

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Management ve veřejné správě

Veronika Čejková

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika ČEJKOVÁ
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa

Název tématu: Management ve veřejné správě

Zásady pro vypracování:

Management, veřejná správa - pojem, definice
Funkce a cíle managementu ve veřejné správě
Kvalita ve veřejné správě
Charakteristika zkoumaného úřadu
Manažerské metody ve veřejné správě
Metoda CAF

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1]BUCHTA, M., SIEGL, M.: Management. Univerzita Pardubice, 2005, 167 str., ISBN: 80-7194-828-4
- [2]Kol. autorů: Benchmarking ve veřejné správě. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004. 82 str., ISBN 80-239-3933-5
- [3]PROKOPENKO, J., KUBR, M.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing 1996. 631 str., ISBN: 80-7169-250-6

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Tomáš Šimek**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **26. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Robert Bača, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Sobětuchách dne 23.04.2010

Veronika Čejková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Mgr. Tomáši Šimkovi, za odborné vedení při tvorbě práce a za poskytnuté rady a připomínky. Dále mé poděkování patří Mileně Rubášové, interní auditorce úřadu, za poskytnutí podkladů a informací pro zpracování mé práce.

SOUHRN

Cílem této bakalářské práce je představení metod zvyšování kvality využívaných ve veřejné správě, zejména Společného hodnotícího rámce (CAF). Zhodnocení přínosů modelu CAF a jeho nevýhod.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná správa, management, kvalita, Společný hodnotící rámec

TITLE

Management in public administration

ABSTRACT

The purpose of this bachelor work is to show methods of improving the quality used in a public administration, in particular the Common Assessment Framework. Evaluate the benefits of the CAF model and its disadvantages.

KEYWORDS

Public administration, management, quality, Common Assessment Framework

Obsah

Úvod	1
1. Základní pojmy	2
1.1. Management.....	2
1.2. Veřejná správa.....	2
2. Funkce a cíle managementu ve veřejné správě	2
2.1. Plánování.....	2
2.2. Organizování.....	3
2.3. Řízení a rozhodování	3
2.4. Vedení lidí.....	3
2.5. Informování a komunikace	3
2.6. Monitorování a kontrola	4
2.7. Reprezentování úřadu	4
2.8. Rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem	4
3. Kvalita ve veřejné správě	4
3.1. Kvalita služeb ve veřejné správě.....	4
3.1.1. Aspekty posuzování kvality služby ve veřejné správě.....	5
4. Metody zvyšování kvality ve veřejné správě	5
4.1. New public management.....	5
4.2. Normy ISO.....	6
4.3. Benchmarking.....	6
4.3.1. Proces benchmarkingu	6
4.3.2. Smysl benchmarkingu.....	7
4.4. BSC.....	8
4.5. Místní Agenda 21.....	8
4.6. EFQM Model	8
5. CAF	9
5.1. Definice.....	9
5.2. Vznik a vývoj.....	9
5.3. Hlavní záměr a cílové organizace	9
5.4. Cíle.....	10
5.5. Struktura modelu CAF.....	10
5.6. Hlavní charakteristiky, zásady, hodnoty	11
5.7. Rozdíly mezi modelem CAF 2003 a CAF 2006.....	12

6. Charakteristika zkoumaného úřadu	12
7. Mode CAF	13
7.1. Kritérium 1: Vedení	13
7.1.1. Subkritérium 1.1: Nesměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot.....	14
7.1.2. Subkritérium 1.2: Vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace veřejného sektoru	15
7.1.3. Subkritérium 1.3: Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce.....	16
7.1.4. Subkritérium 1.4: Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami	16
7.1.5. Celkové hodnocení kritéria 1	17
7.2. Kritérium 2: Strategie a plánování	18
7.2.1. Subkritérium 2.1: Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	18
7.2.2. Subkritérium 2.2: Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.....	19
7.2.3. Subkritérium 2.3: Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	20
7.2.4. Celkové hodnocení kritéria 2	20
7.3. Kritérium 3: Zaměstnanci	21
7.3.1. Subkritérium 3.1: Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	21
7.3.2. Subkritérium 3.2: Stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů	22
7.3.3. Subkritérium 3.3: Získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním	22
7.3.4. Celkové hodnocení kritéria 3	23
7.4. Kritérium 4: Partnerství a zdroje	23
7.4.1. Subkritérium 4.1: Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.....	24
7.4.2. Subkritérium 4.2: Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany.....	24
7.4.3. Subkritérium 4.3: Řízení znalostí	25
7.4.4. Subkritérium 4.4: Řízení financí.....	26
7.4.5. Subkritérium 4.5: Řízení používaných technologií	27
7.4.6. Subkritérium 4.6: Řízení budov a peněžních prostředků.....	27
7.4.7. Celkové hodnocení kritéria 4	28
7.5. Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)	29

