Národní informační středisko podpory kvality, 2014, s. 88 – 90)

4 Základní charakteristika vybraného veřejnosprávního subjektu

4.1 Klíčové informace o organizaci

Organizace:	Krajský úřad Kraje Vysočina
Právní forma:	Orgán kraje
Adresa hlavního sídla:	Žižkova 57, Jihlava, 587 33
Internetové stránky:	www.kr-vysocina.cz
Kontaktní email:	posta@kr-vysocina.cz

Základní charakteristika organizace: Veřejnosprávní organizace vykonávající samosprávu na území Kraje Vysočina a státní správu České republiky.

Poslání: Poslání vychází z velké části zákona č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů, a ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících. Poslání je upraveno dle politické a společenské situace.

Vlastníci, zřizovatelé, vazba na nadřízené orgány/úřady apod.: Krajský úřad je organizace vykonávající veřejnou správu Kraje Vysočina. Nadřízeným orgánem je samospráva Kraje Vysočina (Zastupitelstvo kraje a Rada kraje) a státní správa České republiky (příslušná ministerstva).

Organizační struktura: Liniově štábní struktura.

Počet pracovníků: Celkový počet pracovníků je 431. Jednotlivé úrovně jsou rozepsány níže v tabulce.

Úroveň	Název pozice	Počet
TOP management	Ředitel a ředitelé sekcí	3
Střední management	Vedoucí odborů a samostatných oddělení	20
Nižší management	Vedoucí oddělení	43
Pracovníci	Referenti	365
Externisté	Externisté	20

Tabulka 1: Počty pracovníků v jednotlivých úrovních organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování, údaje jsou platné k 15.9.2014

Pracoviště: Hlavní sídlo – 16 odborů a samostatných oddělení
4 detašovaná pracoviště – 4 odbory

4.1.1 Historie organizace a nedávné úspěchy

Kraje na území České republiky vznikly 1. 1. 2000 dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). V roce 2001 byly zřízeny krajské úřady včetně Krajského úřadu Kraje Vysočina. Za svoji existenci více než 14 - ti let se na pozici ředitele vystřídali pouze 2 lidé. Nýbrž organizační struktura se průběžně neustále vyvíjela a především rozšiřovala. V roce 2007 byla struktura úřadu zásadně změněna to z liniové na liniově štábní. Tato změna byla podnícena požadavkem na přesnější a osobnější řízení. Proto byly zavedeny tři základní sekce, a to sekce ekonomiky, sekce pro službu veřejnosti a sekce regionálního rozvoje. Později se sekce regionálního rozvoje zrušila pro nutnost přímého řízení regionálního rozvoje ředitelem úřadu. Ředitel tedy přímo řídí dva sekční ředitele, 2 odbory a 4 samostatné oddělení. Krajský úřad se poprvé začal zabývat řízením kvality v roce 2004, kdy se zúčastnil pilotního projektu na zvyšování kvality práce organizací. Sebehodnocení modelem CAF neprobíhá pravidelně, ale i přes to Krajský úřad Kraje Vysočina získal nejvyšší ocenění, a to excelentní organizace za aplikaci modelu CAF. Tento velký posun zaznamenal díky zřízení pozice manažera kvality, který byl zařazen do odboru analýz a podpory řízení, který spravuje interní analytický portál Kraje Vysočina. Na interním analytickém portále je více než 1100 sestav spravovaných hlavním analytikem, který prezentuje výsledky sbíraných dat z portálů. Krajský úřad Kraje Vysočina je v rámci řízení

kvality úspěšnou organizací, která získala mezi lety 2004 až 2014 sedm ocenění za řízení kvality a celkově asi 50 dalších ocenění za řízení úřadu a kraje. Od roku 2005 je úřad součástí mezikrajské benchmarkingové skupiny, kde se srovnává s dalšími kraji. Postupně se tato skupina rozrostla na 13 krajů. Výjimku tvoří Praha, která přes své zařazení mezi kraje se neustále potýká s tím, že důležitou charakteristikou Prahy je město. Benchmarkingová skupina sleduje 5 hlavních oblastí, a to lidské zdroje, informační technologie, kancelářské potřeby a telefonie, správní řízení a autoprovoz. Kraj Vysočina je lídrem a zároveň i garantem oblasti IT. Kraje mezi sebou sdílí data, které porovnávají a určují dobré praxe, které se snaží s vzájemnou pomocí implementovat.

4.1.2 Výzvy a strategie organizace

Krajský úřad Kraje Vysočina je řízen pomocí strategického řízení managementem organizace, tzv. grémiem ředitele. Potřeba nastavit systém strategického řízení vzešel z akčního plánu prvního kola sebehodnocení. Tak jako řízení kvality, tak i strategické řízení se na krajském úřadě neustále vyvíjí. Momentálně je schválena již třetí metodika strategického řízení úřadu. Dále je vytvořen manuál na tvorbu koncepčních a strategických dokumentů. Z definovaného poslání úřad stanovil deset základních hodnot, které byly použity při tvorbě vize. Vizi vytvořil střední a vyšší management s možností připomínkování řadovými zaměstnanci. Dále byla vize rozšířena o priority kraje, které prezentují čtyři nejdůležitější hodnoty kraje a krajského úřadu, tzv. priority KUPA. Priority KUPA jsou označovány dle počátečních písmen hodnot, neboli **K** - každodenní život, **U** – zajištění udržitelnosti, **P** - profesionální úřadování, **A** - atraktivní kraj. Systém strategického řízení úřadu, včetně poslání a vize, je prezentován na vstupním vzdělávání nových zaměstnanců, které se koná maximálně do tří měsíců od nastoupení zaměstnance do krajského úřadu. Komunikační kanál strategického řízení tvoří pravidelné strategické porady, které se většinou konají mimo sídlo úřadu. Účastníci jsou především členové středního management a grémia ředitele. Ze strategických dokumentů jsou vybírány strategické záměry, které jsou zpracovány do karet strategických záměrů. Strategické záměry jsou prezentovány grémiu ředitele a radě kraje. V případě realizace jsou podpořeny z rozpočtu kraje nebo z různých fondů. Strategické cíle se stanovují na dobu 3 až 7 let. Jednotnou formu cílů a naplnění SMART charakteristik zajišťují šablony. Každý strategický cíl má svého nositele. Nositel cíle zformuluje náležitosti cíle, respektive jeho

popis, metriky, frekvenci sledování, zdroje a definuje rizika a k cíli navrhne pracovní skupinu. Každému cíli se dále stanoví akční plán plnění včetně zodpovídajících osob za splnění cíle. Plnění cílů dle akčního plánu a průběžné zhodnocení podléhá pravidelnému monitoringu. Průběžné hodnocení strategických cílů probíhá na strategických poradách. Na konci období, pro které je cíl stanoven, nositel vyplňuje závěrečnou zprávu, kde zároveň uvádí úspěchy a neúspěchy plnění cíle. Veškeré cíle jsou stanoveny v koncepci kvality.

4.1.3 Zájmy veřejnosti, produkty a zákazníci

Krajský úřad identifikoval tyto typy zákazníků:

- interní (zaměstnanci úřadu);
- externí (obce II. a III. stupně, příspěvkové organizace a občané kraje);
- kvazi (zastupitelé a rada kraje).

Mimo zákonem daných služeb poskytuje úřad zákazníkům většinou možnost vzdělávání v daných oblastech. Krajský úřad Kraje Vysočina je akreditovanou vzdělávací institucí, která v rámci tzv. centralizovaného vzdělávání poskytuje bezplatně semináře a workshopy zaměřené na danou problematiku. Je akreditováno více než 10 vzdělávacích programů, které jsou zajišťovány interními lektory. Oddělení řízení lidských zdrojů půlročně organizuje a plánuje veškeré vzdělávací aktivity. Vytváří plány vzdělávání pro zaměstnance úřadu a zve na vzdělávací semináře externí i kvazi zákazníky. Vždy po skončení vzdělávací akce všichni účastníci mohou ohodnotit její kvalitu a to pomocí evaluačních dotazníků. Evaluační dotazník obsahuje ohodnocení odborné úrovně, naplnění očekávání, schopnosti lektora vysvětlit problematiku a další kritéria, kterými mohou dát zpětnou vazbu přednášejícímu. Veškeré data z evaluačních dotazníků jsou přenášena do interního analytického portálu pro zajišťování auditní stopy. Úřad dlouhodobě sleduje a vyhodnocuje vývoj kvality vzdělávacích akcí. Další službou, kterou úřad poskytuje svým zákazníkům je metodická pomoc obcím II. a III. stupně a příspěvkovým organizacím. Její úroveň je sledována pod strategickým cílem kraje. Dále je sledována spokojenost zastupitelů kraje s poskytovaným servisem, informacemi, činností komisí, rady a společenskými akcemi kraje. Zjišťování spokojenosti zastupitelů probíhá pomocí dotazníků pravidelně dvakrát za volební období.

4.1.4 Provoz, partneři a dodavatelé

Ředitelka sekce ekonomiky a podpory je přímo odpovědná za efektivní provoz úřadu. Má na starost několik odborů, mimo jiné i odbor ekonomický a odbor analýz a podpory řízení. Odbor ekonomický je pověřen sestavovat rozpočty na další roky včetně rozpočtových výhledů a komplexní správou finančních toků. Odbor analýz a podpory řízení spravuje interní analytický portál, kde jsou uloženy veškeré data úřadu, příspěvkových organizací a jiných organizací a pomocí sestav jsou prezentovány koncovým uživatelům, dále na odboru působí manažer kvality nebo bezpečnostní analytik. Mezi základní dokumenty úřadu patří organizační řád, kodex úředníka a řada příkazů, směrnic, předpisů a pravidel. Například pravidla rady kraje popisují proces zadávání veřejných zakázek malého rozsahu (do 200 000 Kč) nebo proces vyřizování stížností. Kraj Vysočina úspěšně realizuje partnerství na regionální, národní i nadnárodní úrovni. Svoji pozornost soustřeďuje mimo jiné na budování a rozvíjení zahraničního partnerství. Partnerství se realizuje především pro práci na projektech, dosahování veřejných cílů, efektivního řízení a vlastní sebe prezentaci. Partnerství je detailněji rozebráno v kritériu 4 modelu CAF.

4.1.5 Manažerská struktura a činnosti

Roli vrcholového managementu zastává grémium ředitele, neboli ředitel úřadu a ředitelé sekcí. Grémium ředitele je zodpovědné za chod úřadu, vytváření strategií a stanovování strategických cílů. Roli středního managementu zastávají vedoucí odborů a samostatných oddělení, kteří přímo řídí agendy svých odborů. Nejnižším článkem managementu jsou vedoucí oddělení, kteří naplňují pomocí referentů jednotlivé zadání úkolů a koordinují je. Informační tok zajišťuje intranet, interní noviny a systém porad, které jsou přístupné všem zaměstnancům i z domu pomocí VPN. Pracovní náplň je definována k jednotlivým funkčním místům včetně zařazení do organizační struktury. Kromě funkcionální organizační struktury se u projektů také uplatňuje struktura maticová. U projektů ředitel úřadu pověřuje koordinátora, který je zodpovědný za práci týmu. Veškeré jmenování a odvolávání z týmů probíhá přes ředitele úřadu na základě jmenovacího nebo odvolacího dekretu. Veškeré týmy jsou evidovány na portále Evidence týmů úřadu nebo na portále

Projektové řízení. V projektovém řízení musí být dle směrnice určen projektový manažer, finanční manažer a technický manažer. Manažer kvality zařazený do odboru analýz a podpory řízení zvyšuje kvalitu organizace pomocí řízení kvality modelem CAF nebo pravidelným srovnáváním organizace v rámci mezikrajského benchmarkingu.

