

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Bakalářská práce

2011

autor: Stanislava Tůmová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

**Zvyšování kvality ve veřejné správě
prostřednictvím aplikace metody CAF**

Autor: Stanislava Tůmová
Vedoucí práce: Ing. Martin Luštický
Studijní program: Sociální pedagogika, specializace Veřejná správa
Datum odevzdání : 31. 3. 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
**„Zvyšování kvality ve veřejné správě
prostřednictvím aplikace metody CAF“**

jsem zpracovala samostatně a pouze s použitím pramenů
a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou, ve veřejně přístupné části STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz, provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakonici, dne 31.3.2011

.....

podpis

Anotace

V mé bakalářské práci se budu věnovat využití jedné z mnoha metod zvyšování kvality ve veřejné správě, metodě společného hodnotícího rámce CAF

(Common Assessment Framework).

V bakalářské práci na základě rešerší dostupných informačních zdrojů shrnu poznatky o metodě CAF. Popíšu princip tohoto modelu, jeho vývoj a postupné zavádění v podmínkách veřejné správy ČR. Tuto metodu pak budu aplikovat v praxi, tj. provedu evaluaci zvolené organizace veřejné správy podle metodiky CAF. Zjištěné hodnocení zanalyzuji a stanovím silné a slabé stránky. Na základě zjištěných skutečností následně zanalyzuji situaci ve zvolené organizaci a navrhnou opatření ke zlepšení současného stavu.

Poděkování

*Tímto bych chtěla poděkovat
vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Luštickému
za cenné připomínky a náměty při zpracování této práce.*

*Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janu Tůmovi, tajemníkovi MěÚ Strakonice,
za vstřícnost a poskytnuté cenné rady.*

Obsah

Úvod	1
1. Kvalita a efektivnost ve veřejné správě	3
1.1. Znaky veřejné správy.....	3
1.2. Podpora metod řízení kvality.....	5
1.3. Metody řízení kvality	6
2. Model CAF	8
2.1. Vývoj a vznik modelu CAF.....	8
2.2. Struktura modelu CAF	9
2.2.1. Kritéria předpokladů.....	11
2.2.2. Kritéria výsledků	15
2.3. Bodové hodnocení CAF 2002	18
3. Průběh aplikace modelu CAF na MěÚ Strakonice	20
3.1. Městský úřad Strakonice	20
3.2. Příprava implementace Modelu CAF.....	20
3.2.1. Podpora vedení	20
3.2.2. CAF týmy	21
3.3. Průběh implementace Modelu CAF	23
3.3.1. Proces sebehodnocení.....	23
3.3.2. Závěrečné sebehodnocení.....	24
3.3.3. Akční plán	25
3.3.4. Porovnání výsledků s ostatními organizacemi	26
4. Interpretace výsledků hodnocení a vlastní doporučení ke zlepšení současného stavu ..30	
4.1. Vlastní zjištění zpětné vazby na úřad: Anketa - občané.....	30
4.1.1. Otázka č. 1 - Sledujete informace o městském úřadu a jeho činnostech?.....	31
4.1.2. Otázka č. 2 - Jsou tyto informační zdroje podle Vás dostačující?.....	32
4.1.3. Otázka č. 3 - Poskytuje úřad kvalitní služby?	33

4.1.4. Otázka č. 4 - Domníváte se, že úřad reaguje dostatečně na Vaše podněty?	34
4.1.5. Otázka č. 5 - Jak často vyřizujete své záležitosti na městském úřadě?	35
4.1.6. Otázka č. 6 - Byl/a jste při jednání na úřadě spokojen/a?	36
4.2. Vlastní doporučení ke zlepšení práce úřadu	37
Závěr	39
Literatura	42
Seznam příloh	45

Úvod

Každý z nás od narození až po odchod z tohoto světa přichází do kontaktu s veřejnou správou. Narodíme se ve veřejné nemocnici, po narození je nám vystaven rodný list, poté občanský průkaz, pas, oddací list, stavební povolení atd. Většinu dokumentů, které potřebujeme během našeho života, získáváme na obecních úřadech. Veřejná správa tak doslova i obrazně prostupuje celým naším životem. V mém případě tento vztah platí dvojnásob, protože v současné době pracuji ve firmě, která je 100% vlastněna městem Strakonice, tedy ve veřejné správě. Platí tedy rovnice: spokojený zákazník naší firmy = spokojený zákazník města = spokojený zákazník veřejné správy.

Jeden z hlavních důvodů, proč jsem si vybrala jako téma své bakalářské práce „Zvyšování kvality ve veřejné správě“ je, že si jako zaměstnanci ve veřejné správě každodenně klademe řadu otázek: Jak by měla veřejná správa fungovat, abychom efektivně uspokojovali potřeby občanů? Jak by měla veřejná správa vystupovat, aby se občan cítil jako spokojený klient veřejné správy? V mé dosavadní praxi jsem se setkala s faktem, že pokud lidé jednají s veřejnou správou, nejvíce je dráždí arogance byrokratů. Lidé jsou v dnešní době zvyklí, že se s nimi jedná jako s váženými zákazníky, a očekávají podobný přístup, kvalitu a efektivnost i od veřejného sektoru.

Čím dál častěji tedy můžeme ve veřejné správě slyšet pojmy jako clientský přístup, kvalita, efektivnost. V posledních letech se začaly metody zvyšování kvality a výkonnosti uplatňovat i při činnostech ve veřejné správě. Z možných metod řízení kvality jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala metodu zvyšování kvality prostřednictvím společného hodnotícího rámce CAF, která je vytvořena speciálně pro potřeby veřejného sektoru a je finančně nenáročná. Model CAF umožňuje kontinuální proces zlepšování kvality, ale přitom respektuje zvláštnosti dané instituce.

Jako cíl mé bakalářské práce jsem si stanovila: na základě rešerší dostupných informačních zdrojů shrnout poznatky o metodě společného hodnotícího rámce (CAF). Tuto metodu pak aplikovat v praxi, tj. provést evaluaci zvolené organizace veřejné správy podle metodiky CAF, v mém případě Městského úřadu ve Strakonici. Zjištěné hodnocení budu dále analyzovat,

včetně stanovení silných a slabých stránek Městského úřadu ve Strakonících. Posledním cílem je: na základě syntézy vyvodit relevantní závěry a praktická doporučení.

Má bakalářská práce má následující strukturu.

V první teoretické kapitole se budu zabývat vymezením základních pojmů a definicí. Určím znaky veřejné správy a prolínání těchto znaků do metod řízení kvality ve veřejné správě. Závěr první kapitoly bude obsahovat ucelený pohled na vybrané metody a na jejich podporu při zavádění do institucí veřejné správy.

Druhou kapitolu již věnuji samotnému modelu CAF, jeho vzniku. Popíšu jednotlivá kritéria a v neposlední řadě se budu věnovat i bodovému hodnocení.

Obsahem třetí kapitoly je samotné zavedení modelu CAF na Městském úřadě ve Strakonících. Tuto kapitolu začnu bližší charakteristikou Městského úřadu ve Strakonících, dále pak budu pokračovat analýzou jednotlivých kroků, vedoucích k zavedení modelu. V závěru kapitoly porovnáám bodového hodnocení s jinými organizacemi.

Čtvrtá kapitola obsahuje zjištění zpětné vazby, kterou získám vyhodnocením dotazníků, vyplněných společně s klienty úřadu. Ve druhé části této kapitoly navrhnou vlastní doporučení ke zlepšení současného stavu na městském úřadě ve Strakonících.

1. Kvalita a efektivnost ve veřejné správě

V první kapitole bych se ráda věnovala základním pojmům a definicím. Chtěla bych nastínit znaky veřejné správy a prolínání těchto znaků do metod řízení kvality ve veřejné správě. V další subkapitole se budu věnovat podpoře zavádění těchto metod řízení kvality veřejné správy. Tuto první kapitolu zakončím pohledem na vybrané metody řízení veřejné správy.

V současné době se většina autorů shodne na tom, že kvalita a efektivnost služby je předpokladem spokojenosti zákazníka. Kvalita ve veřejné správě je definována jako:

- „*míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.*“ (Půček et al., 2009, str. 97),
- „*předpoklad konkurenceschopnosti a prostředek pro dosažení loajálnosti zákazníka*“ (Špaček, 2010, str. 15),
- „*vyhodnocování užiteků klienta*“ (Peková et al., 2008, str. 184),
- „*shoda s požadavky*“ (Veber et al., 2002 str.18).

Z těchto citací je patrné, že kvalita je míra, s jakou dokážeme uspokojovat požadavky a potřeby občanů a zákazníků. Efektivnost je přitom stupeň (míra) dosažení požadovaných či plánovaných výsledků. Nároky na hledání efektivnosti a řízení kvality již nejsou aktuální pouze v soukromém sektoru, kde je kvalita předpokladem konkurenceschopnosti a prostředkem pro dosažení loajálnosti zákazníka. Stále více se objevují i ve veřejném sektoru, ve kterém produkce služeb převažuje.

1.1. Znaky veřejné správy

V odborné literatuře nacházíme různé definice veřejné správy. Veřejná správa je „*souhrn záměrných činností, které nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou, kterými se realizují rozhodnutí volených orgánů, uvádějí se do praxe ustanovení zákonů a podzákonných předpisů, zabezpečují se úkoly ve veřejném zájmu, a to na úrovni státu i územní samosprávy*“ (Peková et al., 2008, str.85).

Při zkvalitňování služeb, produkováných organizacemi a institucemi ve veřejné správě a veřejném sektoru, se můžeme setkat s trendem přejímání moderních metod řízení kvality, které

byly původně vyvinuty pro potřeby soukromého sektoru. Tento fakt sdílí i zahraniční autoři, příkladem je příspěvek na 18. Konferenci veřejné správy v květnu 2010, kterou pořádala NISPACce (sít institutů a škol veřejné správy ve střední a východní Evropě) v polské Varšavě. I zde autor vychází z faktu, že „*management kvality má své kořeny v soukromém sektoru*“ (Löfler, 2010, str.2, volně přeloženo). „*Ve veřejné správě však nemusí platit vše, co bylo prověřeno v praxi v soukromém sektoru*“ (Špaček, 2010, str.15), protože veřejná správa má svá určitá specifika, kterým se metody, převzaté od soukromého sektoru, přizpůsobují.

Nejdůležitějšími specifiky veřejného sektoru jsou:

1) Ve veřejné správě neplatí zásada, platná v soukromém sektoru, co zákon nezakazuje, to je možné. Ve veřejném prostředí se prosazuje vázanost právem, princip rule of law, v překladu právní řád.

2) Funkce veřejné správy a veřejného sektoru stanovuje politické vedení, které nepracuje s kritériem zisku, ale s uspokojováním potřeb. Nikoliv trh, ale politické vedení svým rozhodováním určuje zákonem vymezeným způsobem veřejný zájem, který jednotlivé veřejné instituce svými aktivitami mají naplnit.

3) Řízení veřejné správy má více úrovní: – strategická ústřední úroveň
– zprostředkovatelská úroveň
– úroveň konečného uživatele

Víceúrovňové řízení s sebou přináší složitost koordinace správního systému a komunikace. To vše se v konečném důsledku promítá do zkušeností a spokojenosti konečných uživatelů veřejných služeb.

4) Ve veřejné správě ve většině jejích aktivit neexistuje konkurence. Uživatelé veřejné správy nemohou jednoduše odejít ke konkurenci, mohou pouze vyjádřit svou nespokojenost.

5) Občan vystupuje ve vztazích s institucemi veřejné správy v různých a často i konfliktních rolích (zákazníka, vlastníka, partnera).

6) Manažer veřejné správy je odpovědný politickému vedení, veřejnosti i různým složkám justičního systému.

7) Veřejná správa musí zohledňovat ekonomickou udržitelnost poskytování veřejných služeb, za které je odpovědná, protože veřejné rozpočty nejsou neomezené.

1.2. Podpora metod řízení kvality

Stejně jako v soukromém sektoru, i v sektoru veřejném zaznamenalo chápání pojmu kvality určitý vývoj. Od kvality ve smyslu respektování norem a procedur, kvality ve smyslu efektivnosti, až po kvalitu ve smyslu spokojenosti zákazníka.

Vstup do Evropské unie zaznamenal pro veřejnou správu ČR zásadní změnu myšlení a přístupu k jakosti, které vyústilo v započetí procesu modernizace veřejné správy. V České republice byl k tomuto účelu přijat Program Národní politiky a podpory jakosti a při Ministerstvu průmyslu a obchodu byla zřízena Rada České republiky pro jakost, která každoročně vyhlašuje programy Národní politiky podpory jakosti, které prostřednictvím metodického vedení, koordinace, oceňování, projektů a konferencí podporují zavádění metod zvyšování kvality ve veřejné správě.