7.5.1. Subkritérium 5.1: Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů.....	29
7.5.2. Subkritérium 5.2: Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů.....	29
7.5.3. Subkritérium 5.3: Plánování a řízení modernizace a inovace.....	30
7.5.4. Celkové hodnocení kritéria 5	31
7.6. Kritérium 6: Procesy (řízení procesů a změn)	31
7.6.1. Subkritérium 6.1: Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů.....	31
7.6.2. Subkritérium 6.2: Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana	32
7.6.3. Celkové hodnocení kritéria 6	33
7.7. Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky.....	33
7.7.1. Subkritérium 7.1: Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace	33
7.7.1.1.Rok 2005	33
7.7.1.2.Rok 2006.....	34
7.7.1.3.Rok 2007	35
7.7.1.4.Rok 2008.....	35
7.7.1.5 Shrnutí výsledků	36
7.7.2. Subkritérium 7.2: Ukazatele výsledků pracovníků.....	36
7.7.3. Celkové hodnocení kritéria 7	37
7.8. Kritérium 8: Společnost – výsledky.....	37
7.8.1. Subkritérium 8.1: Výsledky v oblasti sociální.....	38
7.8.2. Subkritérium 8.2: Výsledky v oblasti životního prostředí.....	38
7.8.3. Celkové hodnocení kritéria 8	39
7.9. Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti.....	39
7.9.1. Subkritérium 9.1: Trendy výsledků organizace při dosahování cílů	39
7.9.2. Subkritérium 9.2: Finanční výkonnost.....	40
7.9.3. Celkové hodnocení kritéria 9	41
7.10. Celkové hodnocení	41
7.10.1. Rok 2005	41
7.10.2. Rok 2006.....	41
7.10.3.Rok 2007	42
7.10.4. Rok 2008.....	43
7.10.5.Průměrné hodnocení jednotlivých kritérií	43
8. Cena MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě	44
Závěr	45
Seznam použité literatury	47

Seznam použitých zkratek	498
Seznam obrázků	49
Seznam grafů	49
Seznam tabulek	49

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je management ve veřejné správě. Vzhledem k tomu, že veřejná správa se dotýká každého z nás, očekáváme kvalitní výkon veřejné správy a kvalitu poskytovaných služeb. Právě požadavek zvyšování kvality veřejného sektoru je důvodem pro uplatňování manažerských přístupů, které mají většinou svůj původ v soukromé sféře a které jsou hlavní náplní mé práce.

Oblasti zvyšování kvality ve veřejné správě podporuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, Česká společnost pro jakost a Rada ČR, která od roku 2001 vyhlašuje program Národní politiky podpory jakosti. Dále také Ministerstvo vnitra České republiky, které vyhlašuje Cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě.

Cílem mé bakalářské práce je představit vybrané manažerské metody, které se ve veřejné správě využívají, jako například Benchmarking, New public management, zejména pak Společný hodnotící rámec (CAF), který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru.

Teoretická část práce je věnována problematice managementu ve veřejné správě, vysvětlení základních pojmů tématu, kvalitě veřejné správy a metodám zvyšování kvality. Praktická část je zaměřena na jednotlivá kritéria a subkritéria modelu CAF a na využití modelu uplatňovaného na konkrétním úřadě, který si nepřál být jmenován. Práce zahrnuje shrnutí a porovnání výsledků jednotlivých kritérií v letech 2005 až 2008.

Věřím, že po zpracování tématu práce a analýze výsledků, zjistím zlepšení v jednotlivých kritériích hodnocení úřadu a tak i zlepšení kvality zkoumaného úřadu.