5 Aplikace vybraného modelu pro zjištění a ohodnocení současného stavu zvyšování kvality

5.1 Model CAF – kritéria předpokladů

5.1.1 Kritérium 1 Vedení

Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot

Poslání krajského úřadu je definováno v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů, a 312/2000 Sb., o úřednících. Veškeré kroky, které krajský úřad provádí, jsou v souladu s těmito zákony. Jako dohled na plnění poslání fungují oddělení vnitřní kontroly a oddělení interního auditu. Poslání bylo nad rámec zákona rozšířeno definováním priorit KUPA. Priority jsou používány převážně ve strategickém řízení a to v kartách strategických záměrů pro definování dlouhodobější záměrů a dopadů na fungování úřadu. Vize úřadu vznikla na podnět jednoho z prvních sebehodnocení CAF z roku 2004. Vize byla zpracována ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci a proběhla k tomu rozsáhlá diskuse, v průběhu verifikace docházelo k úpravám vize a následně k barevné vizualizaci. Revizi vize a priorit v roce 2012 provedla externí firma CORTIS. Hodnoty ve vizi dále specifikuje etický kodex. Etický kodex byl vytvořen na podnět sebehodnocení z roku 2005. Specifikuje konkrétní situace chování zaměstnanců. Nedávno proběhla revize etického kodexu a vznikl nový aktualizovaný dokument. Základem MIS je zavedený systém pravidelných obousměrných porad GR a vedoucích odborů o strategickém řízení úřadu a kraje. Z každé porady se pořizují zápisy, které se zveřejňují na PSŘ. Kontrola funkčnosti a efektivity MIS se kontroluje sondou spokojenosti zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, např. ZK. Aby úřad zabránil střetu zájmů, tak se řídí zákonem č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, a mimo to disponuje protikorupční strategií. Pro lepší kontrolovatelnost, úřad zavedl sekční řízení a systém směrnic a příkazů ředitele. Dále jsou vypracovány a zrealizovány protikorupční opatření (schránka, telefonní linka a webová stránka pro oznámení korupce). Veškeré povinně zveřejňované dokumenty dle zákona č. 106/1999 Sb. jsou zveřejňovány na internetu kraje.

Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování

Organizační struktura úřadu uplatňuje liniově-štabní řízení. Management úřadu tvoří ředitel, dva jeho zástupci a vedoucí odborů a oddělení. Ředitelé sekcí byli zřízeni pro lepší

kontrolu a koordinaci zaměstnanců, úkolů a projektů. Odpovědnost a kompetence se určují podle popisu pracovní pozice, organizačního řádu, pracovního řádu, vnitřních předpisů a zadaných projektů. Úkoly se přidělují na pravidelných poradách odborů. Probíhá pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců (1x ročně). Hodnocení probíhá chronologicky. Nejprve probíhá hodnocení zaměstnanců, dále hodnocení činnosti odborů a následně se hodnocení probírá na RK. Při hodnocení se stanovují a hodnotí profesní i osobní cíle zaměstnance. Hodnocení je projednáváno s přímým nadřízeným. Hodnocený má možnost se vyjádřit. Na základě hodnocení je zaměstnanec odměňován. Zastupitelnost zaměstnanců při jejich absenci prvotně řeší organizační řád a interní evidenční portál KEVIS. Oddělení vnitřní kontroly a oddělení interního auditu tvoří vnitřní kontrolní systém úřadu. Vnitřní kontrola kontroluje dodržování směrnic a nastavených vnitřních procesů. Interní audit reviduje a nastavuje procesy pro zlepšení využívání a šetření nákladů, atd. Na úřadu je definován systém řízení rizik. Řízení rizik je povinné ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) ve znění pozdějších předpisů. Úřad rizika pravidelně identifikuje, přezkoumává a praktikuje opatření. Je vypracována metodika k řízení rizik. Každoročně se vypracovává zpráva k řízení rizik a předává se vedení. V roce 2005 vznikl DWH v rámci evropského projektu. DWH je další nástroj MIS. Vytvářejí se zde reporty na míru, sestavy dle aktuální potřeby pro cílové skupiny a vedení. Probíhá neustálá aktualizace DWH a vytvářejí se nové sestavy pro controlling a řízení úřadu, a příspěvkových organizací. V roce 2011 až 2012 se uskutečnil projekt rozšíření DWH, který mnohonásobně navýšil kapacitu. Na úřadu funguje procesní i projektové řízení, jako složka řízení kvality. Projektové řízení se v rámci úřadu uplatňuje jak pro projekty spolufinancované EU, tak na projekty interní. Projektový tým neodpovídá hierarchické organizační struktuře, ale je řízen koordinátorem a projektovým manažerem.

Motivování a podpora zaměstnanců na úřadě a vedení příkladem.

Vedení jde příkladem v souladu se stanovenými cíli a hodnotami úřadu. Vedení se řídí směrnicí k hodnocení zaměstnanců stejně jako řadoví zaměstnanci, mají pouze hodnotící formulář upraven k jejich kompetencím. Nad rámec jsou hodnoceny v manažerských dovednostech. Nejsou vyjmutí ze stálého procesu vzdělávacích akcí ani účastí v projektech. V sekcích mají sdílené kalendáře se zaměstnanci pro přehled o schůzkách

a naplánovaných aktivitách. Úřad se pravidelně zapojuje do soutěže Úřad půl na půl, kde plní aktivity vedoucí ke sladění pracovního a rodinného života a podpoře fyzického a duševního zdraví. Hlavním cílem je genderová politika. Od roku 2011 úřad drží prvenství v této soutěži. Vedení úřadu uplatňuje politiku otevřených dveří, přijímá návrhy a pociťované nedostatky od zaměstnanců. Tyto věci otevřeně řeší a poskytuje zpětnou vazbu zaměstnancům. Jsou plošně uplatňovány nepeněžní formy odměňování, což jsou mimo jiné i plavenky, stravenky, sportovní a kulturní den. Na úřadě je vytvořena kolektivní smlouva. Na základě kolektivní smlouvy jsou poskytovány určité benefity, například pracovní volno při svatbě nebo pohřbu, nebo peníze při životním jubileu. Kolektivní smlouvu kontrolují a upravují zástupci odborové organizace s ředitelem úřadu. Po vzájemné shodě je smlouva podepsána oběma stranami. Kolektivní smlouva je pravidelně aktualizována.

Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

Zástupci úřadu pořádají meetingy a jednání s politiky, starosty obcí, ředitele PO. Úředníci se účastní jednání ZK, pro případné vysvětlení nebo zpřesnění záměrů. Veškeré zápisy a videozáznamy z jednání ZK jsou pro informování veřejnosti k dispozici na internetu kraje. Každoročně shrne úřad svoji činnost do výročních zpráv. Kraj vytváří stálé partnerství, které je uplatňováno na více rovinách, a to zahraniční a místní. Partnerství se udržuje partnerskou dohodou a probíhá i na úrovni projektů. Dále úřad poskytuje metodickou pomoc pomocí Portálu PO, kde úřad zveřejňuje uživatelské příručky pro práci se systémy a aplikacemi. Dle vzniklých situací se pořádají tiskové konference, například útok hackerů, podvodné emaily, aj. Pravidla pro komunikaci s médii jsou zpracovány. Povědomí občanů úřad kontroluje sondami spokojenosti u zaměstnanců a průzkumem veřejného mínění u občanů. Marketingem úřadu se zabývá odbor sekretariátu hejtmana. Má na starost pravidelné vydávání periodik, svolávání tiskových konferencí, prezentaci výročních zpráv, organizování aktivit, například dny otevřených dveří, výstavy, aj. Jsou vydána a kontrolována pravidla jednotného vizuálního stylu.

5.1.2 Kritérium 2 Strategie a plánování

Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i informací relevantních pro řízení úřadu.

Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran probíhá jednou ročně pomocí dotazníků u zaměstnanců, u ostatních zainteresovaných stran jednou za dva až čtyři roky, například průzkum spokojenosti ZK nebo průzkum veřejného mínění občanů kraje. Shromažďování externích informací, například legislativních, probíhá přes tiskové, popřípadě právní oddělení. Důležité informace a změny jsou zveřejňovány. Informace jsou zveřejňovány na intranetu nebo na webu kraje, popřípadě na portálu PO. Portál PO je součástí MIS jako nástroj pro řízení a komunikaci s příspěvkovými organizacemi zřizovaným krajem. Portál PO používá systém aplikací, jako jsou třeba úkoly, dokumenty organizace, organizační řády, účetní závěrky aj. Portál PO je propojen s ostatními systémy, například systém EZAK, KEVIS, SharePoint, aj. Dále probíhají školení na nové zákony a workshopy na nově zavedené systémy. Úřad pravidelně definuje své silné stránky, oblasti pro zlepšování a rizika ohrožující chod úřadu. Dále je zde zavedený systém řízení kvality pomocí implementace Modelu CAF a BMK. BMK probíhá každý rok a účastní se ho celkem 13 krajů. Srovnávají se kritéria v 5 hlavních oblastech, a to v autoprovozu, informačních technologiích, správním řízení, lidských zdrojích a kancelářských potřebách a telefoních. Probíhají BMK konference kancléřů krajů, kde jsou prezentovány výsledky jednotlivých oblastí a dobré praxe. Na základě srovnaných výsledků si kraje můžou přenastavit své procesy a implementovat dobré praxe jiných krajů. V roce 2012 Kraj Vysočina získal Národní cenu kvality - vítěz soutěže za implementaci CAF.

Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.

Strategické a koncepční dokumenty jsou vytvářeny dle jednotlivých oblastí na daný časový úsek. Dle obtížnosti a míry zpracování dat jsou tyto dokumenty vytvářeny buď interními zaměstnanci, nebo profesionálními firmami. Náročné nebo rozsáhlé výzkumy se zadávají profesionálním firmám z důvodů nedostatečných kapacit, popřípadě nástrojů pro zpracování informací. Je k dispozici metodika pro vytváření strategických dokumentů, která má za úkol sjednotit obsah a názvosloví v jednotlivých koncepčních a strategických materiálech. Stanovené strategické cíle jsou z nově vzniklých strategických dokumentů

přeneseny do karet strategických záměrů veřejné správy a následně do zásobníku akcí. Záměry v zásobníku akcí se stávají podkladem pro sestavování rozpočtu a strategické plánování. U záměrů se prognózuje dopad na krajský úřad, cílové skupiny, životní prostředí, území a další. Každý záměr má několik opatření, které jsou rozepsány do aktivit, ze kterých se v budoucnu mohou stát projekty. U záměrů je nutné definovat účel a budoucí cashflow.

Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu a jeho pravidelné přezkoumávání.

Jednotlivé odbory a oddělení stanovují SC pro řízení úřadu, na dobu 3 až 5 let. SC jsou rozpracovány do karet strategických cílů. Cíle jsou zpracovávány metodou SMART a je jim vytvořen akční plán plnění. Plnění SC úřadu je pravidelně sledováno a výsledky jsou zaznamenávány do monitorovacích zpráv. Za plnění vždy zodpovídá nositel SC. Na poradách strategického řízení se SC hodnotí a určuje se jim další směr. SC jsou dle plnění označeny barvami semaforu, a to zelená pro splněn, oranžová pro realizován, červená pro nesplněn. Některé cíle a úkoly jsou přeřazeny do nižšího stupně. Na základě plnění stanovených úkolů, ale i cílů jsou zaměstnanci hodnoceni. Po ukončení cíle se píše závěrečná zpráva, která hodnotí celý průběh plnění a doporučuje cíl do dalšího období. V roce 2014 byly šablony monitorovací a závěrečné zprávy pro větší efektivitu zestručněny a přestrukturovány. Komunikace o cílech úřadu a záměrech kraje probíhá na všech úrovních, a to na strategických poradách s VO a VOdd, na hodnocení odborů a zaměstnanců a na meetinzích s RK. Na PSŘ je vytvořen web, kde jsou veškeré aktuální cíle a stav jejich plnění včetně jejich podkladů pro plnění a monitorování cíle. Měření výkonnosti upravuje směrnice pro hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti výkonu veřejné správy. Výkonnost se hodnotí v každé úrovni řízení úřadu. Hodnotí se nejen zaměstnanci, ale také celé odbory i vedoucí pracovníci a ředitelé. Pravidla a směrnice 3E kontroluje dodržování vnitřní kontrola na základě podnětu ředitele.

Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.

Úřad používá aplikaci na sběr námětů a připomínek. Je otevřený změnám a vítá všechny návrhy na zlepšení. Veškeré náměty jsou projednávány vedením v souladu se směrnicí

o inovacích a pracovních týmech. Dalším zdrojem námětů na inovace jsou pravidelně sondy spokojenosti, které je možno odevzdat anonymně. Proces inovace je řízen shora dolů. Tedy nejprve se návrhem na inovaci zabývá GŘ, ZK a RK a po odsouhlasení se kompetence přesouvají na jednotlivé odbory a zaměstnance. Příkladem nedávné implementace některých návrhů na zlepšení bylo zrušení duplicitních PC a notebooků. Partneři, organizace i občané také mohou podávat návrhy na zlepšení, úřad totiž spravuje aplikaci Váš názor, která je na internetu kraje a veškeré zainteresované strany mohou vyjádřit svůj názor například na vytváření rozpočtu aj. Příspěvkové organizace přidávají požadavky nebo stížnosti pomocí portálu PO. Úřad ve velké míře podporuje rozvoj e-Governmentu a disponuje několika strategickými dokumenty v této oblasti. E-Government byl nedávno zaveden například do zdravotnictví a to pomocí aplikace eAmbulance, což je systém na objednávání v nemocnicích, nebo aplikace eMeDOCS, což je systém na sdílení zdravotnické dokumentace. Na konferenci asociace krajů vystoupil za kraj vedoucí odboru informatiky s vlastními připomínkami k zavádění e-Governmentu do veřejné zprávy. Nově je k dispozici další koncepce rozvoje ICT.

5.1.3 Kritérium 3 Zaměstnanci

Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Na úřadu probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců a odborů. Nejprve jsou hodnoceny celé odbory a oddělení a to většinou ředitelem úřadu, sekčním ředitelem a hejtmanem. Toto hodnocení se navíc koná pravidelně před zasedáním RK. Následuje hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Každý odbor a samostatné oddělení v hodnocení vyhodnocuje jim přidělené SC. Plnění SC je zaznamenáváno do monitorovacích zpráv. Personální oddělení pravidelně analyzuje pracovní pozice a popřípadě společně s příslušným odborem navrhuje snížení nebo rozšíření pracovních míst. Personální změny schvaluje GŘ, RK, ZK. Pro kontrolu o relevantnosti pracovních pozic probíhají procesně organizační audity, ze kterých vyplývá doporučení na úpravu a změnu pracovních pozic nebo změnu pracovní náplně. Díky auditu bylo zavedeno i sekční řízení. Úřad disponuje strategií řízení lidských zdrojů. U každé pracovní pozice jsou definovány kompetence a pravomoci. Úřad povinně zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním, a poskytuje jim individuální plán. Úřad má stanoveny kompetenční modely zaměstnanců, které jsou viditelné v telefonním

seznamu. Vedoucí pracovníci pro osobní rozvoj jsou školeni na mentoring. Jsou nastaveny pravidla o pružné pracovní době, mateřské a rodičovské dovolené nebo studijním volnu. Veškeré dodržování pravidel, například odpracované hodiny, dovolenky nebo ošetření u lékaře, kontroluje personální oddělení. Úřad vyznává rovnost příležitostí v genderové politice a účastní se soutěží v tomto odvětví. Úřad se pravidelně účastní soutěže Úřad roku Půl na půl. Tento přístup podporuje zavádění politiky rovnosti žen a mužů a principu gender mainstreamingu. Úřad se již po čtvrté umístil na 1. místě této soutěže. Kontrolu provádí genderový audit, který úřadu poskytuje zpětnou vazbu. Z auditní zprávy se realizují aktivity, které byly navrženy.

Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu.

Kompetence zaměstnanců jsou definovány v pravidlech hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců a také v organizačním řádu. Kompetence jsou dostupné všem po rozkliku osoby v telefonním seznamu na webu kraje. Kompetence zaměstnanců přezkoumává a upravuje interní audit a vnitřní kontrola. Na úřadě je plánován a realizován systém vzdělávání, který je vytvářen každému zaměstnanci jako tříletý cyklus. Úřad je držitelem akreditace na vzdělávání asi 10 vzdělávacích programů a poskytuje vzdělávání zaměstnancům úřadu, starostům, ředitelům PO a dalším. Vzdělávání je rozděleno do několika sekcí, a to na vstupní, centrální a individuální, a dále pak do jednotlivých školení, například školení řidičů, školení systémů, aj. Vzdělávací akce jsou hodnoceny pomocí evaluačních dotazníků v několika aspektech, a to očekávání, úroveň obsahu, úroveň lektora, užitečnost, metody, aj. Z evaluačních dotazníků se tvoří statistiky a akční plány pro zlepšování školení. Zaznamenávají se náklady na vzdělávání do DWH. Každý zaměstnanec si může v KS portálu zkontrolovat vynaložené náklady na jeho školení. Pro nového zaměstnance je v prvních 3 měsících nachystaný vstupní vzdělávací program a dále je mu přiřazen mentor. Jsou mu stanoveny cíle a na základě cílů je hodnocen v pravidelném hodnotícím cyklu. Dle plánů vzdělávání jsou přístupny e-learningové kurzy. Pravidelně jsou vypisovány a aktualizovány nové vzdělávací programy. Například pro rozvíjení komunikačních dovedností realizovány školení komunikačních dovedností. Školení probíhá v prostorách úřadu vždy akreditovanými pracovníky.

Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.

Na úřadě jsou podporovány komunikační kanály pro otevřenou komunikaci. Tyto kanály jsou HelpDesk, Vismo, portál Podnik podporující zdravý, noviny Razítkoviny a další. Komunikační kanály využívají všechny zainteresované strany. Pro komunikaci přes elektronické kanály, například pro portál PO, jsou vytvářeny příručky s názornými příklady a obrázky. Kontrola funkčnosti komunikačních kanálů se provádí přehledem využívanosti, například počet zadaných a vyřízených požadavků v HelpDesku, sondami spokojenosti nebo anketami. Zaměstnanci jsou zapojováni do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů a aktivit pro zlepšení. Na každém odboru je minimálně jeden zaměstnanec zapojen do tvorby strategií a plánů. Ve strategiích a plánech se stanovují záměry, ze kterých se stávají cíle a projekty. Cíle jsou kontrolovány a komunikovány na strategických poradách. Úřad vytváří vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance. Zaměstnanci se řídí směrnicí BOZP a PO, tato směrnice je pravidelně aktualizována. Úřad dbá na celkovou spokojenost zaměstnanců a poskytuje jim několik procent platu pro osobní využití na interní osobní konta. Tyto konta si můžou zaměstnanci vyčerpat na sportovní aktivity, rekonvalescence a dovolené. Pro zaměstnance je k dispozici závodní lékař a klinický psycholog. Úřad poskytuje zaměstnancům pružnou pracovní dobu s pevným kmenem. Mezi další benefity patří mimo jiné i permanentka do plaveckého bazénu nebo bowlingová liga.

5.1.4 Kritérium 4 Partnerství a zdroje

Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Klíčové partneři byli identifikováni na základě prvního kola sebehodnocení modelem CAF z roku 2004. Pro úpravu partnerství slouží smlouva o partnerství, kde se stanovují povinnosti a odpovědnosti jednotlivých stran. Partnerství může vznikat i na bázi projektů. Jako databázi klíčových partnerů je považována evidenci uzavřených smluvních vztahů, kterou zaznamenává právní oddělení. Další databázi klíčových partnerů můžeme určit nově zrealizovaný rejstřík PO. Úřad spolupracuje s obcemi, PO, NNO, podnikateli i jinými zainteresovanými stranami. Vzdělávací akce a semináře jsou pořádány v daných termínech a partneři mají možnost se na tyto vzdělávací akce přihlásit. Vzdělávací akce, semináře i jednání je podloženo prezenčními listinami. Kontrolou spolupráce se hledají slabá místa

partnerství. Na základě zkušeností bylo vytvořeno kontaktní místo a centrum pro informatiku. Úřad patří do skupiny BMK s dalšími 12 krajskými úřady. Pořádají se každoročně meetingy ke sdílení výsledků v jednotlivých oblastech a dobré praxe. Úřad je garantem v IT oblasti. Je celkem 5 sledovaných oblastí, ve kterém se sbírají data. Na meetinzích BMK se prezentují výsledky a popisují se způsoby zavedení určených dobrých praxí. Díky dobrým praxím ze všech krajů se soustavně pracuje na zvyšování kvality úřadů.

Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky

Úřad podporuje sdružování občanů plánovanými akcemi pro veřejnost. Přehled akcí je vždy řádně naplánován a je k dispozici na webu kraje nebo v novinách kraje. Jsou zde pozvánky, informace o průběhu akcí a zhodnocení z již uskutečněných akcí. Další plány se vytvářejí dle ohlasů a návrhů. Úřad má zavedené diskusní fóra na aktuální témata, kde účastníci komentují a hodnotí akce. Stránky kraje obsahují diskusní portál Váš názor, kde se k dané problematice mohou vyjadřovat občané kraje, například k rozpočtu kraje na další rok. Diskusní fórum se vyhodnocuje a sbírají se podklady pro další rozhodování. Z podnětů vznikly nové opatření, například protikorupční politika, schránka důvěry, aj. Úřad se zabývá stížnostmi občanů. Přijímání a vyřizování stížností upravují pravidla RK pro vyřizování stížností a petic. Kompetence pro vyřizování stížností má kontrola a vnitřní kontrola. Statistiky vyřízení stížností jsou uloženy v DWH. Například SC úřadu je snižovat procento oprávněných stížností a dobu jejich vyřízení.

Řízení financí

Proces tvorby rozpočtu upravuje zákon č. 250/2000 Sb. a směrnice o hospodárném, efektivním a účelném vynakládání finančních prostředků. Rozpočet kraje se tvoří dle rozpočtových zásad s rozpočtovým výhledem na 3 roky, kde jsou zahrnuty strategické projekty a priority kraje. Návrhy rozpočtu se projednávají s gesčním radním, finančním výborem a rozpočtovou komisí. Návrh rozpočtu posléze putuje na schválení do ZK. V průběhu roku je možnost provádět rozpočtová opatření. Úřad se řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) ve znění pozdějších předpisů a pravidly o zadávání veřejných zakázek. Pro dodržení zákona o finanční kontrole úřad provádí identifikaci, ohodnocení a řízení.

Je vypracována metodika k řízení rizik a každoročně se vypracovává zpráva o dosahovaných výsledcích, která se předává vedení. K největším rizikům se zpracovávají nové procesy a metody k omezení rizika. Vše probíhá pod odborným dohledem. Pro zadávání veřejných zakázek se používá systém EZAK. Uživatelům jsou k dispozici příručky pro práci s EZAKem a metodická pomůcka pro zadávání veřejných zakázek. Transparentnost je řešena transparentními účty v bance a klikacími účty v DWH přístupných i z webu kraje. Tyto sestavy se pravidelně předkládají RK, ZK, komisi a výboru. Jsou nastavena pravidla pro finanční controlling. V DWH v sekci ekonomika se denně aktualizují data, například CF, číselníky, rozpočty, účetnictví a slouží jako podklad pro účetnictví a controlling. Je zde možné sledovat výdaje a další operace až do jednotlivých účetních dokladů. V oblasti řízení financí a rozpočtování se kraj zapojuje do inovativních projektů, například pro zavedení principů výkonového rozpočtování. Úřad využívá při náročnějších projektech analýzu nákladů a přínosů. Při finančním řízení bere v úvahu otázku udržitelnosti, která je definovaná v prioritách kraje.