Ministerstvo vnitra každoročně organizuje soutěž o získání cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Cílem je podpořit ty úřady, které si význam kvality ve své práci nejen uvědomují, ale také hledají a nacházejí cesty jejího dosahování.

Na internetových stránkách Ministerstva vnitra je přímo dostupný způsob oceňování.

„Po přihlášení do soutěže vyplní uchazeč příslušný formulář, kde si zvolí stupeň ceny, o jaký bude soutěžit, dle svých zkušeností a pokročilosti v používání metod kvality.

Stanovení typů a úrovní cen:

- *ceny za kvalitu ve veřejné správě:*
 - bronzový (nejnižší) stupeň ocenění pro organizace, které se zaměřily na zlepšování kvality a dosáhly prvních úspěchů, zvyšujících kvalitu „veřejné služby“*
 - stříbrný (střední) stupeň ocenění je za dosažení stanovených parametrů, dokládajících potřebnou kvalitu*
 - zlatý (nejvyšší) stupeň je od roku 2008 Národní cena kvality*
- *cena za inovaci:*

cena ministerstva vnitra „Za inovaci ve veřejné správě“ oceňuje nové netradiční nápady, sloužící jako příklady „dobré praxe“. (Šutoriková, 2010.).

Žádný z nástrojů uvedených v aktuálním statutu cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci není tzv. ušit na míru konkrétní organizaci. Jednotlivé nástroje představují doporučující metodu, jejíž účelem je pomoci organizacím veřejného sektoru k větší systematičnosti a strategičnosti řízení a k trvalému a systematickému rozvíjení procesů, podporujících kvalitu. Požadavek přizpůsobit řízení kvality konkrétním podmínkám, ve kterých je veřejná služba poskytována, nutně vyžaduje kreativitu manažerů.

1.3. Metody řízení kvality

Zvýšení kvality řízení úřadů, jejich porovnání se srovnatelnými domácími i zahraničními organizacemi a přispění k zavedení efektivnějších a účinnějších pravidel pro fungování organizace – to jsou cíle metod řízení kvality, které nastíním v této subkapitole. Bližší popis těchto metod přesahuje rozsah mé bakalářské práce.

Metoda **benchmarking** je založena na „*zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny*“ (Široký et al., 2005, str. 38). Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.

Metoda **reinženýring** je založena na bázi procesních analýz a modelů, s cílem „*odstranit duplicity, racionální využívání informačních systémů pro podporu výkonu veřejné správy*“ (Peková et al., 2008, str. 183). Z výsledků analýz mohou vyplynout například doporučení na změny organizační struktury, či počtu a kompetencí zaměstnanců.

Na hodnocení vnitřních procesů a aktivit organizace jsou zaměřeny také skupiny standardů ISO. Nejrozšířenějšími jsou standardy **ISO 9 000**, které se týkají fungování organizace jako celku a **ISO 14 000**, které se zabývají řízením procesů s ohledem na dopady na životní prostředí. Obě normy se zabývají organizací, nikoliv výsledky činností. Standardy ISO tedy nejsou orientovány na produkt či službu, která je výstupem organizace či úřadu, ale na vnitřní procesy, které k těmto výstupům vedou.

V rámci EU je nejvíce rozšířen Model dokonalosti **EFQM** (European Foundation of Quality Management). Model představuje „*system sebehodnocení, prostřednictvím kterého je možné určit organizaci s nejlepšími výsledky, tzn. danou organizaci označit za model dokonalosti*“

(Mašát, 2005, str. 155) a výsledků tohoto procesu využít pro srovnání s jinými organizacemi. Z podstaty modelu EFQM vychází model **CAF** (Common Assessment Framework), do českého jazyka překládáno jako Společný hodnotící rámec, určený přímo pro veřejnou správu.

Předcházející kapitola si kladla za cíl uvedení do problematiky zvyšování kvality veřejné správy jako jednoho kroku k modernizaci veřejné správy. Zmínila jsem nejdůležitější metody, které byly vytvořeny pro podporu kvality ve veřejné správě.

2. Model CAF

Následující kapitolu věnuji obecnému popisu metody CAF, jehož zavádění není tolik náročné jako např. ISO nebo model EFQM. Budu se věnovat vzniku metody, popisu jednotlivých kritérií modelu CAF a bodovému hodnocení.

Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, dále jen „model CAF“) vychází z předpokladu, že *„vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k zákazníkům (občanům), zaměstnancům a společnosti jsou dosahovány na základě řízení strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů.“* (Baláš et al., 2009, str. 7). Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace.

2.1. Vývoj a vznik modelu CAF

Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, dále jen „model CAF“) je model inspirovaný modelem EFQM (European Foundation of Duality Management).

Model CAF je výsledkem spolupráce mezi řediteli organizací v rámci EU, odpovědnými za veřejnou správu. Je rozvíjen pod záštitou Skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG), tj. pracovní skupiny národních expertů s cílem propagovat spolupráci v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb ve členských státech EU.

Pilotní verze byla dokončena a zveřejněna v květnu roku 2000 a první verze se začala používat v roce 2002. Z rozhodnutí ředitelů vzniklo při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu středisko podpory modelu. V letech 2000 až 2005 využívalo model CAF k vlastnímu zlepšování zhruba 900 evropských organizací veřejné správy. Po vydání evropského modelu CAF v roce 2006 také Česká republika, resp. Národní informační středisko pro podporu kvality, vydalo v témže roce jeho české vydání. Po tomto roce začalo i v ČR přibývat organizací, které k vlastnímu zlepšování využívají model CAF.

2.2. Struktura modelu CAF

Záměrem modelu CAF je prostřednictvím sebehodnocení identifikovat a pochopit vlastní činnost pro dosažení vyšší výkonnosti a kvality. Domnívám se, že jeho zavedení vede k záměrným změnám k lepšímu, k analýze současného stavu organizace a v konečném důsledku je důkazem o míře zlepšení organizace v jednotlivých oblastech modelu CAF.

Cíle modelu CAF bych shrnula do čtyř bodů:

1. napomáhání manažerům veřejné správy vylepšit výkonnost svých organizací
2. usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu dané organizace s přehledem aktivit, vedoucích k dalšímu zlepšování organizace
3. připravit a použít jako propojení různých nástrojů, používaných při řízení kvality
4. usnadnit benchmarking a benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru

Model CAF je volně šiřitelný nástroj, za jehož použití se nemusí platit žádný licenční poplatek. To hodnotím jako jeden z největších kladů modelu CAF, protože lze říci, že omezené prostředky v rozpočtech územních samosprávných celků hrají, zejména u menších obcí, významnou roli. Model CAF je vhodný k použití na všech stupních veřejné správy a to i v částech organizací. To považuji za výhodné, zvláště tam, kde velikost organizace neumožňuje ucelený pohled. Právě v tomto případě je výhodná implementace modelu CAF na jednotlivé úseky organizace, za splnění podmínky dostatečné pravomoci v oblasti řízení, kde by jinak mohl nastat problém v hodnocení jednotlivých kritérií.

Jako mírný nedostatek vnímám obtížněji srozumitelnou terminologii pro ty, kdo model CAF používají na poprvé. Při prvním čtení jsem jen stěží porozuměla jednotlivým kritériím. Až po detailnějším prostudování všech kritérií a pochopením jejich návaznosti jsem dospěla k pochopení jejich obsahu a významu. Doporučuji proto využití metodiky a školení Rady České republiky pro jakost, které napomohou organizaci v zavádění modelu CAF.

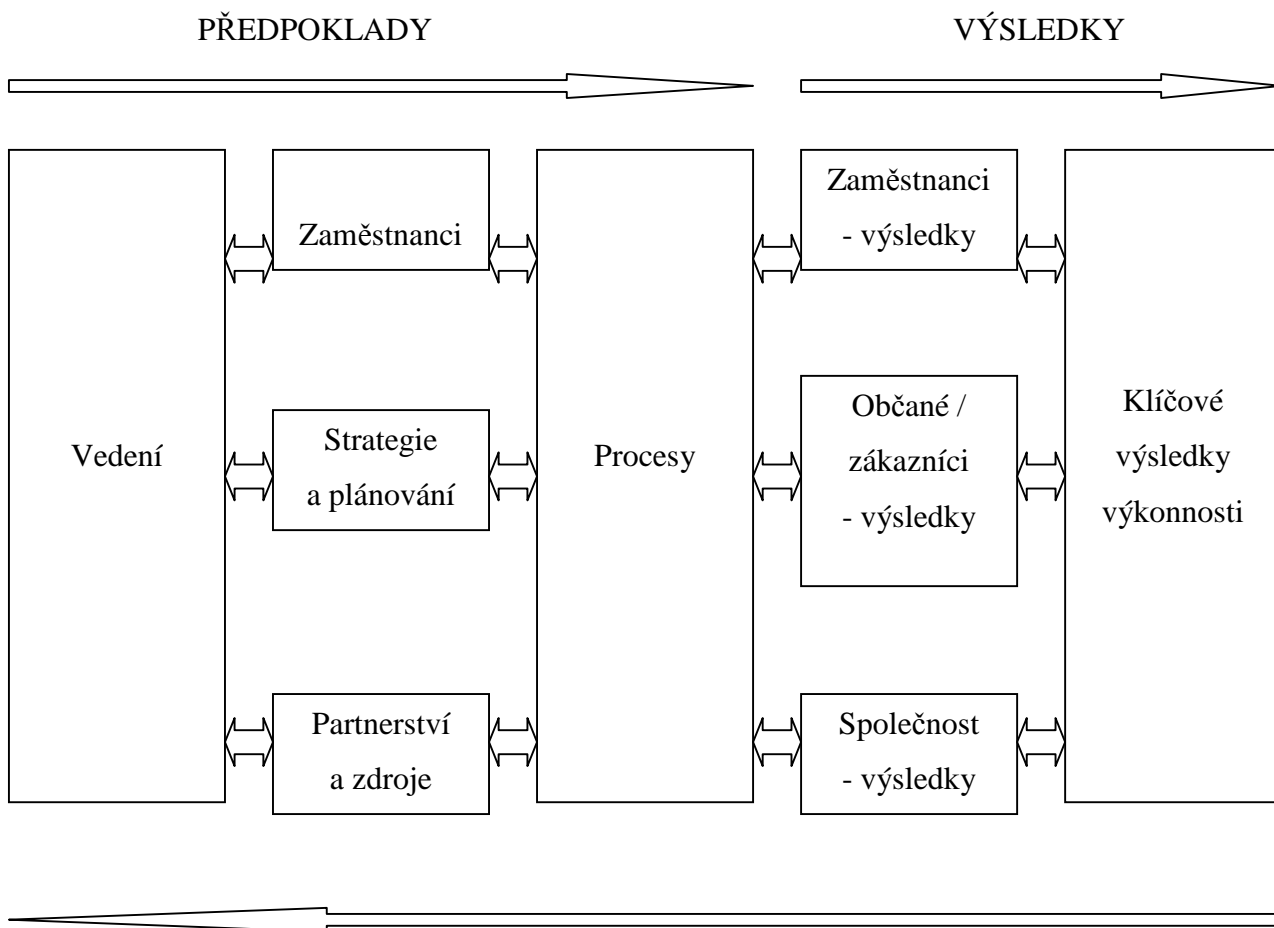
Struktura modelu CAF je složena z devíti kritérií a 28 subkritérií (celkem se jedná o 250 otázek), která umožňují provést sebehodnocení organizace. Každé kritérium má stejnou váhu. Pro celkový pohled na model CAF nyní popíšu jednotlivá kritéria a pokusím se blíže vysvětlit jejich význam.

Kritéria se dělí do dvou kategorií:

- předpoklady organizace (vedení, zaměstnanci, strategie a plánování, partnerství a zdroje, procesy) – kritéria 1 až 5,
- výsledky organizace (vztah k zákazníkům / občanům, vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti a výkonnosti) – kritéria 6 až 9.

Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako informace o silných a slabých stránkách úřadu a dále mohou sloužit pro porovnání s dalšími úřady v ČR, ale i v Evropě.

Obrázek č. 1: Struktura modelu CAF



INOVACE A UČENÍ SE

Zdroj: Baláš et al., Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009, z anglického originálu The Common Assessment Framework, 2. vydání, Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2009, str. 9.

Jednou ze součástí modelu CAF je systém bodování. Model CAF využívá systém bodového hodnocení, resp. „*sebehodnocení pracovníků, resp. pracovních skupin v institucích veřejné správy a v organizacích veřejného sektoru*“. (Peková et al., 2008, str. 185).

2.2.1. Kritéria předpokladů

Kritéria 1 až 5 pojednávají o hlavních charakteristikách předpokladů organizace, určují jak organizace funguje a jak přistupuje ke svým cílům a úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků.

Pro dodržení přesné citace jednotlivých částí kritérií použijte doporučený metodický materiál ministerstva vnitra: Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009, vytvořený kolektivem pod vedením Ing. Baláše, se záštitou Národního informačního střediska podpory kvality, vydaný v roce 2009 jako druhé vydání.