1. Základní pojmy

1.1. Management

Pojem management lze chápat několika způsoby. Je to, jak umění řídit, z anglického slova *to manage*, či ovládat činnost nějaké společnosti, tak skupina vedoucích pracovníků. Dále můžeme management definovat jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly činností za účelem dosažení stanovených cílů. Definice managementu je možné rozdělit do tří skupin. Definice zdůrazňující vedení lidí, funkce vykonávané vedoucími pracovníky nebo předmět studia a jeho účel.

1.2. Veřejná správa

Veřejná správa je činnost vykonávaná ve veřejném zájmu, ale i souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají. Oproti soukromé správě je motivována veřejným zájmem, je více spoutaná správním řádem, její výkon je více regulován a dozorován. Veřejná správa je představována orgány, vztahy a činnostmi moci zákonodárné, výkonné a soudní. V případě, že je správa vykonávaná státem a státními orgány, je označována jako státní správa. Samospráva je pak vykonávaná ostatními subjekty. Cílem veřejné správy je zlepšovat kvalitu občanského života a zvyšovat kvalitu poskytovaných veřejných služeb.

2. Funkce a cíle managementu ve veřejné správě

Hlavní činnosti vycházející z pojmu management jsou plánování, organizování, řízení a rozhodování, vedení a řízení lidí, informování a komunikace, monitorování a kontrola i reprezentování úřadu.

2.1. Plánování

Plánování je proces zaměřený na stanovení cílů a postupů, jak stanovených cílů dosáhnout. Plánování tvoří proces čtyř částí.

Cíl. Hlavním cílem managementu veřejné správy je, jak už bylo zmíněno, zvyšování kvality občanského života a veřejných služeb. Za tímto cílem směřují zbývající tři aktivity.

Strategie. Strategie udávají dlouhodobé chování a aktivity instituce za účelem dosažení stanovených cílů. Na základě strategického plánu jsou rozpracovány dílčí *plány*, nástroje, pomocí kterých se zabezpečuje dosažení cílů a strategií instituce.

Kontrola. Posledním krokem plánování je kontrola, tedy zpětná vazba, vyhodnocení plnění stanovených cílů.

2.2. Organizování

Pomocí organizování se vymezují a zajišťují činnosti a vzájemné vztahy lidí a prostředků v organizaci pro zajištění určitých záměrů. Smyslem této funkce je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

2.3. Řízení a rozhodování

Do oblasti řízení a rozhodování spadá otázka financí. Finanční management uplatňuje aktivity, které mají vést k efektivnějšímu využívání zdrojů a k růstu výkonnosti. Důležitý je rozpočet a rozpočtový proces. Každý rozpočet prakticky představuje plánovací dokument, sloužící jako nástroj kontroly.

Při sestavování rozpočtu je důležité splnit zejména dva hlavní požadavky, a to že rozpočet musí být přesný a reálný. Úkolem manažera v oblasti finančního managementu je kromě jiného také sledování změn v právní úpravě týkající se hospodaření obcí, resp. krajů, sledování státní politiky a jejích programů, stejně tak i programů Evropské unie.

Rozhodování je proces sestávající se z několika postupných kroků. Identifikování možností, stanovení cíle, vymezení podmínek, stanovení a realizace alternativy. Dodržení všech jednotlivých kroků rozhodovacího procesu by mělo zajistit optimální rozhodnutí.

2.4. Vedení lidí

Vedení lidí je funkcí personálního managementu. Veřejný personální management je kontrolován několika právními a jinými souvisejícími předpisy. Personální management je založen na analýze pracovních míst, na náboru a výběru zaměstnanců, na vzdělávání a tréninku, na hodnocení výkonnosti, na kariérním růstu, na pobídkách, motivaci a odměňování.

Personální management ve veřejném sektoru musí být zaměřen na produktivitu a efektivnost, musí vycházet z dobré znalosti a orientace v právu, v technologiích, v analytických nástrojích, musí být zaměřen na zaměstnance a musí sledovat manažerské cíle.