Řízení informací a znalostí

Hlavním nástrojem pro řízení toku informací na úřadě je systém spisové služby, do které se zaznamenávají písemnosti, el. pošta, aj. Je k ní vytvořen spisový a skartační řád. Dalším nástrojem řízení toku informací je DWH. DWH má nastaven systém pumpování dat i z externích zdrojů jako je například ČSU, ČNB nebo PO. Stahují se směnné kurzy z ČNB, data o hospodaření z PO, aj. Vznikají i nová datová tržiště a sestavy dle potřeb a požadavků. Mezi subjekty jsou sjednány dohody o předávání informací. Na úřadě se k řízení znalostí používá systém školení a e-learningu. Dle plánů vzdělávání jsou pořádány semináře a další vzdělávací akce, a jsou zpřístupňovány e-learningové kurzy. Pravidelně jsou vypisovány a aktualizovány nové vzdělávací programy. Mezi základní informační kanály patří web kraje, intranet, noviny, interní časopis a pravidelné porady. Na intranetu jsou zveřejňovány veškeré záměry úřadu a probíhající akce. Časopis Razítkoviny pravidelně poskytuje souhrnné formální i neformální informace o nejdůležitějších změnách a mohou do něj přispívat zaměstnanci s různými náměty. Další komunikační kanálem jsou sondy spokojenosti. V dotazníkovém šetření se mimo jiné hodnotí spokojenost s komunikací a případné bariéry. Pro komunikaci s PO slouží

převážně portál PO, který obsahuje aplikace pro předávání vzkazů a úkolů. Tyto aplikace byly vyvinuty speciálně za účelem dosažení komplexních a jednotných informací. Úřad pravidelně informuje o jeho záměrech a činnosti. Veškeré záměry zveřejňuje na webu kraje. Dále je vytvořen systém předávání informací o činnostech úřadu pomocí transparentních účtů, zveřejňováním svých záměrů a vydáváním výročních zpráv. Jednání ZK jsou k dispozici online na internetu.

Řízení technologií

Rozvoj informačních technologií úřad řídí podle vypracované strategie rozvoje ICT a vypisovaných projektů, například projekt na rozvoj e-Governmentu. Jako další nástroj pro řízení technologií používá úřad BMK, oblast IT, ve které je kraj garantem a zároveň lídrem. Na základě úspěšných IT projektů navrhuje dobré praxe ostatním úřadům. IT technologie jsou používány i jako nástroje controllingu, například systém MyQ slouží pro kontrolu tisku a zaznamenává veškeré tisky do DWH. V DWH je možné zkontrolovat veškeré tisky za určitý časový úsek, což bylo jedno z realizovaných opatření proti plýtvání prostředky soukromým tiskem. Úřad má určené priority rozvoje ICT, a to v rámci ROP a v programu rozvoje kraje. V rámci odboru informatiky je zřízeno samostatné oddělení správy databází a aplikací. Toto oddělení vytváří nové aplikace a moduly. Na pravidelných poradách odboru probíhá kontrola a vytyčení nových cílů a plánů. Neustále probíhá kontrola obslužnosti a správy HelpDesku. Dále probíhá správa databází a vývoj nových databází, úpravy aplikací, apod. Úřad jde příkladem v separaci odpadu. Na separaci odpadu a to nejen elektronického se zaměřuje politika odpadového hospodářství. V rámci projektu ISNOV jsou nastaveny kritéria ke zlepšení nakládání s odpady. Aktivita jsou řádně plánovány a plněny. Na základě průběžných kontrol plnění se reaguje na vývoj v oblasti.

Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Úřad eviduje veškeré vybavení, které na pracovištích je. Každý kus vybavení má identifikační čárový kód a odpovědného zaměstnance, kterému bylo vybavení přiděleno. Se zaměstnanci jsou podepisovány přebírací materiály a hmotná odpovědnost za svěřené vybavení. Vybavení je různého charakteru, například technické vybavení jako je mobil a notebook nebo vybavení na podporu zdraví a běžné vybavení jako je ergonomická podložka, relaxační sedák, aj. Pomocí objednávkového systému

se případné další vybavení objednává. Zaměstnanci si zadávají v objednávkovém systému své požadavky a dle schvalovacího cyklu jsou mu pak dané věci objednány a předány. Na základě pravidla dobrého hospodáře (metoda 3E), ročních limitů a směrnic se vybavení přiděluje. Vybavení se eviduje v majetku kraje a pravidelně kontroluje. V rámci programu „Podnik podporující zdraví“ se reaguje na stávající stav vybavení. Správu a údržbu budov zajišťují vesměs zaměstnanci úřadu. Úřad využívá i outsourcingových služeb a to převážně na úklid budov. Externí firmy, které zajišťují úklid, vybírá přes výběrové řízení. Kontrolu čistoty budov zajišťují majitelé externí firmy a pověřený zástupce úřadu. V případě nespokojenosti s firmou podstupuje určitá opatření, popřípadě přistupuje k zrušení kontraktu a k novému výběrovému řízení. Úřad vlastnil několik služebních automobilů, ale z velké části zaměstnanci využívali vlastní auta a náklady na služební cestu si nechávali proplácet. Nedávno proběhla i analýza technického stavu služebních automobilů a na základě analýzy se úřad rozhodl pronajmout dalších 10 automobilů od externí firmy s plným servisem. Nyní má úřad k dispozici 27 automobilů, z toho 20 osobních, 3 užitkové, 3 reprezentativní a 1 mikrobus. Na služební cestě je možné použít více přepravních způsobů, a to autobus, vlak, letadlo, služební auto, služební auto s řidičem, vlastní auto. Pro plánování používání služebních automobilů slouží aplikace autoprovaz. Cestovní příkaz dle délky se vytváří v aplikaci procesy. Pro kontrolu využívání jednotlivých automobilů se používá systém CarControl. Systém je opět spravován outsourcingově. Kraj se účastní projektů na snižování energetické náročnosti, které většinou probíhají i se zahraničními partnery. Dále úřad disponuje strategií environmentální osvěty a územní energetickou koncepcí. V rámci těchto strategií proběhly na všech budovách kontroly energetických náročností a byly vyvěšeny štítky o energetické náročnosti a opatření vedoucí k úsporám energie. Základní služby pro veřejnost jako je provoz Czech pointu, Senior pointu nebo provoz recepce zajišťují většinou zaměstnanci úřadu, popřípadě studenti na praxi.

5.1.5 Kritérium 5 Procesy

Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých úřad zapojuje zainteresované strany

Úřad má pojmenovány některé procesy a má zpracovanou metodiku procesního řízení včetně mapy procesních oblastí. Procesy jsou rozděleny dle druhu, a to hlavní, řídicí a podpůrné, a správce procesu. Hlavní procesy jsou pro větší přehlednost překresleny

do stromu procesů. Z provozních procesů se generují data, které se dále ukládají do DWH, kde jsou analyzována a zpracována. Konkrétní výstupy se provádí na základě rozhodnutí vedení jako podklad pro další operativa, popř. pro auditory. Kontrola je prováděna interním auditem. Na základě výsledků auditu se zapracují změny a po určitém čase se dělá kontrolní audit neboli audit ex post. Veškeré zainteresované strany se mohou podílet na zlepšování služeb pomocí svého telefonického sdělení, emailem, nebo pasivně pomocí odpovědi v dotaznících. Úřad má vytvořenou pozici procesního manažera, který mapuje, popisuje a dokumentuje probíhající procesy. Procesní manažer dále spravuje procesní portál, kde jsou popsány a řízeny procesy, které úřad využívá. Metodika procesního řízení vymezuje odpovědnosti vlastníka procesní oblasti, procesního manažera, vlastníka procesu i znalce procesu. Vlastník procesu určuje chod procesu a znalec procesu se stará o aktualizaci a efektivnost procesu. Procesní manažer vytváří diagramovou strukturu. Nezávislé ohodnocení procesů provádí interní audit a společně s procesním manažerem optimalizují zkoumané procesy. Procesy vždy směřují k předepsané legislativě a strategickým cílům.

Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka

Strategické dokumenty definují procesy rozvoje, na které navazují projekty, kterou jsou posléze realizovány. Úřad zavádí interaktivní služby, například Portál PO nebo EZAK. Při vývoji nového systému pro poskytování služeb se především dbá na soulad s aktuální legislativou a transparentnost poskytovaných informací. K systémům je poskytována podrobná dokumentace a jsou vytvářeny uživatelské příručky. Před ostrým provozem se testují veškeré případy, které mohou nastat, v testovacím prostředí. Pro uživatele nových služeb jsou zajištěny školení a stálá telefonická podpora. Na základě žádostí a podnětů uživatelů a správců se následně aplikace optimalizují. Každoročně se provádí sondy spokojenosti, průzkumy veřejného mínění a ankety na rozvíjení a zlepšování služeb. Tyto průzkumy se vyhodnocují a jejich výsledky se veřejně prezentují. Standardy kvality služeb určují cíle odborů, popřípadě u základních nebo zásadních služeb je stanoven strategický cíl na podporu plnění. Tyto vybrané ukazatele se sledují a data se nahrávají do DWH, například délka doby vyřizování stížností nebo správních rozhodnutí. Data jsou vyhodnocována a srovnávána s cílem, při větším nesouladu hodnot se stanovují opatření, které podporují zvyšování dosažených výsledků. Měřené ukazatele

je možné rozšiřovat o další subjekty. Úřad pravidelně poskytuje informace veřejnosti dle zákona 106/1999 Sb. a dalších zákonů. Řídí se komunikační strategií, která byla nedávno uvedena v platnost. Povinně zveřejňované informace jsou k dispozici veřejnosti na webových stránkách. Informace jsou pravidelně aktualizovány. Dále jsou zveřejňovány výroční zprávy, jako zhodnocení činností daných let a budoucí záměry kraje. Úřad zlepšuje svoji dostupnost dopravním značením ve městě a informacemi na webu kraje. Na webu jsou zaznačeny strategické body, a to autobusové, vlakové nádraží, a cesty, pomocí kterých je možné se dostat na úřad. Dále podporuje dostupnost rozšířenými úředními hodinami, stále fungující přepážkou czechpointu a bezbariérovým přístupem do všech budov. Pro snadnější komunikaci s veřejností je možné použít systém ePodatelny a eDotace. Úřad má systém pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností, disponuje protikorupční strategií a pravidly o vyřizování stížností.