Kritérium 1: VEDENÍ

Vedení organizace určuje směr a prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a dosahují výsledků. Právě vedení v organizaci vypracovává poslání a vizi a formuje hodnoty „*potřebné pro budoucnost a dlouhodobý úspěch*“ (Baláš et al., 2009, str.15). Vedení organizace by mělo jít svým podřízeným příkladem, motivovat je a vzbuzovat důvěru v úspěch.

Domnívám se, že toto kritérium je zde zařazeno z důvodů, že ve veřejném sektoru jsou vedoucí manažeři hlavním mezičlánkem mezi organizací a politiky, rozhodují o organizační struktuře, stanovují firemní kulturu, delegují pravomoci a zároveň rozvíjí kvalifikaci svých pracovníků. Nedílnou součástí tohoto kritéria je i motivace pracovníků. Mimo jiné zároveň vedení odpovídá za řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami a vytváří s nimi dobré vztahy.

U tohoto kritéria bych chtěla upozornit, že je nutné rozlišovat mezi úlohou politického vedení a vedení organizace. Model CAF se soustřeďuje na řízení organizace veřejného sektoru, a nikoli na kvalitu veřejných politik.

SUBKRITÉRIUM 1.1

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.*

SUBKRITÉRIUM 1.2

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro vytvoření, zavedení, a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn.*

SUBKRITÉRIUM 1.3

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro motivaci a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.*

SUBKRITÉRIUM 1.4

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.*

Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Je to kritérium, které hodnotí způsob, jakým organizace efektivně uskutečňuje své poslání a vizi, tedy reálné představy o podobě organizace v budoucnu, na základě jasné strategie „zaměřené na zákazníka a další zainteresované strany“ (Baláš et al., 2009, str.19). Je velice důležité, aby daná strategie byla zapracována do plánu, který je potřeba podporovat příslušnými projekty, záměry, ale i organizační strukturou. Pro toto kritérium doporučuji využít cyklus PDCA.

SUBKRITÉRIUM 2.1

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.*

SUBKRITÉRIUM 2.2

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie.*

SUBKRITÉRIUM 2.3

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace.*

SUBKRITÉRIUM 2.3

Organizace zvažuje důkazy o tom, co vedení organizace dělá *pro plánování, uplatňování a přezkoumání modernizace a inovace.*

Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

Na úspěchu organizace se podílí kvalifikovaní a vhodně motivovaní zaměstnanci, kteří přímo nebo nepřímo ovlivňují poskytování produktu občanům. Zaměstnanci jsou největším přínosem organizace, její úspěch vždy záleží na vzájemné spolupráci zaměstnanců a vedení s optimálním využitím dostupných zdrojů. Kritérium klade důraz na to, zda organizace sladuje své cíle s lidskými zdroji tak, aby byly rozvíjeny, správně uplatňovány a byla jim věnována péče „s cílem jejich optimálního využití a dosažení úspěchu“ (Baláš et al., 2009, str.123). Za velmi důležité považují zapojení zaměstnanců do tvorby politik zaměřených na jejich vzdělání a hodnocení, ale i do tvorby jejich motivačních faktorů. V neposlední řadě, je důležité získávání zpětné vazby od zaměstnanců.

SUBKRITÉRIUM 3.1

zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

SUBKRITÉRIUM 3.2

zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.

SUBKRITÉRIUM 3.3

zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

V poslední době se klade důraz na vytváření prospěšného partnerství, což je vyšší forma spolupráce, kdy na prvním místě není pouze vlastní prospěch, ale maximalizace pozitivních přínosů, jak pro samotnou organizaci, tak pro partnera. Tímto tématem se zabývá i kritérium číslo 4, které sleduje, jakým způsobem organizace rozvíjí svá klíčová partnerství a „*partnerství se zákazníky (občany)*“ (Baláš et al., 2009, str.31).

Kromě partnerství jsou pro efektivní fungování organizace důležité také disponibilní zdroje, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Organizace ve veřejném sektoru jsou omezeny v přerozdělování a přidělování finančních prostředků daleko více než v sektoru soukromém. Z tohoto důvodu musí organizace dbát na efektivnost, účelnost služeb a řízení financí.

Dalším důležitým krokem je řízení informací a znalostí. Organizace by měla zajistit, neustálé monitorování znalostí a informací, které se využijí při strategickém plánování. Tyto příslušné informace a znalosti by měly být k dispozici včas a ve snadno přístupných formátech, což zaměstnancům umožní pracovat efektivně.

SUBKRITÉRIUM 4.1

rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

SUBKRITÉRIUM 4.2

rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky (občany).

SUBKRITÉRIUM 4.3

řízení financí.

SUBKRITÉRIUM 4.4

řízení informací a znalostí.

SUBKRITÉRIUM 4.5

řízení technologií.

SUBKRITÉRIUM 4.6

řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

Kritérium 5: PROCESY

V každé fungující organizaci probíhá mnoho procesů. Každý z nich je sledem návazných činností, které přetváří zdroje či vstupy ve výstupy a dopady, a tím vytváří „přidanou hodnotu“ (Baláš et al., 2009, str.31).

Kritérium sleduje způsob, jak organizace identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. Hodnocení s modelem CAF se zaměřuje na procesy klíčové, které nejvíce ovlivňují organizaci. Aby organizace dosáhla cíle procesu, je potřeba identifikovat vlastníka procesu, zajistit příslušné zdroje. Kromě těchto skutečností je potřeba i identifikace zákazníka procesu, jemuž výsledek procesu bude sloužit, jehož potřeby a zájmy budou prostřednictvím tohoto procesu naplňovány.

SUBKRITÉRIUM 5.1

soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

SUBKRITÉRIUM 5.2

rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na zákazníka (občana).

SUBKRITÉRIUM 5.3

inovování procesů zapojením zákazníků (občanů).

2.2.2. Kritéria výsledků

Od kritéria 6 se pohled organizace otáčí na výsledky. Pro organizaci je důležité vědět, co si o organizaci myslí vlastní zaměstnanci, zákazníci (občané) a společnost. Organizace věnuje pozornost hodnotám ukazatelů výkonnosti vypovídající o tom, jak se organizaci daří plnit stanovené cíle a jakých trendů dosahují.

Kritérium 6: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA (OBČANA)

Pro organizaci ze soukromého sektoru je podstatou vytváření zisku, ovšem pro organizaci z veřejného sektoru jsou nejdůležitější výsledky dosažené ve vztahu k zákazníkům. Organizace veřejného sektoru poskytuje služby pro zákazníky, kteří jsou „*přímými odběrateli dané služby*“ (Baláš et al., 2009, str.37). Zákazník očekává, že jeho žádost bude vyřízena v dostatečné kvalitě, bez zbytečných průtahů.

Dále také organizace udržuje vztahy s občany, se kterými sdílí společenský a sociální život. Občané zase předpokládají, že se bude zvyšovat kvalita života v jejich obci či regionu.

Důležitými rolemi veřejné správy jsou měření spokojenosti zákazníků, dostupnost informací, otevřenost úřadu, ale i zapojení zákazníků. K tomu jsou zpravidla využívány dotazníky a průzkumy u zákazníků a občanů.

SUBKRITÉRIUM 6.1

sleduje očekávání či spokojenost zákazníků, změřenou dotazníkovým šetřením.

SUBKRITÉRIUM 6.2

zaznamenává a sleduje skutečný stav naměřený v organizaci, sleduje trendy konkrétních hodnot.

Kritérium 7: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanci, neboli pracovníci úřadu, jsou všichni lidé, kteří se přímo nebo nepřímo podílejí na poskytování služeb zákazníkovi. Pracovníci ovlivňují výkonnost organizace, a to nejen díky jejich kvalifikaci nebo vybavenosti potřebnými nástroji, ale i „*jejich spokojeností a motivovaností*“ (Baláš et al., 2009, str.39). Z tohoto důvodu se toto kritérium, které sleduje, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců, objevilo v metodě CAF.

Pro všechny organizace je důležitý pohled zaměstnanců, kteří mohou být dobrými pozorovateli, ale i kritiky. Míru spokojenosti zjišťují organizace pomocí průzkumů u zaměstnanců a pohovorů se zaměstnanci, zaznamenávají např. jaký názor mají na image organizace a její poslání, na úroveň pracovního prostředí, na vedení organizace nebo na profesní rozvoj.

SUBKRITÉRIUM 7.1

zaznamenává výsledky spokojenosti zaměstnanců, které jsou následně vyhodnocovány a sledovány.

SUBKRITÉRIUM 7.2

měření výsledků organizace, kterých dosahují zaměstnanci ve vztahu k daným cílům.

Kritérium 8: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA SPOLEČNOST

Toto kritérium se jeví jako jedno z nejobtížnějších. Model CAF se v tomto kritériu zabývá tím, co dělá organizace pro společnost nad rámec svých povinností. Vymezit tyto aktivity není nikterak jednoduché, protože organizace má jasně vymezeno nakládání s finančními prostředky. Domnívám se, že jakýkoliv pohyb nad rámec, by mohl být hodnocen jako neoprávněné nakládání s finančními prostředky.

Kritérium také sleduje výsledky, které konkrétně měří vnímání přístupu organizace a jejího přínosu ke kvalitě života, životnímu prostředí. Kritérium 8 hledá odpovědi „na plánované a neplánované dopady na společnost, např. globální dopady politiky organizací“ (Baláš et al., 2009, str.43).

SUBKRITÉRIUM 8.1

výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany.

SUBKRITÉRIUM 8.2

ukazatelé výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací.

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

V rámci kritéria číslo 9 úřad hodnotí úspěšnost při dosahování stanovených cílů a pokroků z rozdílných oblastí. Já osobně jsem v tomto kritériu očekávala otázku financí a hospodaření. Ale

tato otázka není v modelu CAF zohledněna, což považuji v dnešní době omezených finančních prostředků za nedostatečné a měla by se jí věnovat větší pozornost.

V prvním subkritériu jsou hodnoceny otázky zaměřené na cíle, stanovené samotnou organizací. Druhé subkritérium se zabývá úspěšností úřadu. Tyto výsledky vyjadřují schopnost strategií a „procesů dosáhnout cílů a úkolů“ (Baláš et al., 2009, str.45).

SUBKRITÉRIUM 9.1

dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o *externí výsledky* (ceny za kvalitu, získané certifikáty).

SUBKRITÉRIUM 9.2

dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o *interní výsledky* (výsledky auditů, kontrol).

2.3. Bodové hodnocení CAF 2002

Bodování je součástí provádění sebehodnocení organizace podle modelu CAF, je vyjádřeno přidělením určitého počtu bodů dle předem stanoveného způsobu pro jednotlivá subkritéria. Výsledkem bodování by mělo být odhalování příležitostí pro zlepšování v jednotlivých oblastech činnosti organizace a s tím spojené snahy o další zlepšení.

Bodové hodnocení jednotlivých kritérií a subkritérií modelu CAF má tři cíle:

- poskytnout informace
- nasměrovat aktivity ke zlepšování
- měřit dosažený pokrok

Klasické bodové hodnocení - panel pro kritéria předpokladů:

Pro toto bodové hodnocení je k dispozici pětibodová stupnice. Pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně.

Tabulka č. 1: Klasické bodové hodnocení pro kritéria předpokladů

Úroveň:	Počet bodů:
Nemáme v této oblasti žádné nebo jen dílčí informace, nejsme aktivní.	0
Činnosti jsou plánované.	1
Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	2
Prověřujeme správnost činností a způsobu provádění.	3
Na základě prověření v případě potřeby přizpůsobujeme naše činnosti.	4
Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	5

Zdroj: Baláš et al., Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009, z anglického originálu The Common Assessment Framework, 2. vydání, Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2009, str.48.

Klasické bodové hodnocení - panel pro kritéria výsledků:

V tomto hodnocení je k dispozici pětibodová stupnice rozdělená do šesti úrovní, jsou hodnoceny fáze dosahovaných výsledků. U každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí hodnocené skutečnosti.

Tabulka č. 2: Klasické bodové hodnocení pro kritéria výsledků

Úroveň:	Počet bodů:
Výsledky se neměří a nejsou k dispozici žádné informace.	0
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a nebo nesplňují stanovené cíle.	1
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	2
Výsledky vykazují rostoucí trendy a nebo je splněna většina stanovených cílů.	3
Výsledky ukazují na značný pokrok a nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	4
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	5

Zdroj: Baláš et al., Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009, z anglického originálu The Common Assessment Framework, 2. vydání, Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2009, str.49.

V této kapitole jsem si kladla za cíl stručný popis metody CAF, jednotlivých kritérií, ale i bodového hodnocení.