2.5. Informování a komunikace

Komunikace probíhá jak uvnitř, tak vně úřadu. Vnitřní komunikace bývá zpravidla upravena vnitřními předpisy úřadu a slouží hlavně jeho efektivní činnosti. Komunikace navenek se ovšem jeví jako důležitější. Správa obce, kraje, je vždy vykonávána především pro jeho obyvatele.

Řada úřadů pomocí dotazníků zjišťuje úroveň spokojenosti obyvatel s poskytovanými službami.

2.6. Monitorování a kontrola

Monitorování je často přínosnější, než následná kontrola. Je stále znám aktuální stav a je tedy možná včasná náprava k požadovanému stavu. Monitorovací složkou jsou nejčastěji výbory či komise.¹

2.7. Reprezentování úřadu

Management obcí a krajů je volen občany, čímž jsou kladeny větší nároky na celkovou reprezentaci úřadu. Vystupování na veřejnosti, jednání s podnikatelským sektorem regionu, komunikace s dalšími úřady a správními orgány, navazování mezinárodních partnerství a spolupráce. Při všech jednáních a vystoupení jsou subjekty konfrontovány s představiteli dané obce či kraje, ne se samotnou územní jednotkou, činí si proto prvotní úsudek na základě dojmů z jejich reprezentantů a z jejich schopnosti svoji obec či kraj hájit, prezentovat a propagovat.

2.8. Rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem

Přestože management původně pouze ze soukromého sektoru pronikl do sektoru veřejného, jsou zde patrné určité rozdíly. V první řadě se jedná o rozdílnost cílů. V soukromém sektoru je hlavním cílem zisk, kdyžto ve veřejném sektoru se jedná o již zmiňovanou kvalitu občanského života, či veřejných služeb. Vzhledem k tomuto rozdílu je zde značně omezené využití měřítek a ukazatelů.

Management veřejné správy je více omezen v rozhodování, protože musí plnit povinnosti a zásady veřejné správy a respektovat volené orgány. Je také značně ovlivněn politickými rozhodnutími a politickou orientací.²

3. Kvalita ve veřejné správě

3.1. Kvalita služeb ve veřejné správě

Kvalitu veřejných služeb lze posuzovat jak ze strany poptávky – z hlediska spotřebitelů, vlády, odborníků, tak ze strany nabídky, kdy lze kvalitu hodnotit pomocí nákladů spojených jak s rozdílnou výší kvality, tak s technologickou efektivností produkce veřejné služby.

Posuzování kvality veřejných služeb je mnohem obtížnější než v soukromém sektoru. V soukromém sektoru vede kvalita produktů k vyšším ziskům, ve veřejném sektoru vede ke zvýšené poptávce, tedy k vyšším výdajům na službu.

¹ OLŠOVÁ, P. *DVS: Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy* [online]. [cit. 2010-01-21]. <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035>

² OLŠOVÁ, P. *DVS: Management územní správy* [online]. [cit. 2010-01-21]. <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>

3.1.1. Aspekty posuzování kvality služby ve veřejné správě

Kvalita komunikace. Kvalitní a efektivní komunikace je základním předpokladem pro kvalitní poskytování služby. Charakteristickými rysy efektivní komunikace jsou otevřenost, přímost, respekt, odpovědnost a cílovost.

Kvalita specifikace a vymezení služby. Služba by měla být jasně definována – její cíl, účel, priority, dostupnost služby. Specifikaci služby musí rozumět jak zaměstnanci, tak veřejnost.

Kvalita poskytování a distribuce. Služba má být poskytována dle stanovených standardů a specifikací. Musí být odstraněny veškeré nedostatky poskytování služby.

Kvalita personálu a systému. Tento aspekt předpokládá dobrou personální politiku a plánování lidských zdrojů od náboru, motivace lidí, vnitřní komunikace, vzdělávání, peněžního a nepeněžního odměňování, až po péči o zdraví a bezpečnost při práci, vývoj organizace.³

Obrázek 1 Mapa posuzování kvality služeb



Zdroj: PROVAZNÍKOVÁ, R. *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb?* [online]. [cit. 2010-01-25]. Dostupné na [www: http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b](http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b)

4. Metody zvyšování kvality ve veřejné správě

4.1. New public management

Cílem a heslem konceptu New Public Managementu (dále jen NPM) je šetřit a současně zvyšovat efektivnost. V českých podmínkách se jako celek neuplatňuje, pro fungování správních orgánů jsou ale důležité základy, na kterých je celý koncept postaven.