Koordinace procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi

Úřad koordinuje své procesy napříč úřadem pomocí procesního manažera a manažera kvality. Důsledné mapování provádí procesní manažer, který s pomocí interního auditu prověřuje funkčnost a hodnotí efektivnost celého procesu. Komunikační a informační tok je řízen komunikační strategií a koordinován a zveřejňován na intranetu. Úřad motivuje své zaměstnance pro zlepšování procesů odměnami, které náleží členům týmů, které se účastní projektů nad rámec své pracovní doby. Pro tyto případy je stanovena směrnice o týmech. Kontrolu motivace provádí koordinátor projektu, popřípadě vedoucí při pravidelném hodnocení. Úřad řídí své procesy i pomocí externích organizací. Úřad definoval poskytované služby v rámci řízení procesů do katalogu služeb. Katalog služeb obsahuje karty jednotlivých služeb, kde jsou zaznamenány detailní informace o poskytované službě, jako jsou například popis právních předpisů, zákazník, poskytovatel, distribuce, financování a kontrola. S relevantními organizacemi spolupracuje převážně v evropských projektech. Úřad i partneři dodržují vzájemně podepsanou partnerskou dohodou. Součástí dohody je většinou i doložka o průběžném informování případných dalších partnerů o průběhu plnění. Další kontrola a koordinace procesů probíhá pomocí zavedeného benchlearningu, kdy zástupci kraje se účastní seminářů, kde předvádějí a stanovují dobré praxe organizací. Kraj se zapojil do projektu ICHNOS Plus, kde získával dobré praxe a získával zkušenosti mezi evropskými regiony. Kontrola proběhla

na seminářích zvážení přínosů projektu pro kraj. Bylo zřízeno kontaktní a kompetenční centrum pro informatiku a podporu podnikání.

5.2 Model CAF – kritéria výsledků

5.2.1 Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky

Měření vnímání (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků prostřednictvím měření vnímání)

Název: Úroveň vnímání metodické pomoci poskytnuté obcím a příspěvkovým organizacím

Popis: Hodnocení metodické pomoci obcím II., III. stupně a zřizovaným příspěvkovým organizacím se provádí na konci každého roku prostřednictvím elektronického dotazníku. Dotazované úřady a PO hodnotí metodickou pomoc, kterou jim poskytuje krajského úřadu, ve čtyřech hlediscích: úplnost, kvalita, četnost a forma. Využita je hodnotící škála 1-5 (1=nejlepší, 5=nejhorší).

Cíl: Cílem je dosáhnout meziročně stejného, popřípadě lepšího hodnocení poskytované metodické pomoci.

	Úroveň metodické pomoci poskytnuté obcím	Úroveň metodické pomoci poskytnuté PO
2011	1,56	1,70
2012	1,58	1,70
2013	1,57	1,73

Tabulka 2: Úroveň metodické pomoci

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je povětšinou konstantní. Mírné zhoršení vnímání metodické pomoci příspěvkovým organizacím bylo patrné až po rozšíření na 2 desetinné místa.

Název: Vnímaná kvalita poskytovaných vzdělávacích akcí pro ÚSC

Popis: Kvalita se měří prostřednictvím evaluačních dotazníků absolventy školení. Zohledňované hlediska jsou odborná úroveň výkladu, schopnosti lektora vysvětlit danou problematiku a užitečnosti daného semináře (1=nejlepší, 6=nejhorší).

Cíl: Cílem je dosahovat vnímání kvality poskytovaných vzdělávacích akcí na stejné, popřípadě lepší úrovni.

Kvalita poskytovaných vzdělávacích akcí pro ÚSC	
2011	1,47
2012	1,38
2013	1,54

Tabulka 3: Kvalita poskytovaných vzdělávacích akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl nebyl splněn z důvodu meziročního mírného zhoršení a to o 0,16 bodu. Trend vykazoval mírné zhoršení.

Název: Vnímaná spokojenost členů Zastupitelstva Kraje Vysočina se službami poskytovanými úřadem

Popis: Zjišťována je spokojenost členů zastupitelstva se službami poskytovanými úřadem. Hodnotícími faktory jsou rychlost, kvalita a úplnost poskytovaných materiálů a informací a celková spolupráce.

Cíl: Cílem je zajistit vnímanou spokojenost zastupitelstva minimálně na 90%.

Vnímaná spokojenost zastupitelstva	
2001 – 2004	87,25%
2005 – 2008	90,5%
2009 – 2012	95,8%

Tabulka 4: Vnímaná spokojenost členů ZK

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je trvale rostoucí.

Měření výkonnosti (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů a zákazníků prostřednictvím měření výkonnosti)

Název: Procento správních rozhodnutí vyřízených ve dvou třetinách zákonné lhůty

Popis: Procento správních rozhodnutí vyřízených ve zkrácené lhůtě je jeden ze strategických cílů krajského úřadu.

Cíl: Cílem je plnit individuálně stanovené limity (stanovené GR), tak aby průměr vyřízených správních rozhodnutí ve zkrácené lhůtě za krajský úřad byl minimálně 40%.

	Procento správních rozhodnutí vyřízených ve dvou třetinách zákonné lhůty			
	Limit	2011	2012	2013
Krajský úřad	40%	60,2%	57,6%	53,3%
Odbor dopravy a silničního hospodářství	40%	54,6%	54,1%	63,3%
Odbor ekonomický	40%	80%	50%	60,0%
Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu	30%	63,6%	43,6%	43,5%
Odbor sociálních věcí	40%	0%	52,9%	62,3%
Odbor školství, mládeže a sportu	45%	63,5%	43%	67%
Odbor územního plánování a stavebního řádu	45%	49,8%	51,1%	56,3%
Odbor zdravotnictví	40%	58,9%	49,2%	52,9%
Odbor životního prostředí a zemědělství	50%	69,3%	71,3%	44,2%
Oddělení ostatních správních činností	40%	44,5%	53,8%	45,2%
Oddělení právní a KŽÚ	40%	73,3%	33,3%	38,5%

Tabulka 5: Správní řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je mírně klesající. Ve dvou případech, a to u OddPKŽÚ a OŽPZ, nebyly splněny předem stanovené individuální limity a to kvůli velkému nárůstu počtu správních řízení. Tyto výkyvy řeší ředitel sekce pro službu veřejnosti.

Název: Počet oprávněně podaných stížností na činnost krajského úřadu

Popis: Na základě pravidel rady kraje každoročně vyhodnocuje oddělení vnitřní kontroly počet oprávněných stížností, podaných na činnost krajského úřadu.

Cíl: Cílem je konat takové činnosti, aby se počet oprávněně podaných stížností na činnost krajského úřadu nezvyšoval.

Počet oprávněně podaných stížností na činnost krajského úřadu				
Nesouhlas s postupem zaměstnanců kraje při vyřizování záležitostí občanů, nevhodné chování zaměstnanců kraje			Průtahy a nečinnost zaměstnanců kraje při vyřizování záležitostí občanů	
	Celkem	Oprávněné	Celkem	Oprávněné
2011	20	3	9	0
2012	19	6	6	4
2013	19	3	4	1

Hodnocení: Cíl byl splněn za rok 2013 oproti roku 2012. Celkový trend je spíše zhoršující. Velký výkyv zažil krajský úřad v roce 2012, kdy došlo ke zvýšení počtu oprávněně podaných stížností na 10, a to z důvodů nedostatečné znalosti předpisů jednotlivců. Tyto pochybení byly řešeny individuálně.

Název: Návštěvnost webových stránek Kraje Vysočina

Popis: Webové stránky kraje jsou důležitým informačním zdrojem pro všechny zainteresované strany. Měřítkem efektivity poskytování informací se sleduje počet přístupů na web kraje.

Cíl: Cíle je zvyšovat průměrný počet denních přístupů na web.

Počet průměrných denních návštěv webových stránek Kraje Vysočina	
2011	2201
2012	2411
2013	2479

Tabulka 6: Návštěvnost webových stránek

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je trvale rostoucí.

5.2.2 Kritérium 7 Zaměstnanci – výsledky

Měření vnímání (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím měření vnímání)

Název: Spokojenost zaměstnanců ve vybraných oblastech

Popis: Spokojenost zaměstnanců je zjišťována anonymně a pouze elektronickou formou. Zaměstnanci hodnotí několik desítek aspektů, které jsou v rámci oblastí slučovány a komplexně vyhodnocovány.

Cíl: Cílem je dosáhnout stanovených hodnot ve vybraných oblastech.

	Cíl	2009	2011	2014
Kraj Vysočina jako zaměstnavatel	85 %	-	92,3%	96,6%
Spokojenost s prací a motivace	80 %	39%	92,8%	93,8%
Vedení přímým nadřízeným	80 %	83%	88,3%	91,2%
Spokojenost s image úřadu	85 %	78%	90,4%	94,2%
Spokojenost s naplňování poslán a vize	85 %	47%		
Vzdělávání a rozvoj	85 %	72%	85,8%	88,5%
Sociální klima a mezilidské vztahy	80 %	84%	86,2%	89,9%
Vedení úřadu	80 %	-	73,2%	76,23%
Komunikace a informovanost	85 %	32%	83,2%	88,8%
Pracovní prostředí	85 %	92%	81%	85,4%
Odměňování, plat a benefity	80 %	-	67,2%	71,8%
Uplatňování rovných příležitostí	60 %	84%	65%	67,1%
Návratnost dotazníků	70 %	84%	71%	75%

Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých oblastech

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Ve většině oblastí se dosahují stanovené hodnoty. Stanovených hodnot se nepodařilo dosáhnout v oblastech vedení úřadu a odměňování. Trend dosahovaných výsledků je dlouhodobě pozitivní.

Měření výkonnosti (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím měření výkonnosti)

Název: Ukončení pracovních poměrů zaměstnanci

Cíl: Cílem je zajistit, aby míra fluktuace zaměstnanců měřená dle benchmarkingových pravidel v rámci mezikrajské skupiny se držela pod hranicí 6%.

	Fluktuace KrÚ KV	Průměrná fluktuace mezikrajské benchmarkingové skupiny
2011	3,5%	8,2%
2012	3,5%	6,6%
2013	4,5%	7,1%

Tabulka 8: Ukončení pracovních poměrů zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn, ve srovnání s benchmarkingovou skupinou se krajský úřad držel na předních příčkách s nejnižší fluktuací zaměstnanců. Trend se mírně zhoršuje.

Název: Míra nemocnosti zaměstnanců

Popis: Míra nemocnosti zaměstnanců je sledována v rámci strategického cíle úřadu a soutěže podniku podporující zdraví.

Cíl: Cílem je udržovat míru nemocnosti zaměstnanců pod 5 % ročně.

Míra nemocnosti zaměstnanců	
2011	2,43%
2012	0,9%
2013	1,07%

Tabulka 9: Míra nemocnosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Míra roční nemocnosti se dlouhodobě pohybuje pod hranicí 2,5%. Což svědčí o zajištění dobrého klimatu a podmínek pro výkon práce zaměstnanců. Trend je povětšinou konstantní, oproti roku 2011 se míra nemocnosti rapidně snížila.

Název: Zájem zaměstnanců o nabídku sportovních aktivit

Popis: Úřad v rámci zvyšování efektivity práce zaměstnanců podporuje soukromé regenerační a odpočinkové aktivity zaměstnanců.

Cíl: Cílem je, aby minimálně 50% zaměstnanců využívalo nabízené aktivity.

	2011	2012	2013
Počet účastníků sportovního dne	228	252	291
Počet týmů v bowlingové lize	15	16	16
Počet vydaných plavenek	381	374	359
Počet zaměstnanců	416	419	426
Průměr	73,2%	74,7%	76,3%

Tabulka 10: Zájem zaměstnanců o nabízené aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je trvale rostoucí.

Název: Soutěž Podnik podporující zdraví

Popis: Podpoře zdraví zaměstnanců úřad věnuje pozornost dlouhodobě. A proto se účastní soutěže Podnik podporující zdraví.

Cíl: Cílem je získat nejvyšší (třetí) stupeň ocenění „Podnik podporující zdraví“ každé 3 roky.

Stupeň získaného ocenění	
2009	Druhý stupeň
2011	Třetí stupeň
2014	Třetí stupeň

Tabulka 11: Ocenění v soutěži Podnik podporující zdraví

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je lineární.

Název: Rovné příležitosti, sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců

Popis: Uplatňování rovných příležitostí žen a mužů a sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců vychází ze strategického cíle úřadu. Úřad tedy sleduje procentní podíl zastoupení žen ve vedoucích pozicích a celkový podíl žen a dále podporuje zaměstnance se specifickými potřebami (změna výkonu práce, zkrácené úvazky atp.).