3. Průběh aplikace modelu CAF na MěÚ Strakonice

V této části bakalářské práce se zaměřím na samotnou implementaci modelu CAF na Městském úřadě ve Strakonici. Nejdříve bych chtěla tento úřad blíže charakterizovat. Následně se zaměřím na jednotlivé kroky zavedení modelu CAF, od podpory vedení, po vytvoření CAF týmů, samotné sebehodnocení, vytvoření sebehodnotící zprávy a nakonec vypracování akčního plánu. V poslední subkapitole se pokusím o porovnání bodového ohodnocení s jinými organizacemi.

3.1. Městský úřad Strakonice

Město Strakonice je podle zákona č. 314/2002 Sb., v platném znění, obcí s pověřeným obecním úřadem a zároveň obcí s rozšířenou působností. K 1.1.2011 bylo ve městě Strakonice přihlášeno k trvalému pobytu 23 872 obyvatel. Rozloha všech městských částí činí 3467 ha. Město Strakonice má 8 městských částí s 3031 čísly popisnými. Správní obvod města Strakonice, jako obce s rozšířenou působností, je vymezen územím 69 obcí. V právních vztazích vystupuje město svým jménem a to v rozsahu daném zákonem a nese odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. Městský úřad plní úkoly, patřící do samosprávy a provádí státní správu pro území stanovené statutem v rozsahu, který je stanoven výše uvedeným zákonem.

Městský úřad Strakonice má k 1.1.2011 165 zaměstnanců, zařazených do městského úřadu a 28 zaměstnanců, zařazených do městské policie. Údaje jsem čerpala z internetových stránek města Strakonice (<http://www.strakonice.eu/content/statisticke-udaje>) >[cit. 2011-02-20].

3.2. Příprava implementace Modelu CAF

3.2.1. Podpora vedení

Před zahájením implementace modelu CAF je „*nutná podpora vedení*“ (Zajíček, 2005, str.129). Domnívám se, že bez nutné podpory vedení implementace modelu CAF ztrácí přínos pro celou organizaci a pro ostatní zaměstnance je pak velice obtížně tuto metodu aplikovat. Pokud vedení organizace vyřkne jasné rozhodnutí o aktivní ochotě se na procesu podílet, dává tím najevo respekt k výsledkům sebehodnocení a záruku otevřenosti vůči zaměstnancům a

novým metodám. Rozhodování vedení organizace o sebehodnocení modelem CAF se jistě opírá o znalost výhod a přínosů sebehodnocení, proto bych doporučila se v tomto případě obrátit na externí odborníky a požádat je o spolupráci při nastartování procesu sebehodnocení modelem CAF.

Jako další důležitý krok doporučuji sladění záměrů vedení organizace a zaměstnanců. Proto považuji za nutné ještě před samotným rozhodnutím o procesu sebehodnocení organizace toto téma se zaměstnanci prodiskutovat. Myslím si, že mnoho zaměstnanců bude později považovat model CAF za příležitost podílet se na rozvoji organizace.

V mé sledované organizaci bylo zahájeno sebehodnocení pomocí modelu CAF usnesením Rady města Strakonice č. 347/2006 ze dne 19.4.2006, jímž rada města schválila zapojení Městského úřadu Strakonice do projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech – model CAF“. Vedení města tímto rozhodnutím vyjádřilo svou podporu úsilí městského úřadu o identifikování svých silných a slabých stránek a nastartování procesu, vedoucího ke zlepšení výkonnosti a kvality práce organizace a jí poskytovaných služeb.

3.2.2. CAF týmy

Model CAF vyžaduje na začátku vytvoření skupiny pro sebehodnocení, vybavenou dostatečnými odpovědnostmi a pravomocemi. Z této skupiny se vytvoří dva pracovní týmy – přípravný a hodnotící. Účastníci CAF týmů by měli co nejlépe reprezentovat úřad. Obvykle jsou to zaměstnanci z různých útvarů organizace, různých funkcí a zkušeností. Nejlepší zkušenosti dokazují „*optimální velikost týmu s 5 až 20 členy*“ (Baláš et al., 2009, str.57). Doporučovala bych vytvořit týmy s menším počtem členů, které by neměly snahu se rozpadat na různá seskupení a tím si ztěžovat komunikaci mezi sebou. Doporučuji nominovat pracovníky do CAF týmů spíše podle jejich osobních dovedností a kompetencí než podle odborné kvalifikace. Tak se nejlépe vytvoří co nejefektivnější a nejschopnější tým, který poskytne nejpresnější pohled na organizaci zevnitř.

V první fázi byl na MěÚ ve Strakonici sestaven užší realizační tým, který byl složen z tajemníka městského úřadu, z koordinátora a manažera projektu. Ti pak spolu vytipovali vhodné personální obsazení přípravného i hodnotícího týmu. Složení obou týmů bylo navrženo z pracovníků městského úřadu napříč všemi odbory i úrovněmi řízení. Kladně vnímám

zejména fakt, že nedošlo k personálnímu propojení přípravného a hodnotícího týmu, ale i to, že účast v obou týmech nebyla nominovaným pracovníkům nařizována. Tímto přístupem byl vytvořen předpoklad pro spravedlivé ohodnocení jednotlivých kritérií. Sestavení především hodnotícího týmu CAF ze zaměstnanců napříč celým městským úřadem v horizontální i vertikální rovině hodnotím za velice prospěšné. Díky této struktuře přípravný a hodnotící tým nebyl „provozně slepý“ především v hodnocení těch otázek, které mohou a také jsou vnímány odlišně díky pracovní pozici jednotlivých členů týmu v organizaci.

Velikost skupin záleží na velikosti a typu úřadu. Na městském úřadu bylo celkově do procesu sebehodnocení zapojeno 24 pracovníků. Myslím si, že takto složený tým je dostatečně velký, aby zmapoval úřad, ale upozorňuji na riziko problémů s komunikací uvnitř týmu a říditelností týmu.

Pro všechny oslovené byla zorganizována informativní schůzka k modelu CAF. Během této schůzky získali všichni přítomní informace k projektu, byli seznámeni s navrhovaným složením budoucího přípravného i hodnotícího týmu a následně byl stanoven „časový harmonogram“ (MěÚ Strakonice, 2007, str.5). Během této schůzky se všichni zúčastnění vyjádřili ke své nominaci pro konkrétní kritérium v přípravném nebo hodnotícím týmu. Všichni oslovení se svou nominací do CAF týmu souhlasili.

Další zaměstnanci se na tomto procesu podíleli alespoň spoluprací s přípravným týmem při hledání podkladů a důkazů k jednotlivým otázkám. V příštím sebehodnocení navrhuji zapojit do CAF týmu i zainteresovanou stranu, která by do sebehodnocení přinesla zákaznický pohled. Mohl by to být např. vhodně vytipovaný občan Strakonice, který by určitě vnesl do diskuze pohled z vnějšího prostředí. Hodnocení práce úřadu bez zainteresovaných stran by mohlo sklouznout k obhajování nastavených procesů.

3.3. Průběh implementace Modelu CAF

3.3.1. Proces sebehodnocení

Při přípravě a realizaci takto rozsáhlého projektu hrají důležitou roli finance. Ministerstvo vnitra a Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s. zajistily finance pro vybrané organizace a tím umožnily proškolení a propagaci metod zvyšování kvality prostřednictvím modelu CAF. Proces sebehodnocení spočívá v přesně daném postupu, kdy k jednotlivým subkritériím se hledají silné stránky a oblasti pro zlepšování.

Jednou z podporovaných organizací byl také Městský úřad Strakonice, kterému byla přidělena „*poradenská firma CERT Kladno, s.r.o., která se stala odborným garantem seminářů a školení*“ (MěÚ Strakonice, 2007, str.6). Tato firma byla pro Městský úřad Strakonice po celou dobu aplikace modelu CAF rovněž odborným konzultantem a poskytovala metodickou pomoc realizačnímu CAF týmu. Spolupráci s poradenskou firmou hodnotím jako velice přínosnou vzhledem ke skutečnosti, že přidělením dotace byly dopady do rozpočtu města minimální.

Poradenská firma zorganizovala úvodní školení, které představilo model CAF, jeho pojmy, zásady, účel a postup sebehodnocení. Byla přidělena subkritéria jednotlivým členům CAF týmu, kteří k dané problematice měli nejbližší a došlo také ke stanovení časového rámce projektu. Na časový harmonogram bych chtěla obzvláště upozornit, protože pokud je doba aplikace modelu CAF delší než doporučené tři měsíce, hrozí zde pokles motivace a zájmu. Může dojít i ke změně dosavadní situace v organizaci, což znamená v případě hodnocení nepřesnosti, které mohou výsledky zkreslit.

Po absolvovaném proškolení započali členové přípravného týmu se sběrem důkazů k jednotlivým otázkám přiděleného kritéria a jejich zapisováním do předvyplněných formulářů. Pro usnadnění jejich práce tajemník úřadu oslovil prostřednictvím e-mailové zprávy všechny pracovníky městského úřadu s žádostí o vstřícný přístup k projektu CAF a rovněž o maximální spolupráci se členy přípravného týmu. Tento přístup hodnotím velice pozitivně, protože jen díky spolupráci všech útvarů organizace poskytne model CAF přesnější obraz organizace.

Následně členové hodnotícího týmu obdrželi komplexní materiál pro svou práci (tj. vyplněné formuláře za všechna kritéria modelu). Na základě důkazů se provedlo hodnocení jednotlivých

subkritérií dle bodového hodnocení. Znamka za otázku se získá aritmetickým průměrem známek hodnotitelů. Znamky za subkritéria se získají jako průměr známek za jednotlivé otázky. Městský úřad ve Strakonících využil klasického bodového hodnocení podle metodiky CAF 2002, tedy stupnici od jednoho do pěti bodů.

V současné době je už vyvinuta metodika CAF 2006, ve které se využívá bodové hodnocení s jemným rozlišením od 1 bodu do 100 bodů. V dalším kole sebehodnocení bych toto jemné bodové hodnocení doporučila, neboť lépe a přesněji vystihuje dané téma.

3.3.2. Závěrečné sebehodnocení

Závěrečné sebehodnocení a konečné přidělování bodových hodnot proběhlo ve dnech 19.3. – 21.3.2007 v jednací místnosti hotelu Arnika na Kubově Huti, za účasti zástupců společnosti CERT Kladno, s.r.o.. „*Hodnocení probíhalo mimo budovu úřadu*“ (MěÚ Strakonice, 2007, str.10). Tato skutečnost se mi jeví jako výhodná volba, protože jen tak měly týmy dostatek klidu a mohly se soustředit výhradně na model CAF. Postupně byly znovu prodiskutovány jednotlivé otázky, byly překládány jednotlivé důkazy a členové hodnotícího týmu přiřazovali k těmto otázkám svá konečná bodová hodnocení. Ostatní do jejich diskuze vstupovali s vlastními názory, do té doby, než bylo nalezeno konsenzu. Společnost CERT Kladno, s.r.o. poskytla software, vytvořený pro model CAF, díky němuž bylo bodové hodnocení statisticky zpracováno. Výsledné hodnocení každého subkritéria vzniklo aritmetickým zprůměrováním bodového hodnocení jednotlivých členů hodnotícího týmu. Následně byla vypracována konečná verze sebehodnotící zprávy, odrážející maximálně stav v organizaci.

Nejdůležitějším výsledkem implementace modelu CAF je zjištění slabých stránek úřadu, které se následně převedou do konkrétních cílů a úkolů akčního plánu. K určení těchto priorit bych doporučila využít Paretův diagram. Ten zmapuje takové priority, kterými by se městský úřad měl dále zabývat. Především najít ty priority, které významným způsobem přispějí ke zlepšení výsledků organizace. Akční plán je tedy konkrétní důkaz celé implementace modelu CAF.

3.3.3. Akční plán

CAF týmy vytvořily akční plán, který rozdělily do čtyř pilířů:

- strategická opatření úřadu,
- procesní orientace úřadu,
- řízení lidských zdrojů,
- zkvalitnění marketingu úřadu.

V prvním pilíři zformulovali pracovníci CAF týmu vizi a poslání MěÚ ve Strakonících:

„Chceme být profesionálním a efektivním úřadem, dobrým partnerem a prestižním zaměstnavatelem. Naším posláním je profesionální výkon veřejné správy, vstřícnost, slušnost, komunikace. Vizi a poslání naplníme prostřednictvím realizování našich tří priorit a strategických cílů, kterými jsou: zkvalitnění pracovního prostředí pro klienty i zaměstnance MěÚ, motivace a rozvoj zaměstnanců MěÚ a zkvalitňování pracovních procesů v úřadě.“

(Tůma, 2007).

Ve druhém pilíři se CAF týmy zamýšlely nad identifikací klíčových procesů. Týmy definovaly 6 klíčových procesů, jejichž zlepšení by bylo přínosné pro více odborů. Tyto klíčové procesy jsou:

- úsporná opatření (energie, pohonné hmoty a kancelářské potřeby),
- postup stanovení požadavků na počítačovou techniku pro zaměstnance MěÚ,
- provozní řád počítačové techniky MěÚ,
- využívání programového vybavení a počítačových dat,
- sestavení pravidel pro rozpočtový proces, změn a kompetencí.