³PROVAZNÍKOVÁ, R. *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb?* [online]. [cit. 2010-01-25]. http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b

V rámci NPM probíhá řízení prostřednictvím stanovení cílů, výkonné pravomoci jsou delegovány na regionální a lokální úroveň. Je zde využíván controlling – prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek, vyvozování nápravných opatření.

Typické je zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb, konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb, tržně orientovaný přístup a vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera.

4.2. Normy ISO

Standardy ISO jsou zaměřeny na hodnocení vnitřních procesů a aktivit organizace. Nejrozšířenějšími jsou standardy ISO 9000 – standardy řízení kvality a ISO 14000 – standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí.

Oba procesy se zabývají organizací, soustředí se na vnitřní procesy, které vedou k produktu či k službě.

4.3. Benchmarking

Podstatou benchmarkingu je zlepšování se učením se od druhých. Je to technika trvalého zlepšování, která porovnává a analyzuje procesy/služby za účelem zjistit nejlepší postupy, s nimiž pak organizace soutěží a aplikuje je na vlastní procesy. Opakovaným porovnáním a analýzou reorganizovaných resp. optimalizovaných procesů zjistíme, zda došlo ke zlepšení výkonnosti, efektivity a kvality poskytovaných služeb.⁴

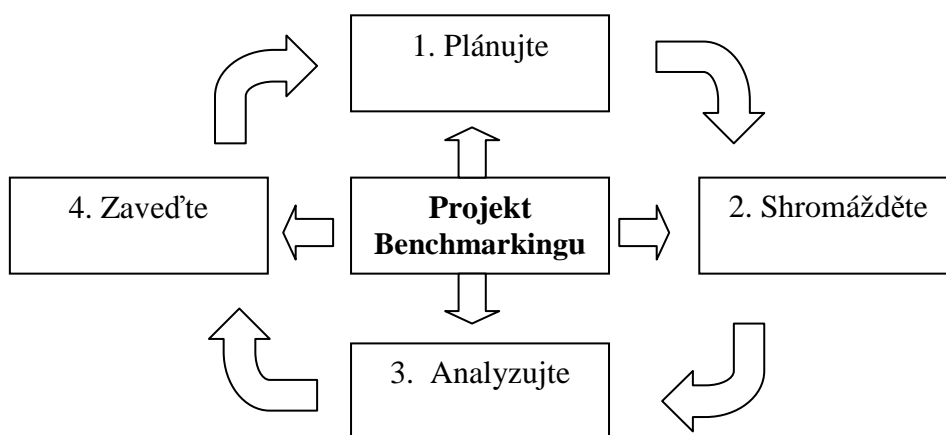
4.3.1. Proces benchmarkingu

Benchmarking je neustále se opakující proces, je řízením změn a cestou k trvalému zlepšování. Tento cyklický proces můžeme popsat dle metodiky OMBI upravené o praktické zkušenosti Benchmarkingové iniciativy 2005 v sedmi krocích.

1. Vybrat oblastí, agendy, služby pro benchmarking
2. Vypracovat profily služeb, navrhnout data a ukazatele
3. Provést sběr a zpracování dat
4. Analyzovat data, identifikovat nejlepší výkony a mezery ve výkonech
5. Vybrat a definovat nejlepší praktické postupy
6. Navrhnout strategie a akční plány pro optimalizaci procesů, služeb
7. Opakovaně analyzovat dosažené výsledky a optimalizované procesy.

⁴ Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. *Úvod do benchmarkingu v rámci projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“*. Řež u Prahy, 2006.