Cíl: Cílem je vytvářet rovné příležitosti žen a mužů a sladovat rodinný a pracovní život zaměstnanců, měřítkem bude každoroční umístění mezi pěti nejlepšími úřady roku v soutěži „Půl na půl“.

Umístění úřadu v soutěži „Půl na půl“	
2011	1.místo
2012	1. Místo
2013	1. místo

Tabulka 12: Umístění v soutěži Půl na půl

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Krajský úřad se drží dlouhodobě na předních příčkách soutěže úřad roku „Půl na půl“. A od roku 2011 drží mezi úřady prvenství.

5.2.3 Kritérium 8 Společenská odpovědnost – výsledky

Měření vnímání (výsledky společenské odpovědnosti úřadu prostřednictvím měření vnímání)

Název: Spokojenost s životem na Vysočině

Popis: Spokojenost obyvatel s životem na Vysočině zjišťuje krajský úřad v rámci průzkumu veřejného mínění, který se provádí pravidelně každé 2 roky. S výjimkou roku 2008 a 2012, kdy průzkumy veřejného mínění nebyly realizovány, z důvodu úsporných opatření.

Cíl: Záměrem úřadu je docílit, aby spokojenost obyvatel s životem v Kraji Vysočina byla vyšší než 70 %.

Spokojenost se životem v Kraji Vysočina	
2006	84%
2010	83%
2014	85%

Tabulka 13: Spokojenost s životem na Vysočině

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je konstantní až mírně pozitivní.

- Název: Porovnání životní úrovně oproti jiným krajům
- Popis: Hodnocení životní úrovně kraje je zjišťováno opět v rámci průzkumu veřejného mínění.
- Cíl: Cílem krajského úřadu je, aby hodnocení životní úrovně občany Kraje Vysočina měl stejnou nebo pozitivní tendenci.

	Vnímání životní úrovně oproti jiným krajům			
	Stejná	Spíše lepší	Rozhodně lepší	Stejná až lepší celkem
2006	30%	8%	1%	39%
2010	30%	12%	4%	46%
2014	37%	14%	2%	53%

Tabulka 14: Vnímání životní úrovně v kraji

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend vnímání životní úrovně ve srovnání s jinými kraji je trvale stoupající.

Měření výkonnosti (výsledky společenské odpovědnosti úřadu prostřednictvím měření výkonnosti)

- Název: Centralizované vzdělávání
- Popis: V rámci centralizovaného vzdělávání úředníci zvyšují svou profesionalitu v oblasti komunikačních dovedností, jednání s občany a řešení mimořádných situací v jednání s občany, dále v oblasti informačních technologií a odbornosti agend prostřednictvím průběžného centralizovaného vzdělávání a účastní na odborných seminářích, konferencích a jiných vzdělávacích akcích.
- Cíl: Cílem je zvýšit odbornost zaměstnanců a podřízených organizací, kdy měřítkem je počet absolventů centralizovaného vzdělávání, který bude mít stejnou nebo pozitivní tendenci.

	Počet absolventů centralizovaného vzdělávání			
	KrÚ	Obce	PO	Celkem
2011	1450	576	438	2464
2012	643	638	339	1620
2013	1566	729	418	2713

Tabulka 15: Počet absolventů centralizovaného vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Počet absolventů centralizovaného vzdělávání se v roce 2013 zvýšil oproti roku 2011 i 2012. Trend je trvale rostoucí. Vyjimku tvoří rok 2012, kdy kvůli úsporným opatřením byla zrušena část centralizovaného vzdělávání.

Název: Podpora „VIP“ akcí Kraje Vysočina

Popis: Kraj Vysočina podporuje konání společenských, kulturních a sportovních akcí mezinárodního významu, nazývá je VIP akcemi.

Cíl: Cílem úřadu je zajišťovat dostatečnou finanční podporu těmto VIP akcím.

	Podpora VIP akcí	
	Počet podpořených VIP akcí	Schválené finanční prostředky na VIP akce (v tis. Kč)
2011	54	4500
2012	43	4800
2013	48	5100

Tabulka 16: Podpora VIP akcí

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Kraj Vysočina podpořil nejvýznamnější akce kraje částkou převyšující 5 mil. Trend je zvyšující.

Název: Projekt První pomoc do škol

Popis: Cílem projektu je poskytnout mladým lidem kvalitní výuku laické zdravotnické první pomoci.

Cíl: Cílem úřadu je zvýšit počet zapojených tříd v projektu První pomoc do škol.

	První pomoc do škol		
	Počet zapojených škol	Počet zapojených tříd	Počet účastníků
2011/2012	205	443	9794
2012/2013	201	413	9231
2013/2014	200	414	8909

Tabulka 17: První pomoc do škol

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je vesměs lineární. Z uvedených údajů je zřejmé, spíše mírně klesající trend nežli stoupající.

Název: Rodinné pasy

Popis: Projekt Rodinné pasy je určen pro rodiny s alespoň jedním dítětem do 18 let, které mají trvalé bydliště v Kraji Vysočina. Zájemci o Rodinné pasy mohou využívat slevy z oblasti kultury a sportu, nákupů (oděvy, elektronika, sportovní potřeby) a ostatních služeb (např. restaurace, ubytování, dovolené).

Cíl: Cílem úřadu je podporovat rodiny s dětmi a měřítkem je navýšit počet nově registrovaných rodin do projektu Rodinné pasy každý rok minimálně o 10 %.

	Projekt rodinné pasy		
	Celkový počet uživatelů	Počet nově registrovaných rodin	Procentuální výsledek
2011	8720	3139	39,4%
2012	12166	3446	28,3%
2013	13891	1725	12,4%

Tabulka 18: Rodinné pasy

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je klesající, z důvodu velkého nasycení segmentu rodin s dětmi.

- Název: Místní Agenda 21
- Popis: Cílem úřadu je zajistit systémové zlepšení kvality života obyvatel v regionu, zavedení a sledování udržitelného rozvoje, zlepšení ekonomické situace kraje a posílení pocitu sounáležitosti obyvatel s krajem.
- Cíl: Cíl je každoročně zapojit do realizace MA21 více obyvatel a držet popřípadě dosáhnout vyšší kategorie MA21.

	Projekty MA 21	
	Počet zapojených obyvatel	Dosažená kategorie MA 21
2011	17000	C
2012	17500	C
2013	18500	C

Tabulka 19: MA 21

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend v dosažené kategorii je lineární.

5.2.4 Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonosti

Externí výsledky: Výstupy a výsledky vztahované k cílům

- Název: Rozvoj informační společnosti Kraje Vysočina
- Popis: Kraj Vysočina věnuje velkou pozornost rozvoji informační společnosti. Realizuje rozsáhlé projekty spolufinancované operačními programy a zapojuje se do mezinárodních projektů.
- Cíl: Cílem úřadu je ročně realizovat nejméně 3 projekty na rozvoj ICT v kraji.

Počet realizovaných projektů	
2011	3
2012	16
2013	4

Tabulka 20: Realizované projekty pro rozvoj ICT

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je lineární až mírně rostoucí.

Název: Transparentnost úřadu

Popis: Úřad pravidelně informuje veřejnost prostřednictvím tiskových zpráv, pravidelných periodik a jiných publikací.

Cíl: Cílem úřadu je pravidelně informovat veřejnost prostřednictvím vydávaných periodik a aktuálních tiskových zpráv, měřítkem je vydat minimálně jednu tiskovou zprávu denně a získat ocenění za profesionalitu, transparentnost a otevřenost Zlatý středník.

	Počet vydaných tiskových zpráv	Počet vydaných novin Kraj Vysočina	Počet vydaných zpravodajů	Vydání výroční zprávy	Získané ocenění Zlatý středník
2011	516	11	11	Ano	Ano
2012	597	11	12	Ano	Ano
2013	579	9	12	Ano	Ano

Tabulka 21: Transparentnost úřadu

Zdroj: Vlatní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je lineární.

Název: Otevřenost úřadu

Popis: Krajský úřad si ve vizi deklaruje, že vykonává službu dostupnou pro všechny v otevřeném a přívětivém úřadu.

Cíl: Cílem úřadu je poskytovat informace o činnosti krajského úřadu zastupitelstvu kraje a zveřejňovat je na webu.

Počet podaných zpráv o činnosti úřadu	
2011	8
2012	8
2013	10

Tabulka 22: Počet podaných zpráv o činnosti úřadu

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je mírně rostoucí.

- Název: Grantová podpora z Fondu Vysočiny
- Popis: Kraj Vysočina grantově podporuje subjekty v kraji prostřednictvím Fondu Vysočiny. Efektivitu vynaložených peněžních prostředků Fondem Vysočiny měří nepřímo prostřednictvím výše prostředků vynaložených žadateli na 1 Kč z rozpočtu kraje.
- Cíl: Cílem úřadu je pro efektivní čerpání, aby prostředky vynaložené žadateli na 1 Kč vydanou z FV nepoklesly pod 1,50 Kč.

	Výše grantových programů VF (tis. Kč)	Procento uspokojených žádostí	Prostředky vynaložené žadateli na 1 Kč vydanou z FV
2011	88600	53,58%	1,92
2012	97000	59,18%	1,81
2013	54020	60,70%	1,86

Tabulka 23: Grantová podpora z Fondu Vysočiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je lineární.

- Název: Počet realizovaných partnerství
- Cíl: Cílem kraje je udržovat stálá partnerství a vytvářet nová. Spolupráce vychází z podepsaných partnerských smluv, a proto měřítkem je celkový počet realizovaných partnerství.

	Zahraniční partneři	Partnerské regiony
2011	18	4
2012	35	4
2013	39	4

Tabulka 24: Počet realizovaných partnerství

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je trvale rostoucí.

Interní výsledky: Úroveň efektivnosti

Název: Maximalizace zdrojů získaných z fondů

Popis: Kraj Vysočina je velice aktivní žadatel peněz ze strukturálních fondů na rozvoj kraje.

Cíl: Cílem úřadu tedy je zvyšovat získanou částku z různých fondů pro Kraj Vysočina.

	Příjmy projektů (v mil. Kč)	Celkový rozpočet projektů (v mil. Kč)
2011	738,41	843,44
2012	748,06	983,38
2013	1 221,44	1 799,92

Tabulka 25: Maximalizace zdrojů získaných z fondů

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je dlouhodobě rostoucí.

Název: Ocenění získaná za kvalitu práce

Cíl: Cílem úřadu je pracovat co nejkvalitněji, jako měřítko si určil každoročně získat minimálně 4 ocenění za kvalitu práce úřadu.

Počet získaných ocenění	
2011	4
2012	5
2013	4

Tabulka 26: Ocenění získaná za kvalitu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je lineární.

Název: Aplikace modelu CAF

Popis: Aplikací modelu CAF chce management úřadu trvale zvyšovat kvalitu úřadu.

Cíl: Cílem úřadu je tedy opakovaně aplikovat model CAF, zaváděním doporučení z akčních plánů a tím vytvoříme předpoklady pro získání lepšího hodnocení. Měřítkem je získání lepšího hodnocení.

Získané bodové hodnocení jednotlivých kritérií aplikací modelu CAF									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2011	68,2	66,2	67,2	69,5	59,4	64,4	61,5	64,4	69
2012	78,9	78,2	79,1	79,8	72,7	69,2	73,2	73,5	73,8
2013	80,5	80,9	81	81	75,1	73,6	75,3	77,9	77,6

Tabulka 27: Bodové hodnocení kritérií Modelu CAF

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn. Trend je ve všech kritériích trvale rostoucí.