(MěÚ Strakonice, 2007, str. 72).

Třetí pilíř akčního plánu se týká řízení lidských zdrojů. Tento pilíř byl rozdělen do třech následujících bodů. Jako první bod je oblast adaptace nových zaměstnanců, dále pak příprava zavedení procesu hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě i bod poslední: návrh motivačního systému v organizaci.

Posledním pilířem je zkvalitnění marketingu úřadu. CAF týmy se zabývaly identifikací zainteresovaných strana a zpracováním souhrnného dokumentu, pravidly chování úředníka

MěÚ Strakonice, propagačními materiály, infoletáky a novým naváděcím systémem v budovách MěÚ Strakonice.

Nyní má úřad jasně definované 3 strategické cíle. Těchto cílů dosáhne mimo jiné i realizací akčního plánu, který je výstupem 1. kola sebehodnocení prostřednictvím metody CAF.

Za úsilí, které úřad věnoval zlepšování své činnosti prostřednictvím výše uvedené metody CAF, byl oceněn v roce 2007 na Národní konferenci kvality ve veřejné správě a z rukou tehdejšího ministra vnitra převzal starosta města bronzový stupeň Ceny kvality ve veřejné správě – „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“.

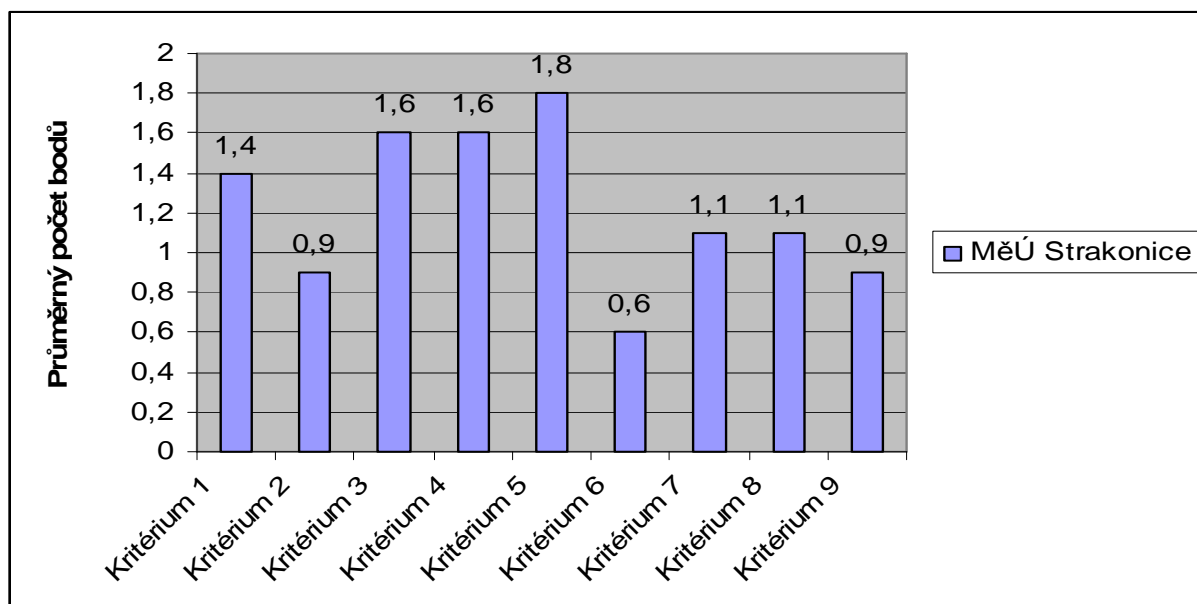
3.3.4. Porovnání výsledků s ostatními organizacemi

Česká společnost pro jakost sestavila k tomuto účelu národní databázi, která zahrnuje organizace, které implementovali model CAF. Instituce, která se rozhodne zaregistrovat a zadat dosažené výsledky do databáze, dostane příležitost porovnat své skóre se všemi ostatními organizacemi v databázi. Jako bonus uvádí Česká společnost pro jakost kromě příkladů dobré praxe, které jsou aktualizovány a obměňovány, i zprostředkování kontaktů s organizacemi s nejlepšími výsledky. Instituce může samozřejmě využít i evropskou databázi, která je na internetových stránkách organizace EIPA.

Městský úřad Strakonice se ale žádných srovnání nezúčastnil, což považuji za velkou výzvu do budoucna. Toto porovnání dává možnost instituci porovnat se s ostatními a poučit se od jiných organizací. Ale na druhou stranu také podělit se o zkušenosti s organizacemi, které teprve o zavedení modelu CAF uvažují.

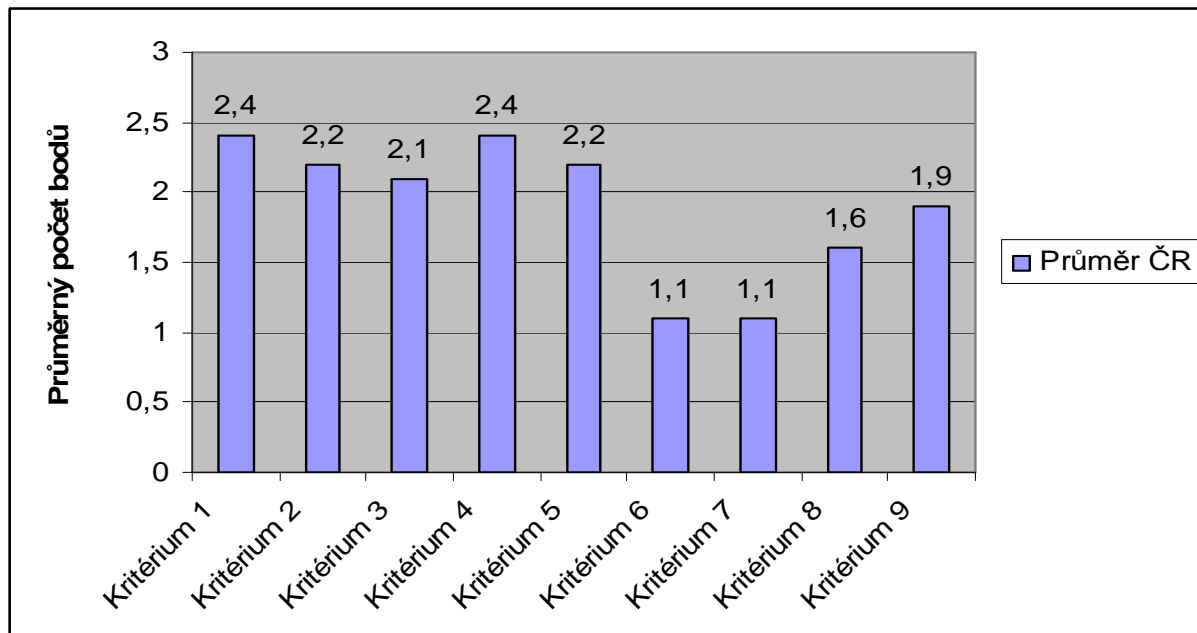
Na internetových stránkách České společnosti pro jakost jsem anonymně srovnala výsledky dosažené Městským úřadem ve Strakonici z roku 2006 a výsledky jednotlivých ukazatelů se všemi ostatními organizacemi v databázi.

Graf č. 1: Průměrný počet bodů jednotlivých kritérií dosažených MěÚ ve Strakonících



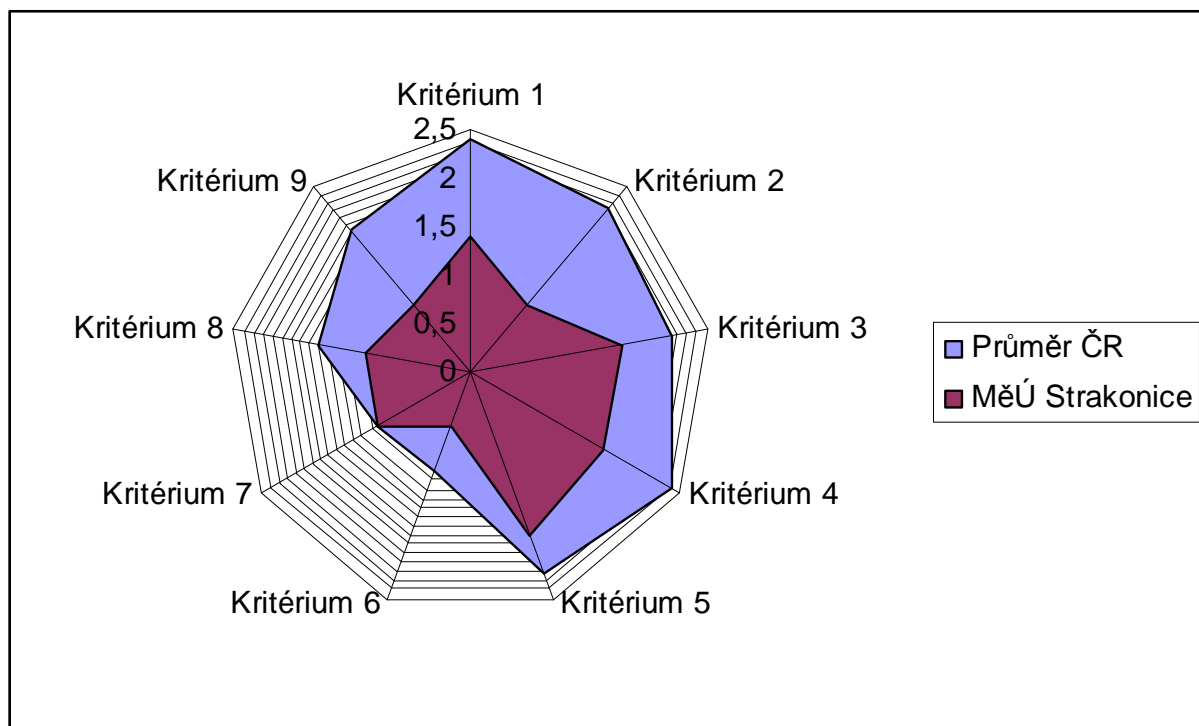
Zdroj: vlastní úprava, data: výsledky sebehodnocení modelem CAF na Městském úřadu ve Strakonících.

Graf č. 2: Průměrný počet bodů jednotlivých kritérií dosažený všemi organizacemi v databázi



Zdroj: vlastní úprava, data: (<http://www.benchmarking.cz/caf/Porovnavani/HodnoceniVloz.aspx>) > online [cit. 2011-01-15].

Graf č. 3: Porovnání organizací v databázi a MěÚ Strakonice



Zdroj: vlastní úprava, data : (<http://www.benchmarking.cz/caf/Porovnavani/HodnoceniVloz.aspx>) > online [cit. 2011-01-15].

Na internetových stránkách České společnosti pro jakost nejsou uvedeny žádné bližší informace o výsledcích organizací, které jsou v této databázi zaregistrovány, což dle mého názoru značně snižuje vypovídací schopnost při porovnávání. Nejvíce mne zajímalo, zda tyto hodnoty jsou z prvního kola sebehodnocení, tak jako hodnoty MěÚ Strakonice nebo z některého z následných kol sebehodnocení. Ale i přes tento dílčí nedostatek jsem tyto jednotlivé ukazatele porovnávala.

Na první pohled je vidět, že Městský úřad ve Strakonici už v roce 2006 dosahoval stejných výsledků v oblasti kritéria č. 7, tedy zaměstnanců, jako ostatní organizace v databázi v roce 2010, což vypovídá o poměrně vysokém stupni profesionality zaměstnanců MěÚ Strakonice.

Bodové hodnocení v dalších kritériích CAF na MěÚ ve Strakonici není příliš vysoké. Je důležité si předem ujasnit, že konkrétní bodové hodnocení hraje v modelu CAF druhotnou roli. Nejdůležitější jsou především pozitivní trendy vývoje jednotlivých kritérií. Kladně hodnotím, že proces sebehodnocení na MěÚ ve Strakonici se stal spíše příležitostí pro hledání prostoru

pro zlepšování a neskouzl k procesu vzájemné chvály dobře odváděné práce a nadhodnocování bodového ohodnocení jednotlivých kritérií.

Závěr této kapitoly věnuji doporučením, kterými by se úřad mohl zabývat při přípravě a realizaci dalších kol sebehodnocení. Jsou jimi:

- začít používat bodové hodnocení s jemným rozlišením,
- mezi členy CAF týmu zapojit i zástupce nejdůležitějších zainteresovaných stran, a to občana – klienta MěÚ, zástupce organizací vlastněných nebo zřizovaných městem (zajímavý je především jejich pohled „zvenčí“ na fungování úřadu),
- využití služeb externího hodnotitele,
- porovnání úřadu se srovnatelnou organizací,
- využití „dobrých praxí“ srovnatelných úřadů.