Obrázek 2 Cyklus benchmarkingu



Zdroj: PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů*. Praha: GRADA Publishing, a.s., str. 243

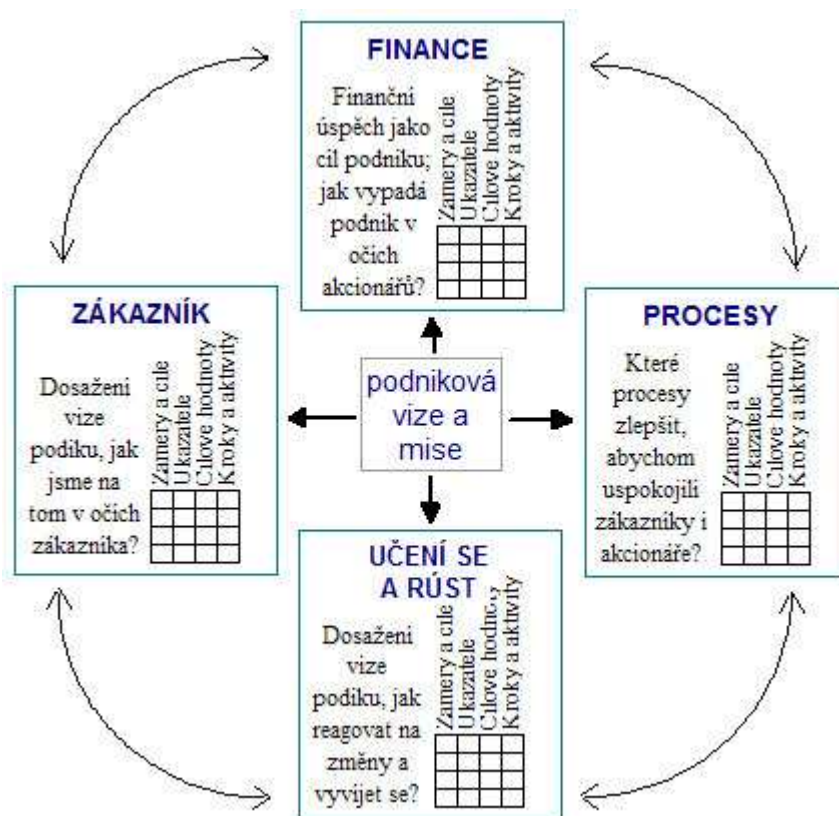
4.3.2. Smysl benchmarkingu

Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními organizacemi. Zjistit, jak organizace pracuje z hlediska vstupů – personálu, financí a dalších zdrojů. Benchmarking je především otázkou zdokonalování, každou informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu je proto třeba využít k dosažení změny zlepšováním služeb poskytovaných zákazníkům. Benchmarking umožňuje organizaci se neustále zlepšovat, umožňuje měření výkonu, porovnání výkonu s ostatními a zvyšuje kvalitu služeb.

4.4. BSC

Balance Scorecard neboli metoda vyvážených ukazatelů řeší strategickou i operativní rovinu řízení. Cílem BSC je zajistit naplnění předem stanovených priorit.

Obrázek 3 Metoda BSC



Zdroj: *Balanced ScoreCard (BSC)* [online]. [cit. 2010-02-15].

4.5. Místní Agenda 21

Místní Agenda 21 (MA21) je programem konkrétních obcí, měst, regionů, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořen za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jeho cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě. Kvalitu života ve všech jeho aspektech zvyšuje prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování, zapojování veřejnosti a využíváním všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji.⁵

4.6. EFQM Model

Model excelence EFQM představuje systém sebehodnocení, prostřednictvím kterého je možné určit organizaci s nejlepšími výsledky a využít ji pak pro srovnání s ostatními

⁵ *O místní agendě 21* [online]. [cit. 2010-02-15]. <http://www.ma21.cz/>

organizacemi. Model využívá devíti kritérií, čtyř kritérií výsledků – spokojenost zákazníků, pracovníků, dopad na společnost a klíčové výsledky výkonu a pěti kritérií předpokladů – vedení, politiky a strategie organizace, lidské zdroje, partnerství a zdroje, procesy.

Kritéria předpokladů se zabývají tím, jak organizace vykonává klíčové činnosti, kritéria výsledků tím, s jakými výsledky se tyto činnosti vykonávají. Z podstaty modelu EFQM vychází model CAF.