Název: Interní provozní ukazatele

Popis: Cílem úřadu je dosahovat úspor v provozních záležitostech. Sledována je spotřeba vybraných položek (ochranné pomůcky, pracovní oděv, drobný dlouhodobý hmotný majetek, nákup materiálu jinde nezařazený a pohoštění), náklady na telefonie, energie a mobilitu (autoprovaz). Úřad vyhodnocuje jednotkové náklady na zaměstnance.

Cíl: Měřítkem plnění úsporných opatření jsou nezvyšující se jednotkové náklady na zaměstnance v tis. Kč.

	Interní provozní ukazatele			
	Spotřeba	Telefonie	Energie	Mobilita
2011	5956	4038	7027	12995
2012	3004	886	4926	6816
2013	3153	608	9446	6283

Tabulka 28: Interní provozní ukazatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení: Cíl byl splněn částečně. U telefonii a mobility bylo dosaženo zlepšujících se výsledků a u spotřeby a energie spíše zhoršujících. U energie to bylo kvůli vyšší vysoutěžené ceně oproti vývoje trhu, spotřeba stoupla převážně kvůli navýšení počtu zaměstnanců. Veškeré interní ukazatele jsou srovnávány v rámci mezikrajského benchmarkingu. Ve srovnání s jinými kraji se Krajský úřad Kraje Vysočina drží v lepší polovině.

5.3 Provedené hodnocení

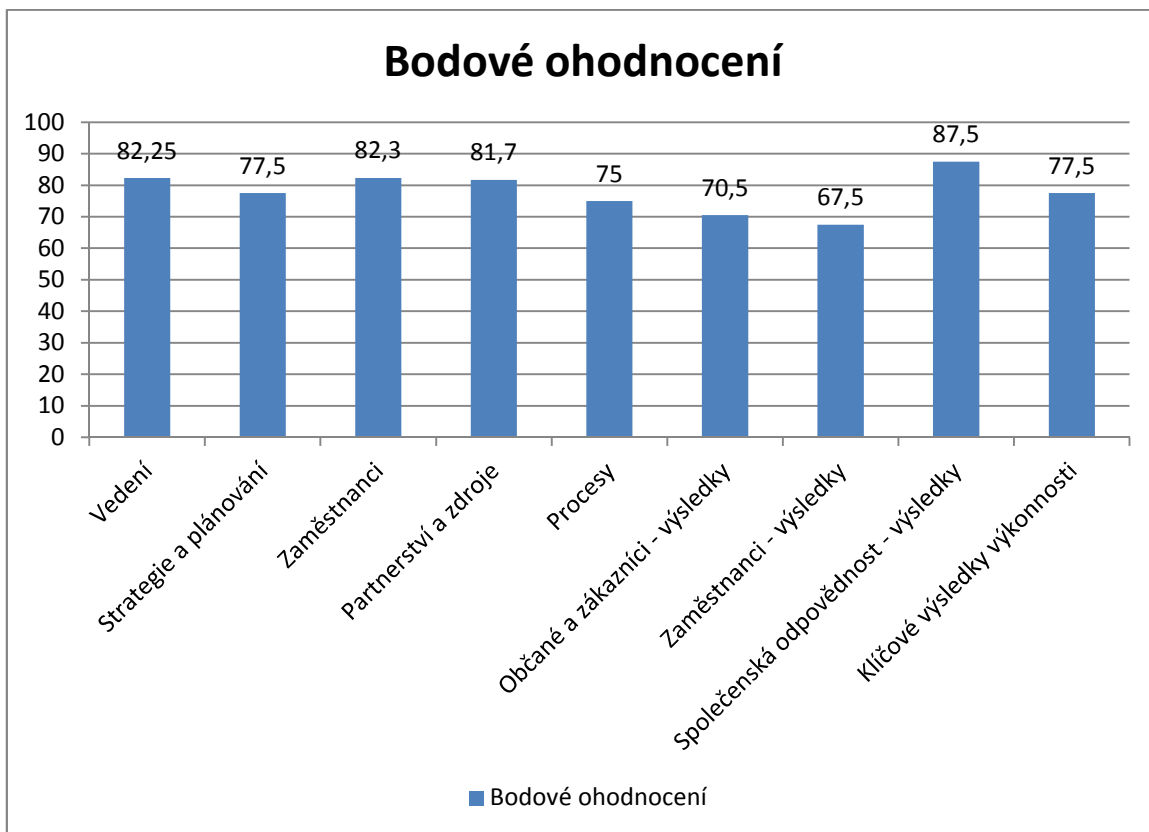
Autor práce požádal čtyři zaměstnance úřadu, kteří průřezově obsáhli důležité oblasti organizace, kteří vytvořili tým hodnotitelů a objektivně zhodnotili daná kritéria dle Modelu CAF. Tým hodnotitelů provedl hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích. Tabulka

hodnocení je k dispozici v příloze č. 1. Tým hodnotitelů byl složen z hlavního analytika, procesního manažera, vedoucího pracovníka a pracovníka interního auditu. Bodová škála u předpokladů, kritérium 1 až 5, byla tedy použita dle obrázku č. 11 a bodování výsledků, kritérium 6 až 9, dle obrázku č. 12. Každý hodnotitel stanovil bodovou hodnotu ke každému subkritérium. Následně proběhlo sezení, kde jednotliví hodnotitelé obhajovali jím udělené bodové ohodnocení. V případě shody s ostatními hodnotiteli byla bodová hodnota zapsána. V opačném případě museli dojít hodnotitelé ke konsenzu, kdy se všichni hodnotitelé museli shodnout pouze na jedné hodnotě bodového hodnocení. Celkové hodnocení kritérií bylo provedeno dále pomocí aritmetického průměru jednotlivých subkritérií zprůměrnáno. U každého subkritéria hodnotitelé definovali silné stránky a oblasti pro zlepšování. Silné stránky jsou akce, které hodnotitelé označili jako zásadní výhodu nebo nadstandartní řešení oproti jiným podobným subjektům.

6 Výsledky analýz a navrhovaná řešení

6.1 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

Kromě bodového hodnocení hodnotící tým definoval taktéž silné stránky a oblasti pro zlepšování. Z oblastí pro zlepšování byl sestaven akční plán. Akční plán obsahuje jednotlivé aktivity, které vedou ke zlepšování. Z aktivit bude vybrána konkrétní aktivita, která bude dále zpracována jako návrh na zvýšení efektivity úřadu.

6.2 Akční plán zlepšování

Akční plán zlepšování byl vypracován na základě oblastí pro zlepšování, který určil hodnotící tým v hodnotící tabulce. Oblasti pro zlepšování byly vyjmuty z této tabulky a hodnotitelé jim přiřadili dle zásadnosti na řízení úřadu váhu a důležitosti změny koeficient. Prvních dvanáct aktivit s největší prioritou, bylo zařazeno do akčního plánu zlepšování, které by se měli naplnit pro zvýšení kvality úřadu. U každé aktivity je stanoven termín splnění a přiřazené odpovědnost za splnění. Aktivity, které nebyly zařazeny do akčního plánu zlepšování, jsou zařazeny do zásobníku akcí, které mohou být kdykoliv přiděleny úkolem jednotlivým pracovníkům, popřípadě zůstanou jako náměty

pro zlepšování do dalšího kola sebehodnocení. Prioritní aktivity, které byly určeny jako důležité ke splnění, jsou vypsány v akčním plánu zlepšování, viz tabulka č. 30.

Akční plán zlepšování			
Č. aktivity	Název aktivity	Termín splnění	Odpovědnost
1	Utřídit komunikační kanály pro zaměstnance a zveřejňovat pouze důležité informace.	5/2015	Grémium ředitele
2	Přehodnotit veškeré cíle a stanovovat je vždy s aktuálními potřebami a dle metody SMART.	5/2015	Grémium ředitele
3	Zavést systém aktivního zjišťování potřeb zainteresovaných stran pro snadnější spolupráci	5/2015	Odbor sekretariátu hejtmána
4	Zavést efektivnější propagaci diskusních portálů pro občany.	5/2015	Odbor sekretariátu hejtmána
5	Vytvořit motivační program založený na individuálním rozvoji zaměstnance.	5/2015	Oddělení řízení lidských zdrojů
6	Systémově rozdělit dotazovací formuláře do jednotlivých oblastí pro konzistentní vyhodnocení a práci s nimi.	5/2015	Oddělení řízení lidských zdrojů
7	Definovat veškeré procesy, jejich rizika.	6/2015	Odbor analýz a podpory řízení
8	Optimalizovat definované procesy – zeštíhlit administrativní a řídicí procesy.	8/2015	Oddělení interního auditu
9	Předložit konkrétní ukazatele pro měření	8/2015	Odbor analýz

	efektivnosti procesů.		a podpory řízení
10	Implementovat řízení kvality procesů	10/2015	Odbor analýz a podpory řízení
11	Vytvořit systém na zveřejňování inovačních návrhů a procesů jejich řešení	10/2015	Oddělení hospodářské správy
12	Zavést efektivnější systém controllingu nákladů.	10/2015	Odbor ekonomický

Tabulka 29: Akční plán zlepšování

Zdroj: Vlastní zpracování

Z akčního plánu zlepšování je zřejmé, že krajský úřad se musí nejvíce zaměřit na vnitropodnikovou komunikaci, která je stěžejní pro efektivní činnost krajského úřadu a poskytovaných služeb občanům. Dále na strategické řízení, převážně v definování cílů. Následuje zlepšování personální politiky a konečně zaměřit svoji pozornost na procesní řízení a jeho administrativní zeštíhlování.

6.3 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 zaměstnanců a vnímání občanů. Vybraná aktivita je utřídit komunikační kanály pro zaměstnance a zveřejňovat pouze důležité informace. Konkrétní návrh, který autor zpracoval, nazval: Optimalizace komunikačních kanálů pro efektivnější předávání informací mezi odbory. Hlavní přínos realizace návrhu 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 komunikaci jako důležitý aspekt pro kvalitní

poskytování služeb občanovi. Autor práce dále doporučuje organizaci realizovat veškeré identifikované návrhy na zlepšování v akčním plánu.

6.4 Zpracování konkrétního návrhu pro zvýšení kvality

Návrh byl zpracován do následující tabulky, tabulky č. 31. Na základě identifikované příčiny problému bylo stanoveno opatření, které pomůže daný problém vyřešit. Návrhu byl dále přiřazen konkrétní termín realizace a zodpovědnost. Zpracován byl také přínos návrhu a s tím spojená rizika.

Název návrhu	Optimalizace komunikačních kanálů pro efektivnější předávání informací mezi odbory
Popis zjištěného problému	Z interních průzkumů spokojenosti vedoucích a řadových zaměstnanců byla zaznamenána nespokojenost s komunikací mezi odbory, s přehledností poskytovaných informací a velkým množstvím komunikačních portálů.
Návrh opatření	Na pravidelných odborových poradách budou pořizovány zápisy, ze kterých budou prioritativně (dle důležitosti) vybírány právě probíhající akce odborů, které budou zveřejňovány pouze na Portálu strategického řízení. Tímto krokem se obnoví pojem zaměstnanců o akcích probíhajících na jednotlivých odborech a možná spolupráce mezi odbory. Na intranetu úřadu dále vznikne informační okénko, které bude sdružovat z jednotlivých portálů nejnovější akce, projednávané témata a záměry kraje, ke kterým by se mohli zaměstnanci vyjadřovat a tím posílit proces získávání zpětné vazby a možných inovativních nápadů od zaměstnanců. Vytvoření přehledné příručky pro práci s informačním okénkem.
Termín realizace	5/2015
Odpovědnost	Primární zodpovědnost – grémium ředitele Návrh a realizace okénka na internetu – odbor informatiky
Přínos návrhu	Sjednocením důležitých informací z jednotlivých komunikačních kanálů dojde k zefektivnění infomovanosti

	zaměstnanců jednotlivých odborů o akcích, které podniká krajský úřad a Kraj Vysočina. Zaměstnanci tak budou moci lépe vykonávat svoji práci a být nápomocni při meziodborové spolupráci, čímž také dojde k zefektivnění meziodborové komunikace a zamezení vznikajících bariér mezi jednotlivými odbory.
Rizika návrhu	Špatné umístění informačního okénka, popřípadě nevyužitost okénka by mělo za následek stálou informační dezorientaci zaměstnanců a neefektivní meziodborovou komunikaci.