Využití těchto doporučení, dle mého názoru, povede ke zkvalitnění práce úřadu a tím také ke zvýšení bodového hodnocení v příštích kolech sebehodnocení CAF.

4. Interpretace výsledků hodnocení a vlastní doporučení ke zlepšení současného stavu

V této kapitole se budu věnovat zjištění zpětné vazby na práci městského úřadu prostřednictvím ankety, kterou jsem provedla mezi občany – klienty úřadu. Ve druhé části této kapitoly sestavím vlastní konkrétní doporučení ke zlepšení práce úřadu.

4.1. Vlastní zjištění zpětné vazby na úřad: Anketa - občané

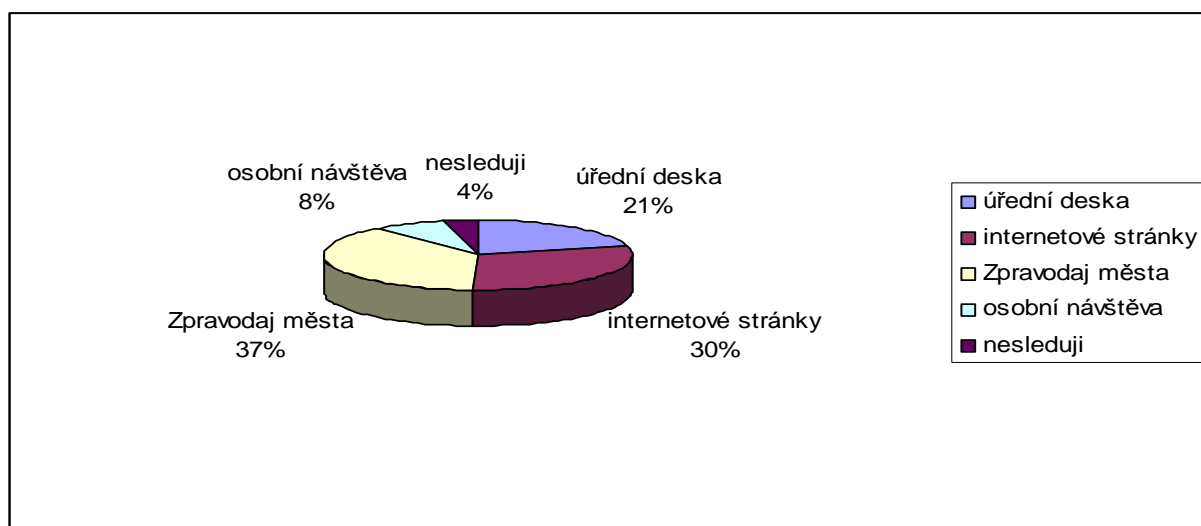
Dotazníkovým šetřením jsem se pokusila ověřit názor občanů Strakonice, týkající se kvality fungování městského úřadu. Cílem dotazníku bylo zjistit zpětnou vazbu, názory a postoje obyvatel města na práci městského úřadu. Dotazníkové šetření jsem provedla pomocí dotazníku, který obsahoval 6 jednoduchých otázek.

Samotné dotazování proběhlo tak, že jsem opakovaně po dobu několika dnů a v různou denní dobu oslovovala klienty při jejich odchodu z budov městského úřadu. Požádala jsem je, aby mi zodpověděli výše uvedený počet otázek. Výsledky jsem zpracovala do grafů se stručným komentářem. Celkem se mi podařilo získat zpětnou vazbu od 28 občanů, klientů městského úřadu.

4.1.1. Otázka č. 1 - Sledujete informace o městském úřadu a jeho činnostech?

Z této otázky se dá dobře vyčíst, jaký zdroj informací občané nejčastěji využívají. Na prvním místě je zastoupen v 37% Zpravodaj města, který je každý měsíc v nákladu 10.000 ks zdarma distribuován do poštovních schránek ve Strakonících. Jako druhý důležitý zdroj informací jsou využívány internetové stránky MěÚ Strakonice. I já tyto webové stránky velice kladně hodnotím pro jejich přehlednost a dobrou grafickou úpravu.

Graf č. 4: Informace o městském úřadě a jeho činnostech



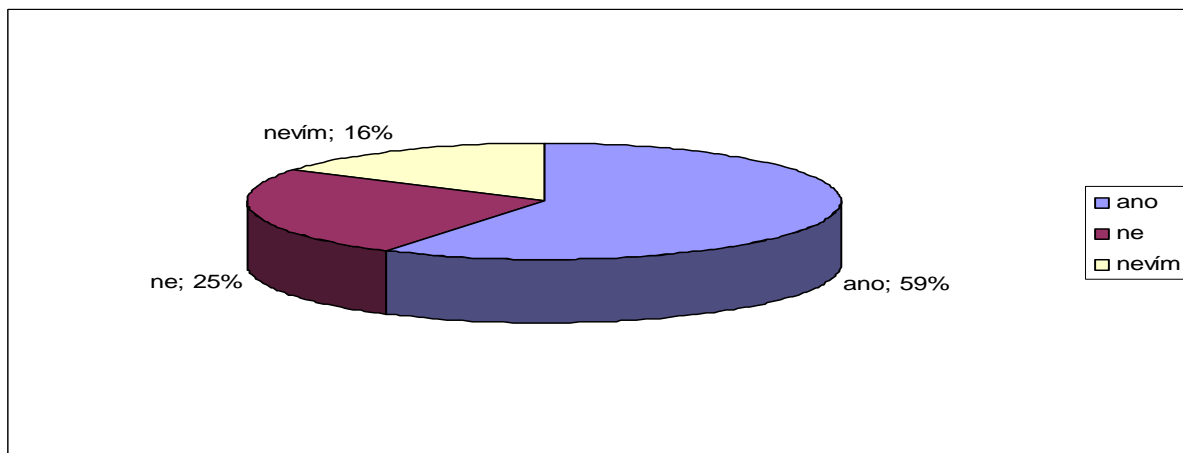
Zdroj: vlastní úprava, data: vlastní materiály.

4.1.2. Otázka č. 2 - Jsou tyto informační zdroje podle Vás dostačující?

Otázka řeší dostatečnost výše uvedených zdrojů informací. Z celkového počtu 28 odpovědí souhlasilo 59% respondentů, 25% považuje zdroje za nedostatečné a zbytek, tj. 16% respondentů neví.

Jedním z mnoha zajímavých postřehů byl návrh na minimalizaci paragrafů ve Zpravodaji města. Úředník ve snaze informovat v co největší míře občana, může sklouznout v odvolávání se na paragrafy. Pro řadového občana ale může být tento úřednický jazyk nesrozumitelný. Bylo by tedy vhodné přeložit úřednický jazyk do normálního, pro běžné občany srozumitelného, jazyka.

Graf č. 5: Dostačující informační zdroje



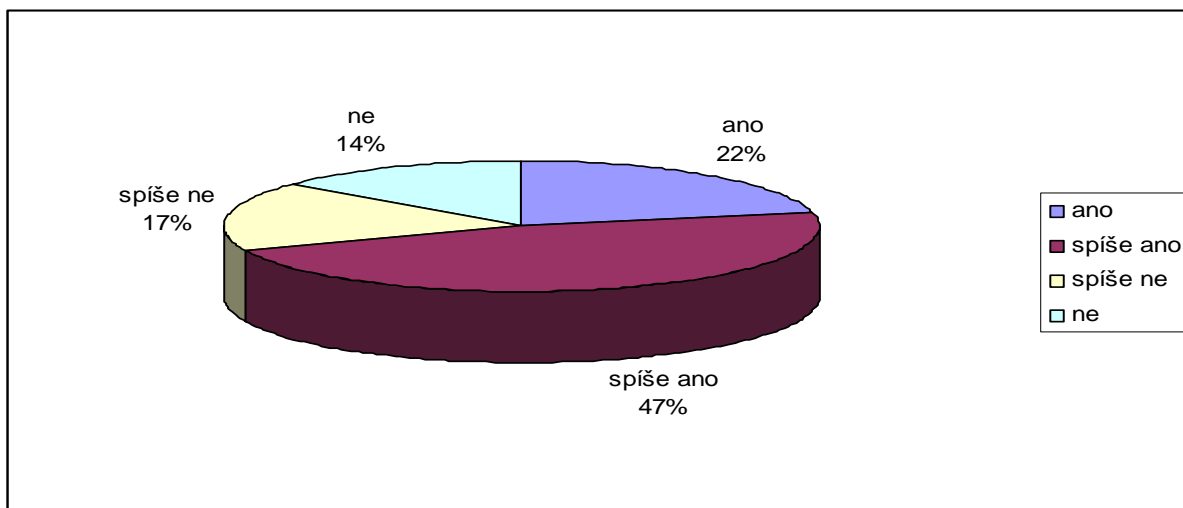
Zdroj: vlastní úprava, data: vlastní materiály.

4.1.3. Otázka č. 3 - Poskytuje úřad kvalitní služby?

Na tuto otázku odpovědělo 22% ano, 47% odpovídajících spíše ano, 17% spíše ne a 14% ne. Tento poměr vnímám velice pozitivně. Mezi hlavními podněty se často opakovala připomínka o úřadu pod jednou střechou a větší možnosti parkování na úřadě a ve městě.

Oba tyto problémy jsou v současné době řešeny v souvislosti se třetí etapou rekonstrukce Velkého náměstí, kdy dojde k úpravám povrchů a vybudování centrálního vstupu do úřadu přímo z náměstí. Obsadí se vedlejší budova základní školy pro potřeby úřadu a jeho zaměstnanců a ve dvoře městského úřadu dojde k rozšíření ploch pro parkování, které budou sloužit zaměstnancům úřadu, jeho klientům, lidem, kteří v okolí úřadu bydlí a zároveň také návštěvníkům centra města. Tento krok velice kladně hodnotím, protože dojde k vyřešení hned několika dlouhodobých problémů najednou, což by se mělo odrazit ve větší spokojenosti občanů – klientů i zaměstnanců s fungováním úřadu.

Graf č. 6: Poskytování kvalitních služeb

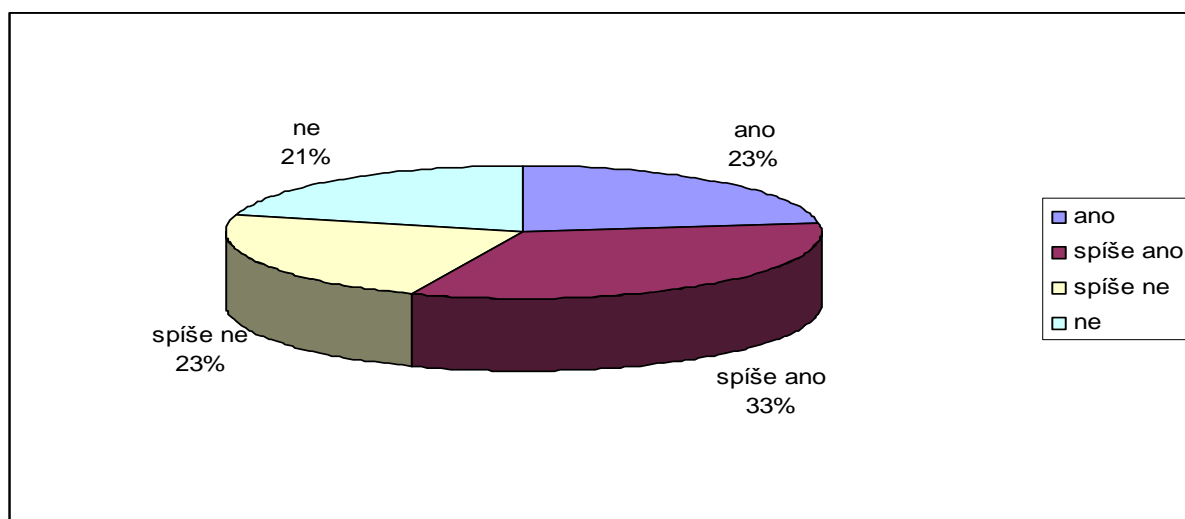


Zdroj: vlastní úprava, data: vlastní materiály.

4.1.4. Otázka č. 4 - Domníváte se, že úřad reaguje dostatečně na Vaše podněty?

V této otázce se dotazovaná skupina značně rozdělila, od velice spokojených klientů, kteří nešetřili chválou, přes klienty s nevyhraněným názorem, až po klienty s negativním postojem, kteří nešetřili obviňováním úředníků z protekce. Domnívám se, že tento názor byl ovlivněn výsledkem jednání na konkrétním odboru, ze kterého se vraceli. Podle mých zkušeností se úřad snaží komunikovat s veřejností několika způsoby. Především se jedná o systematický sběr podnětů v rámci každoročních setkání s veřejností s názvem „Fórum zdravého města“, kde mají občané možnost vznášet připomínky a náměty ke zkvalitnění života ve městě. Další možností je využití webových stránek www.strakonice.eu, kde mají občané možnost vznášet podněty a připomínky směrem k úřadu a městem zřizovaným organizacím. Úřad na ně následně bezodkladně reaguje.