5. CAF

5.1. Definice

Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, dále jen „model CAF) je nástrojem TQM (Total Quality Management) inspirovaný modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM) a modelem německé Univerzity správních věd ve Speyeru. Vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k občanům/zákazníkům, zaměstnancům a společnosti jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování s pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace.⁶

5.2. Vznik a vývoj

Model CAF je výsledkem spolupráce mezi ministry EU odpovědnými za veřejnou správu. Pilotní verze byla představena v květnu 2000 a první *revidovaná* verze se začala používat v roce 2002. V letech 2000 až 2005 využívalo model CAF ke vlastnímu zlepšování okolo 900 evropských organizací veřejné správy. O využití tohoto nástroje je ale značný zájem i mimo Evropu, např. v Číně, na Středním východě, v Dominikánské republice a v Brazílii.

5.3. Hlavní záměr a cílové organizace

Model CAF je nástrojem pro využití způsobů řízení kvality pro zlepšení své výkonnosti. Poskytuje sebehodnotící rámec založený na principech podobných modelům již zmiňovaných, TQM či EFQM, ale je speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru.

Model CAF je aplikovatelný na národní či federální, regionální i místní úrovni. Je uplatňován v různých situacích, např. jako součást uceleného programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v jednotlivých organizacích veřejného sektoru.

⁶ *Společný hodnotící rámec*, Praha, 2007, str.7

5.4. Cíle

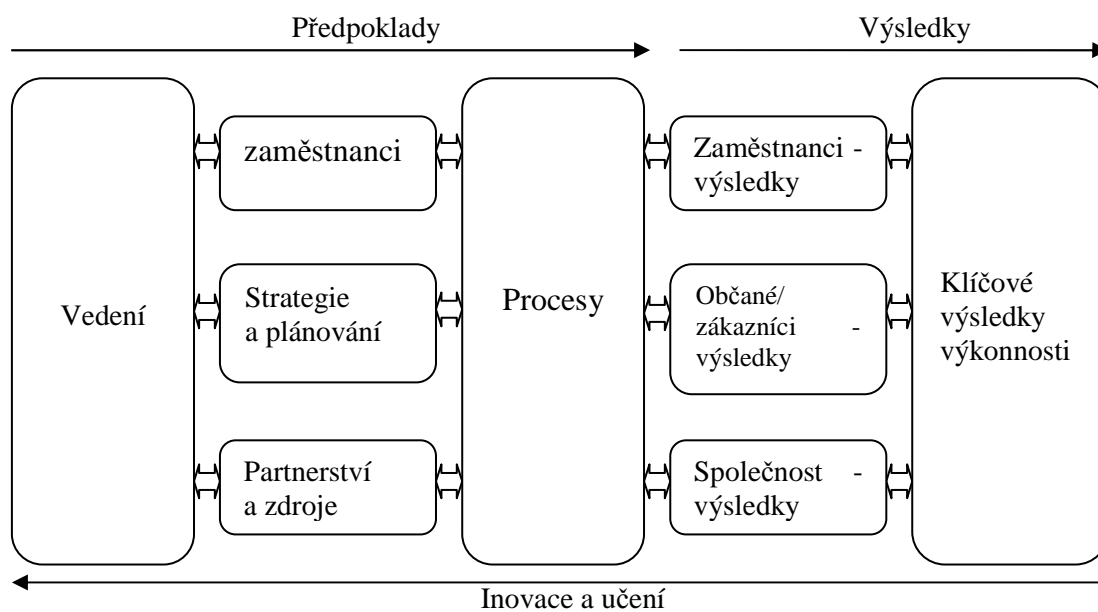
Model CAF má čtyři hlavní cíle.

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat do současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu „Plan – Do – Check – Act“
2. Usnadňovat sebehodnotící organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu organizace a přehled aktivit vedoucích ke zlepšování organizace.
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality
4. Usnadnit benchlearning⁷ mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.⁸

5.5. Struktura modelu CAF

Struktura modelu CAF je znázorněna na následujícím schématu:

Obrázek 3 Struktura modelu CAF



Zdroj: Kolektiv. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2006, str. 25

Struktura je tvořená devíti kritérii identifikujícími hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace.

Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace. Určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků. U kritérií

⁷ Benchlearning je metoda podobná benchmarkingu. Není zde nezbytné hledat vždy srovnatelné a jasné ukazatele pro srovnání, jde spíše o proces učení se od druhých než porovnávání.