Tabulka 30: Zpracování návrhu zlepšování

Zdroj: Vlastní zpracování

7 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 excellence 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, zefektivnění meziodborovou komunikace a zamezení existující komunikačním bariérám mezi odbory. Tento návrh byl autorem práce zpracován v důsledku vnímání vnitropodniková 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.

8 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].

9 Seznam zkratek

3 E – Effectiveness, efficiency, economy - v českém překladu efektivnost, hospodárnost, účelnost

BMK – Mezikrajský benchmarking

CAF – Common Assessment Framework - volně do češtiny přeloženo Společný hodnotící rámec

CAF RC - Common Assessment Framework Resource centre – volně do češtiny přeloženo Informační centrum Společného hodnotícího rámce

DWH – Data Ware House – datový sklad neboli interní analytický portál

EFQM - European Foundation for Quality Management – volně do češtiny přeloženo Evropská nadace pro řízení kvality

EIPA – European institute of Public Administration - volně do češtiny přeloženo Evropský institut veřejné správy

EZAK – Systém pro elektronické zadávání veřejných zakázek

GŘ – grémium ředitele

ISO – International Organization for Standardization - mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem

IT – Informační technologie

KrÚ KV – Krajský úřad Kraje Vysočina

MIS – Manažerský informační systém

PO – Příspěvkové organizace zřizované Krajem Vysočina

PSŘ – Portál Strategického řízení

RK – Rada kraje

SC – Strategické cíle

TQM – Total Quality Management – volně do češtiny přeloženo komplexní řízení kvality

ÚSC – územně samosprávné celky

VO – Vedoucí odboru

VOdd – Vedoucí oddělení

VPN – Virtual private network – připojení přes veřejnou síť

ZK – Zastupitelstvo kraje

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Veřejná správa v užším pojetí.....	9
Obrázek 2: Model koncepce ISO.....	12
Obrázek 3: Model Excellence EFQM.....	13
Obrázek 4: Principy ISO a EFQM.....	14
Obrázek 5: Vliv jednotlivých metod řízení kvality na spolehlivost organizací.....	15
Obrázek 6: Demingův zlepšovací cyklus.....	17
Obrázek 7 Proces zvyšování kvality v 10-ti krocích	20
Obrázek 8: Schéma Modelu CAF.....	22
Obrázek 9: Bodování předpokladů klasickým způsobem.....	33
Obrázek 10: Bodování výsledků klasickým způsobem	34
Obrázek 11: Bodování předpokladů s jemným rozlišením.....	34
Obrázek 12: Bodování výsledků s jemným rozlišením	35
Obrázek 13: Varianty bodového hodnocení	36

11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty pracovníků v jednotlivých úrovních organizační struktury.....	40
Tabulka 2: Úroveň metodické pomoci.....	59
Tabulka 3: Kvalita poskytovaných vzdělávacích akcí.....	60
Tabulka 4: Vnímaná spokojenost členů ZK	60
Tabulka 5: Správní řízení.....	61
Tabulka 6: Návštěvnost webových stránek	62
Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých oblastech.....	63
Tabulka 8: Ukončení pracovních poměrů zaměstnanci.....	64
Tabulka 9: Míra nemocnosti zaměstnanců	64
Tabulka 10: Zájem zaměstnanců o nabízené aktivity.....	65
Tabulka 11: Ocenění v soutěži Podnik podporující zdraví.....	65
Tabulka 12: Umístění v soutěži Půl na půl.....	66
Tabulka 13: Spokojenost s životem na Vysočině	66
Tabulka 14: Vnímání životní úrovně v kraji.....	67

Tabulka 15: Počet absolventů centralizovaného vzdělávání	68
Tabulka 16: Podpora VIP akcí.....	68
Tabulka 17: První pomoc do škol	69
Tabulka 18: Rodinné pasy	69
Tabulka 19: MA 21	70
Tabulka 20: Realizované projekty pro rozvoj ICT	70
Tabulka 21: Transparentnost úřadu	71
Tabulka 22: Počet podaných zpráv o činnosti úřadu	71
Tabulka 23: Grantová podpora z Fondu Vysočiny	72
Tabulka 24: Počet realizovaných partnerství.....	72
Tabulka 25: Maximalizace zdrojů získaných z fondů	73
Tabulka 26: Ocenění získaná za kvalitu práce.....	73
Tabulka 27: Bodové hodnocení kritérií Modelu CAF	74
Tabulka 28: Interní provozní ukazatele	74
Tabulka 30: Akční plán zlepšování	79
Tabulka 31: Zpracování návrhu zlepšování.....	81
Tabulka 29: Tabulka hodnocení	5

12 Seznam grafů

Graf 1: Bodové hodnocení jednotlivých kritérií	77
--	----

Přílohy

Příloha č. 1

Tabulka hodnocení					
Kritérium	Subkritérium	Hodnocení subkritéria	Hodnocení kritéria	Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Vedení	1.1	85	82,25	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření vize o priority KUPA • Aktualizovaný etický kodex • Metodika strategického řízení • Portál strategického řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelně neaktualizované potřeby identifikovaných zainteresovaných stran
	1.2	80		<ul style="list-style-type: none"> • Definovaný organizační řád s pravomocemi • Využívání nástrojů řízení kvality <ul style="list-style-type: none"> ○ řízení rizik ○ Model CAF ○ benchmarking ○ procesní řízení ○ projektové řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepravidelně zveřejňované inovační záměry a procesy jejich naplnění
	1.3	80		<ul style="list-style-type: none"> • Plnění aktivit projektu Úřad půl na půl • Systém pravidelného hodnocení • Kolektivní smlouva 	<ul style="list-style-type: none"> • Neaktualizovaný motivační program
	1.4	84		<ul style="list-style-type: none"> • Vyhledávání nových partnerství • Stálé partnerství především s místními politiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepravidelné zjišťování potřeb zainteresovaných stran

				<ul style="list-style-type: none"> • Poskytovaná metodická pomoc obcím a PO • Transparentnost řízení a marketing 	
Strategie a plánování	2.1	78	77,5	<ul style="list-style-type: none"> • Účastník mezikrajského benchmarkingu a lídr oblasti IT • Pravidelné shromažďování informací o potřebách zainteresovaných stran 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestrukturované dotazovací formuláře
	2.2	72		<ul style="list-style-type: none"> • Definovaná metodika vytváření strategických a koncepčních materiálů • Zásobník akcí a karty strategických záměrů 	<ul style="list-style-type: none"> • Opomíjení vyplňování karet strategických záměrů, popřípadě časté chyby v nich.
	2.3	82		<ul style="list-style-type: none"> • Proces stanovování strategických cílů, jejich monitoring a vyhodnocování • Zahrnutí výsledků cílů do hodnocení zodpovědných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne vždy správně definované cíle (dle SMART) a priority cíle
	2.4	78		<ul style="list-style-type: none"> • Aplikace na sběr nápadů a inovací • Inovační projekty Portál PO a rozvoj e-Governmentu 	<ul style="list-style-type: none"> • Neaktivnější přístup k návrhům na inovace vzhledem k platovému ohodnocení
Zaměstnanci	3.1	83	82,3	<ul style="list-style-type: none"> • Velký důraz na genderovou politiku • Hodnocení odborů a zaměstnanců • Kompetence zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Neaktualizovaná strategie řízení lidských zdrojů

				v telefonním seznamu	
	3.2	84		<ul style="list-style-type: none"> Definované kompetenční profily System vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> Nezpracované podmínky pro rotaci zaměstnanců Nevytvořená strategie pro rozvoj kompetencí
	3.3	80		<ul style="list-style-type: none"> Efektivní komunikační kanály především HelpDesk System odměňování flexibilní pracovní doba s pevným kmenem 	<ul style="list-style-type: none"> Nedokončená komunikační strategie
Partnerství a zdroje	4.1	82	81,7	<ul style="list-style-type: none"> Databáze klíčových partnerů Sdílení dobrých praxí z benchmarkingu 	<ul style="list-style-type: none"> Není evaluace partnerů
	4.2	80		<ul style="list-style-type: none"> Pořádání akcí pro veřejnost System vyřizování stížností 	<ul style="list-style-type: none"> Slabá propagace diskusních portálů pro občany
	4.3	85		<ul style="list-style-type: none"> Transparentnost účtů Projekty na inovativní řízení financí 	<ul style="list-style-type: none"> Nenastaveny podmínky controllingu
	4.4	80		<ul style="list-style-type: none"> System spisové služba Dohody o předávání informací Online přenos jednání zastupitelstva kraje 	<ul style="list-style-type: none"> Přehlcení informacemi Spousta míst zveřejňování informací
	4.5	84		<ul style="list-style-type: none"> Strategie rozvoje ICT Garant IT oblasti v mezikrajské benchmarkingové skupině Systemy controllingu 	<ul style="list-style-type: none"> Neaktivní zapojení do národních koncepcí v oblasti IT bezpečnosti
	4.6	79		<ul style="list-style-type: none"> Využívání outsourcingových služeb (úklid, autoprovoz) Strategie na podporu šetření 	<ul style="list-style-type: none"> Neefektivní využívání hmotného majetku

Procesy	5.1	77	75	<ul style="list-style-type: none"> • Metodika procesního řízení • Procesní portál 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedefinovány klíčové procesy
	5.2	74		<ul style="list-style-type: none"> • Zjišťování potřeb veřejnosti • Rozvoj procesů na základě podnětů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekomplexní optimalizace procesů
	5.3	74		<ul style="list-style-type: none"> • Katalog služeb • Spolupráce s externími subjekty 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká administrativní náročnost některých procesů
Občané/záka zníci - výsledky	6.1	61	70,5	<ul style="list-style-type: none"> • Vnímaná spokojenost zastupitelstva • Vnímaná vysoká kvalita úrovně poskytované metodické pomoci PO a obcím. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužívání všech manažerských nástrojů k definování cílů
	6.2	80		<ul style="list-style-type: none"> • Výkonně a eticky poskytované služby 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedosahování stanovených limitů jednotlivými odbory.
Zaměstnanci - výsledky	7.1	65	67,5	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká vnímaná spokojenost zaměstnanců v určitých oblastech • Individuálně nastavené cíle ve zjišťovaných oblastech spokojenosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepravdělné zjišťování mínění zaměstnanců a nedosahování některých stanovených limitů
	7.2	70		<ul style="list-style-type: none"> • Dobré výsledky zaměstnanecké politiky – fluktuace, nemocnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální nedostatky jednotlivců
Společenská odpovědnost - výsledky	8.1	95	87,5	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká vnímaná životní úroveň 	
	8.2	80		<ul style="list-style-type: none"> • Podpora rodin s dětmi, sociálně slabých a handicapovaných občanů 	
Klíčové	9.1	83	77,5	<ul style="list-style-type: none"> • Množství poskytovaných zpráv 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužívání Best Practices

výsledky výkonnosti				o činnosti KrÚ KV	jiných krajů
	9.2	72		<ul style="list-style-type: none"> • Řízení partnerství • Získaná ocenění za kvalitu služeb a inovací • Efektivita zdrojů z fondů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužívání dat BMK

Tabulka 31: Tabulka hodnocení

Zdroj: Vlatní zpracování