Graf č. 7: Dostatečná reakce na podněty

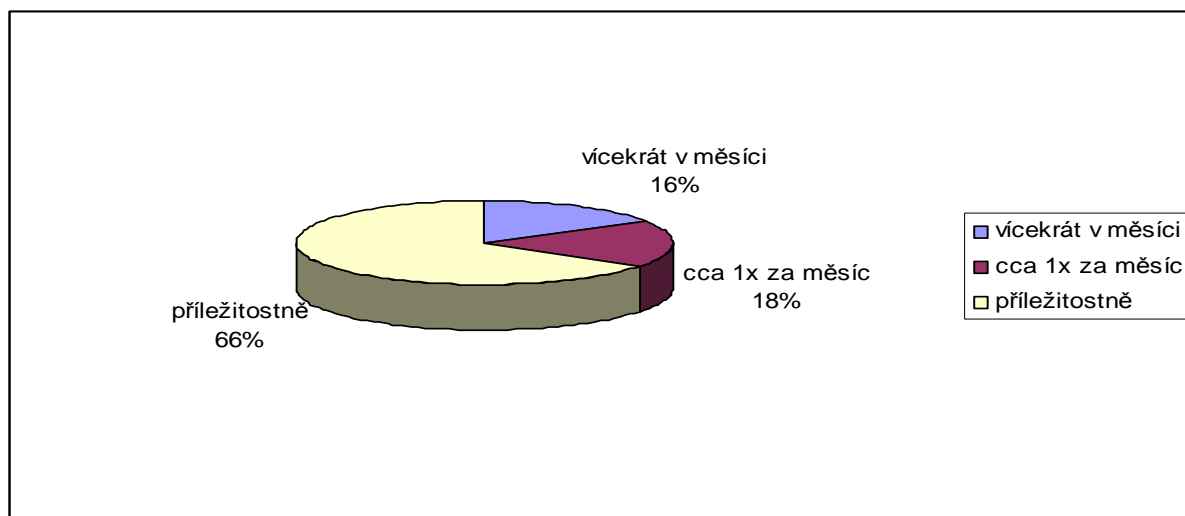


Zdroj: vlastní úprava, data: vlastní materiály.

4.1.5. Otázka č. 5 - Jak často vyřizujete své záležitosti na městském úřadě?

V této otázce jsem zjišťovala návštěvnost městského úřadu. Největší skupina, zastoupená 66% dotazovaných respondentů, navštěvuje úřad příležitostně podle své potřeby. Úřad se průběžně snaží svým klientům vyřizování jejich záležitostí usnadňovat. V nedávné době byla například zřízena možnost objednávání klientů přes internet na nejnavštěvovanějším odboru úřadu, tj. na odboru dopravy. Celá záležitost funguje tak, že klient zadá na webových stránkách úřadu jakou záležitost chce vyřizovat a zarezervuje si čas návštěvy odboru. Následně je mu vygenerován kód, se kterým přichází na úřad. Tento kód hned u vstupu zadá do snímacího zařízení a je tak upřednostněn před ostatními čekajícími.

Graf č. 8: Četnost vyřizování záležitostí na úřadě

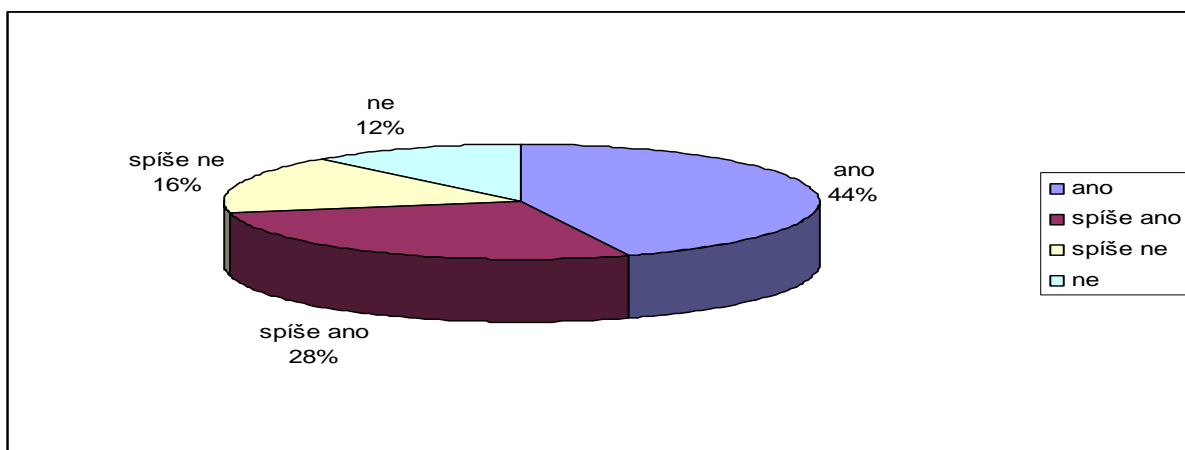


Zdroj: vlastní úprava, data: vlastní materiály.

4.1.6. Otázka č. 6 - Byl/a jste při jednání na úřadě spokojen/a?

Poměr kladně hodnotících a záporně hodnotících mne osobně velice mile potěšil. Celkem 72% respondentů bylo spokojeno při jednání s pracovníky úřadu. I přesto se objevily některé připomínky k práci úředníků, a to k jejich osobnímu přístupu. Jedna ze zajímavých myšlenek byla i prosba o vytvoření dětského koutku na sociálním odboru, který zde velice chybí. V poslední době přibývá počet agresivních klientů, kteří se různými výhrůžkami domáhají vyřízení záležitostí ve svůj prospěch, což je v mnohých případech i v rozporu se zákonem, tudíž neproveditelné. Úřad na tyto skutečnosti reagoval přijetím několika opatření: byl změněn způsob obsluhy na sociálním odboru a tím zvýšena bezpečnost pracovníků na tomto odboru, byly instalovány bezpečnostní zvonky na majetkovém odboru a stavebním úřadě. Některé pozice na úřadě, které byly vytipovány jako rizikové, byly vybaveny v zájmu vyšší bezpečnosti pepřovými spreji.

Graf č. 9: Spokojenost při jednání na úřadě



Zdroj: vlastní úprava, data: vlastní materiály.

4.2. Vlastní doporučení ke zlepšení práce úřadu

Z výše uvedených zjištění je patrné, že úřad pracuje poměrně vysoce profesionálně. Přesto bych se v této subkapitole ráda věnovala vlastním doporučením ke zlepšení práce městského úřadu ve Strakonících, především z pohledu klienta.

Po důkladné analýze činností a seznámení se s fungováním úřadu a s přihlédnutím k uskutečněnému dotazníkovému šetření doporučuji tyto náměty ke zlepšení:

- zelená linka

V současné době je telefonní seznam pracovníků uveden na webových stránkách i přesto bych doporučila zřízení tzv. „zelené linky“, která by umožnila bezplatné volání klientů na úřad. Tímto krokem by se úřad více zpřístupnil svým klientům.

- objednávání klientů přes internet

Doporučovala bych systém objednávání přes internet, který velice dobře funguje na odboru dopravy, rozšířit na další, často navštěvované odbory, např. odbor vnitřních věcí, oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů.

- katalog služeb

Pro přehlednost a jednodušší fungování úřadu bych uvítala zpracování tzv. „katalogu služeb“, který podrobně popíše jednotlivé služby, které úřad poskytuje a tím je zpřehlední pro jednotlivé klienty i zaměstnance. Takto zpracovaný katalog by se mohl vyvěsit na webové stránky úřadu.

- výroční zpráva

Pro přehlednost a ohlédnutí se za uplynulým rokem doporučuji vydávat každoročně výroční zprávu města Strakonice. V první části by se prezentovaly nejvýznamnější události ve městě v uplynulém roce, včetně nejdůležitějších uskutečněných investičních akcí. Druhá část by byla věnována úřadu a jeho zhodnocení uplynulého roku, včetně prezentace činností jednotlivých odborů. Tato výroční zpráva by byla vydávána každoročně a sloužila by k prezentačním účelům města a městského úřadu.

- dotazník pro občany

Navrhuji zavést pravidelný způsob zjišťování zpětné vazby od občanů – klientů a tím si potvrzovat nebo vyvracet správnost nastoupené cesty za zkvalitňováním práce městského úřadu. Zpětná vazba by se mohla provádět formou pravidelného dotazníkového šetření. Velký důraz je třeba klást na jednoznačnost pokládaných otázek, doporučuji proto při sestavování otázek využít služeb specializované firmy.

Závěrem této kapitoly konstatuji, že dle mého názoru po zrealizování výše uvedených námětů a doporučení, je velká pravděpodobnost výrazného bodového posunu směrem nahoru v dalších hodnotících kolech CAFu.

Závěr

V mé bakalářské práci jsem se pokusila vystihnout hlavní přínosy, kterých může subjekt veřejné správy dosáhnout prostřednictvím implementace modelu CAF. Analýzu jsem provedla na Městském úřadě ve Strakonících, který má v této oblasti letité zkušenosti a dosahuje výborných výsledků. Popsala jsem samotný model CAF a proces jeho zavádění, tak aby má bakalářská práce mohla sloužit jako návod pro organizace, které se rozhodují pro realizaci některého z modelů pro zlepšování kvality ve veřejné správě. Porovnála jsem dosažené bodové hodnocení na Městském úřadě ve Strakonících s organizacemi, které jsou zaregistrovány na internetových stránkách Společnosti pro jakost. Na základě vyhodnocení ankety mezi občany - klienty jsem se snažila získat zpětnou vazbu na práci městského úřadu po zavedení modelu CAF. Tuto zpětnou vazbu jsem doplnila vlastními doporučeními a postřehy, kterými by se úřad mohl dále zabývat, aby dosáhl vyšší spokojenosti svých zákazníků.

V roce 2010 přijala Česká republika Chartu kvality ČR a deklarovala tak, že v dnešní globální ekonomice je kvalita určujícím faktorem úspěšnosti podnikání a efektivnosti, čímž rozhoduje i o postavení národních ekonomik a úrovni života jejich občanů. Kvalita by měla být prioritou pro každého a trvale pro veřejného činitele, manažera, zaměstnance i občana. Organizace veřejné správy by si měly uvědomit, že pokud chtějí před celou společností obstát, musí se zaměřit na optimalizaci svých činností.

Ve veřejném sektoru v České republice jsou z typických metod zlepšování kvality a výkonnosti využívány nejčastěji: model EFQM, model CAF, ISO 9001, Benchmarking. V rámci těchto metod nebo v návaznosti na ně se používá celá řada přístupů a nástrojů. Některé z těchto metod nejsou ale zcela vhodné a přizpůsobené pro veřejnou správu. Jedním z problémů je i finanční náročnost, která je neadekvátní k budoucím přínosům. Z tohoto důvodu jsem si pro svou práci vybrala model CAF, který je odvozen z modelu EFQM a je zcela určen ke zlepšování veřejného sektoru a šířen zdarma. Toto považuji za velký klad modelu CAF.

Model CAF je založen na provedení sebehodnocení podle devíti kritérií. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (jak umí organizace řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství a jak řídit procesy). Ostatní čtyři kritéria se týkají dosahování samotných cílů vůči zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí.

Jako mírný nedostatek modelu CAF hodnotím obtížněji srozumitelnou technologii pro začínající. V praxi se ukazuje problém se správným pochopením smyslu jednotlivých otázek. Je důležité detailní seznámení pracovníků veřejné správy s významem otázek. Doporučuji

využít metodiky a školení Rady České republiky pro jakost, která pomůže organizaci v zavádění modelu CAF.

Takto postupoval i Městský úřad ve Strakonících, který začal zavádět model CAF roce 2006 rozhodnutím rady města. Tímto souhlasem dalo vedení města signál podpořit snahu městského úřadu v cestě za zvyšováním kvality své práce.

Analyzovala jsem postupné kroky implementace modelu CAF na MěÚ Strakonice, od vytvoření dvou pracovních týmů, až po samotné sebehodnocení a vytvoření akčního plánu. Velice kladně hodnotím složení obou týmů, protože nedošlo k jejich personálnímu propojení. Účast v týmech nebyla nikomu nařizována a struktura týmů byla sestavena napříč celým úřadem, jak ve vertikální tak i horizontální rovině. V příštím kole sebehodnocení bych navrhovala zapojit zástupce zainteresované strany, např. občana Strakonice, který by určitě vnesl nový pohled z vnějšího prostředí.

Model CAF, Společný hodnotící rámec, se ptá na konkrétní řešení předem daných okruhů otázek. Organizace si sama odpovídá na otázky pomocí bodového hodnocení. Městský úřad ve Strakonících využil klasické bodové hodnocení, v dalším kole sebehodnocení bych doporučovala bodové hodnocení s jemným rozlišením. Jako další doporučení bych uvedla externí hodnocení, které ověří proces hodnocení a akční plán.

Jako výzvu do budoucna považuji srovnání bodového hodnocení s ostatními organizacemi. Anonymně jsem porovnávala dosažené bodové hodnocení na Městském úřadě ve Strakonících s organizacemi, které jsou zaregistrovány na internetových stránkách Společnosti pro jakost. MěÚ ve Strakonících už v roce 2006 dosahoval dobrých výsledků v oblasti zaměstnanců, čímž potvrdil vysoký stupeň profesionality.

V závěrečné části mé bakalářské práce jsem se pokusila prostřednictvím dotazníku zjistit zpětnou vazbu na práci městského úřadu. Vyhodnocením tohoto dotazníku jsem zjistila, že jako nejčastější zdroj informací je využíván Zpravodaj města, který je zdarma distribuován do schránek. Více jak polovina dotázaných je přesvědčena, že informace v něm jsou dostačující. Další otázky byly zaměřeny na kvalitu služeb a včasné reakce na podněty. V těchto otázkách se dotazovaná skupina rozdělila na velice spokojené, přes klienty s nevyhraněným názorem až po klienty s negativním postojem. Domnívám se, ale že tento fakt byl ovlivněn výsledkem jednání, ze kterých se klienti vraceli. Já sama jsem se přesvědčila, že úřad není lhostejný vůči svým občanům a snaží se nalézt nové cesty poskytování služeb. Je jím např. nový odkaz na webových stránkách města „Dotazy, náměty, připomínky“ nebo zavedení internetového objednávání klientů na odboru dopravy, který je nejnavštěvovanějším odborem vůbec. Z celkového výsledku dotazníků vyplynulo, že víc jak polovina oslovených občanů je se

službami MěÚ ve Strakonících spokojena. Toto dotazníkové šetření jsem doplnila vlastními náměty ke zlepšení práce úřadu.

Touto prací jsem chtěla ukázat, že systémy zvyšování kvality a efektivnosti jsou prospěšné. Dovoluji si tvrdit, že model CAF velice pozitivně ovlivňuje celou organizaci a její image, protože svým pohledem se zaměřuje na občany, pracovníky i společnost.

V každém případě ještě kvalita není běžnou záležitostí, něčím, co by úředníci automaticky považovali za svůj prvořadý úkol. Přitom nejde o nic samoučelného, vždyť smyslem podpory zvyšování kvality je spokojený cílový zákazník, tedy občan.

V úvodu své bakalářské práce jsem si kladla tyto otázky:

Jak by měla veřejná správa fungovat, abychom efektivně uspokojovali potřeby občanů?

Jak by měla veřejná správa vystupovat, aby se občan cítil jako spokojený klient veřejné správy?

Na úplný závěr mé bakalářské práce bych si dovolila na tyto dvě otázky odpovědět, a tyto odpovědi vyjadřují i můj postoj ke zvyšování kvality:

Svoje služby zákazníkům nemůžeme zlepšit, pokud nebudeme svým zákazníkům skutečně naslouchat. Z pohledu zákazníka potřebujeme vědět, jak se nám daří uspokojovat jeho potřeby a jak se můžeme trvale zlepšovat.

Literatura

písemné zdroje

BALÁŠ, L., LOSKOT, S., MRAVCOVÁ, J., 2009: *Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009*. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, ISBN 978-80-02-02201-5.

MAŠÁT, V., 2005: Zavádění principů TQM v Českém statistickém úřadu. In Ministerstvo české republiky. *Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě ČR s mezinárodní účastí*, 1. vydání, Praha 2005, ISBN 80-239-6156-X.

MĚSTO STRAKONICE, 2007: *Sebehodnotící zpráva Městského úřadu ve Strakonících*, 2007.

PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., 2008: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vydání. Praha: Aspi, 2008, ISBN 978-80-7357-351-5.

PŮČEK, M., OCHRANA, F., 2009: *Chytrá veřejná správa*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, ISBN 978-80-86616-27-4.

ŠIROKÝ J., HONUS, R., 2005: Benchmarking ve veřejné správě. In Ministerstvo české republiky. *Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě ČR s mezinárodní účastí*, 1. vydání, Praha 2005, ISBN 80-239-6156-X.

ŠPAČEK, D., 2010: Současné požadavky na řízení kvality ve veřejné správě. *Veřejná správa*. 2010, č.7, Redakce Ministerstva vnitra ČR, ISBN 1213-6581.

VEBER, J., HŮLOVÁ, M., KOŘÁNOVÁ, H., 2002: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, 1. vydání. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0194-4.

ZAJÍČEK, J., 2005: Zkušenosti se zvyšováním kvality města Děčína. In Ministerstvo české republiky. *Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě ČR s mezinárodní účastí*, 1. vydání, Praha 2005, ISBN 80-239-6156-X.

internetové zdroje

MĚSTO STRAKONICE, 2011: Statistické údaje [online], Dostupný na [www:](http://www.strakonice.eu/content/statisticke-udaje)
<<http://www.strakonice.eu/content/statisticke-udaje>> [cit. 2011-02-20].

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2011: *Benchmarking* [online]. Dostupný na [www:](http://www.benchmarking.cz/caf/Porovnavani/HodnoceniVloz.aspx)
<<http://www.benchmarking.cz/caf/Porovnavani/HodnoceniVloz.aspx>> [cit. 2011-01-15].

LÖFLLER, E., 2010: *Defining Quality in Public Administration* [online]. In NISPA. The 18th NISPAcee Conference "Public Administration in Times of Crisis". Dostupný z WWW:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005013.pdf>. >
[cit. 2011-03-20].

ŠUTORIKOVÁ, L. , 2010. *Podpora zavádění kvality ve veřejné správě* [online]. Ministerstvo vnitra ČR. Dostupný z webových stránek Ministerstva vnitra:
<<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>> [cit. 2011-02-12].

TŮMA, J., 2007: *Jak zvyšujeme kvalitu městského úřadu, 2007* [online]. Dostupný na [www:](http://www.strakonice.eu/content/caf-%E2%80%93-jak-zvysujeme-kvalitu-mestskeho-uradu)
<<http://www.strakonice.eu/content/caf-%E2%80%93-jak-zvysujeme-kvalitu-mestskeho-uradu>> [cit. 2011-02-22].

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf č. 1: Průměrný počet bodů jednotlivých kritérií dosažených MěÚ ve Strakonících.....	27
Graf č. 2: Průměrný počet bodů jednotlivých kritérií dosažený všemi organizacemi v databázi	27
Graf č. 3: Porovnání organizací v databázi a MěÚ Strakonice	28
Graf č. 4: Informace o městském úřadě a jeho činnostech	31
Graf č. 5: Dostačující informační zdroje	32
Graf č. 6: Poskytování kvalitních služeb	33
Graf č. 7: Dostatečná reakce na podněty	34
Graf č. 8: Četnost vyřizování záležitostí na úřadě.....	35
Graf č. 9: Spokojenost při jednání na úřadě	36
Tabulka č. 1: Klasické bodové hodnocení pro kritéria předpokladů.....	18
Tabulka č. 2: Klasické bodové hodnocení pro kritéria výsledků	19
Obrázek č. 1: Struktura modelu CAF	10

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výsledky bodového hodnocení

Příloha č. 2: Akční plán MěÚ ve Strakonících

Příloha č. 3: Dotazník spokojenosti klientů MěÚ Strakonice

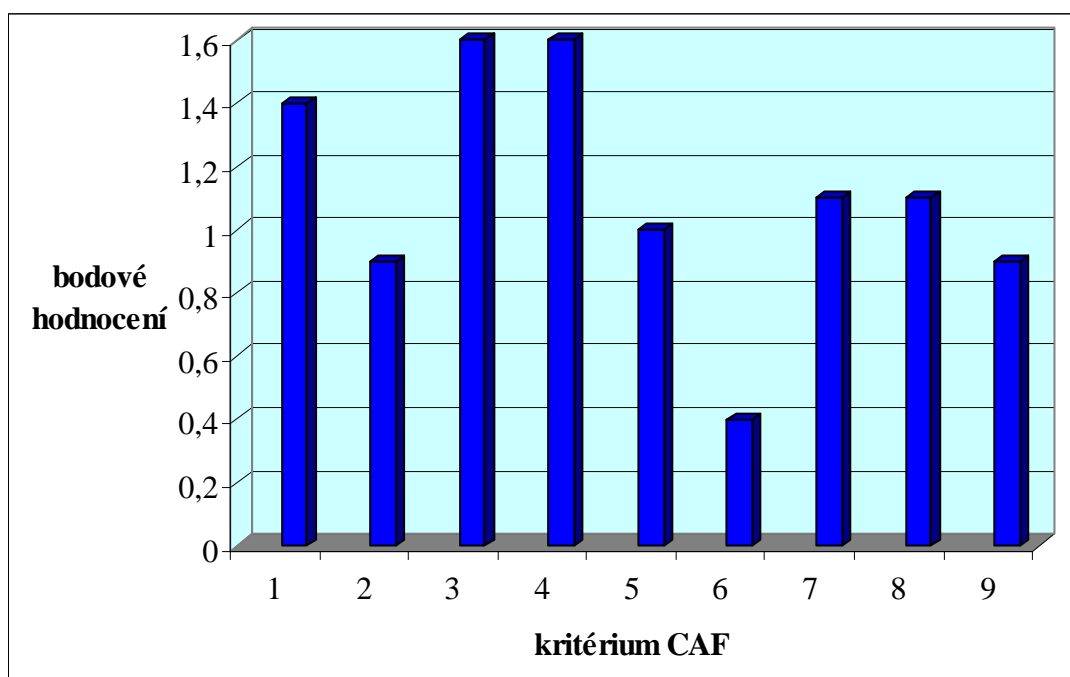
Příloha č. 4: Cena Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě

Příloha č. 1: Výsledky bodového hodnocení

Výsledky jednotlivých kritérií modelu CAF dosažené na Městském úřadě ve Strakonicih

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hodnota	1,4	0,9	1,6	1,6	1,0	0,6	1,1	1,1	0,9

Grafické znázornění výsledků :



Zdroj: interní materiály MěÚ Strakonice.

Akční plán zlepšování práce Městského úřadu Strakonice vypracovaný na základě výsledků prvního kola sebehodnocení podle metodiky CAF 2002 na Městském úřadu Strakonice

1. Strategická opatření úřadu

Formulování vize a poslání Městského úřadu Strakonice

Rozpracování vize a poslání Městského úřadu Strakonice do strategických cílů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu plnění

2. Procesní orientace úřadu

Identifikace klíčových procesů v interní a externí rovině

Návrh na optimalizaci vybraných procesů, zejména:

- proces zadávání a řízení projektů
- proces meziodborové spolupráce
- proces aktualizace rozpočtu s cílem lepšího hospodaření s volnými fin. prostředky
- proces odchodu pracovníků se zaměřením na předání vykonávaných agend
- proces efektivního využívání informační a výpočetní techniky, zejména:
 - rekonstrukce software organizace
 - efektivní využívání všech dostupných licencí
 - optimalizace webových stránek města
 - zavedení spisové služby a software pro oddělení personalistiky a mezd

3. Řízení lidských zdrojů

Optimalizace procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Příprava na zavedení procesu hodnocení zaměstnanců

Návrh motivačního systému v organizaci

4. Zkvalitnění marketingu úřadu

Identifikace zainteresovaných stran (zpracování souhrnného dokumentu včetně zajištění jeho aktualizace)

Analýza možností vedoucích ke zkvalitnění marketingu úřadu, včetně metodik měření a hodnocení výkonnosti a kvality organizace

Zdroj: interní materiály MěÚ Strakonice.

Dotazník spokojenosti klientů Městského úřadu ve Strakonících

1. Sledujete informace o našem úřadu a jeho činnostech?

- ano, sleduji úřední desku úřadu
- ano, sleduji internetové stránky města, resp. MěÚ
- ano, čtu Zpravodaj města Strakonice
- ano, osobně se chodím informovat na úřad
- ne, nesleduji

2. Jsou tyto informační zdroje podle Vás dostačující?

- ano
- ne
- nevím

3. Poskytuje úřad kvalitní služby?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. Domníváte se, že úřad reaguje dostatečně na Vaše podněty?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Jak často vyřizujete své záležitosti na našem úřadě?

- vícekrát v měsíci
- cca 1x za měsíc
- příležitostně

6. Byl/a jste při jednání na úřadě spokojen/a:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Zdroj: vlastní materiály.