⁸ *Společný hodnotící rámec*, Praha, 2007, str.8

6 až 9 se měří výsledky dosažené v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů.

Devět kritérií se dále dělí na 28 subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace posoudit.

5.6. Hlavní charakteristiky, zásady, hodnoty

Používání modelu CAF poskytuje organizaci efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování. Model CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazech podle souboru kritérií, která přijala celá řada organizací veřejného sektoru po celé Evropě;
- možnosti, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků;
- prostředek k dosažení konzistentního směřování v konsenzu v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace;
- možnosti k prosazování dobré praxe v různých oblastech činnosti organizace a její sdílení s jinými organizacemi;
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace;
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.⁹

Model CAF se opírá o základní zásady „excellence“, jak je definuje EFQM:

- orientace na výsledky;
- zaměření na zákazníka;
- řízení dle jasných cílů;
- řízení pomocí procesů a faktů;
- aktivní zapojení zaměstnanců;
- neustálé zlepšování a inovace;
- vzájemně výhodné partnerství a společenská odpovědnost organizace.

Účelem je na základě těchto zásad zlepšovat výkonnost organizací VS.

Vzhledem k soukromému sektoru mají řízení a kvalita ve VS řadu zvláštních specifických podmínek. Jejich základními předpoklady sdílenými evropskou socio-politickou a správní kulturou jsou: legitimita, dodržování právních norem a etické chování vycházející ze společenských hodnot a principů.

Hodnocení výkonnosti se proto zaměřuje na následující hlavní charakteristiky organizací veřejného sektoru:

⁹ *Společný hodnotící rámec*, Praha, 2007, str.10

- demokratická vstřícnost/odpovědnost,
- fungování v oblasti legislativy, právního a předpisového rámce,
- komunikace na politické úrovni,
- zapojení zainteresovaných stran a vyvážené uspokojování jejich potřeb,
- vynikající úroveň poskytování služeb,
- zhodnocení vynakládaných prostředků,
- dosahování cílů,
- řízení modernizace, inovace, změny.¹⁰

5.7. Rozdíly mezi modelem CAF 2003 a CAF 2006

Oproti modelu CAF 2003 je v modelu CAF 2006 v kontextu Lisabonské strategie kladen větší důraz na modernizaci a rozvoj. To se zřetelněji odráží v kritériu 1 Vedení a v kritériu 2 Strategie a plánování, zatímco nutnost neustálé inovace procesů je obsažena v kritériu 5 Procesy.

Úvod a nově formulované příklady lépe ilustrují, jak řízení kvality ve veřejném sektoru přispívá k tzv. dobrému vládnutí.

System bodování umožňuje organizacím prohlubovat své poznatky o hodnocení a svou činnost více zaměřit na proces zlepšování.

6. Charakteristika zkoumaného úřadu

Pro tuto práci jsem si vybrala Městský úřad, který si z důvodu citlivých informací v dotaznících, se kterými pracuji v mé práci, nepřeje být jmenován.

Jedná se o městský úřad, který zajišťuje výkon samostatné a přenesené působnosti dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů a dalších právních předpisů na území města o velikosti cca 23 tisíc obyvatel a ve správním obvodu města jako obce s rozšířenou působností 3. typu. Správní obvod tvoří 86 obcí, tj. 82 - 83 tisíc obyvatel. Úřad má 212 stálých zaměstnanců.

Úřad tvoří starosta, tři místostarostové, tajemník úřadu a zaměstnanci města zařazení do těchto útvarů a odborů:

1. Útvar interního auditu a kontroly
2. Odbor kanceláře tajemníka
3. Odbor finanční
4. Odbor investic
5. Odbor správy majetku
6. Odbor územního plánování a regionálního rozvoje

¹⁰ *Společný hodnotící rámec*, Praha, 2007, str.10

7. Odbor školství, kultury, sportu a památkové péče
8. Odbor správní
9. Odbor životního prostředí
10. Odbor dopravy
11. Stavební odbor
12. Obecní živnostenský úřad
13. Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Město je od roku 2001 členem Národní sítě Zdravých měst České republiky a realizuje místní Agendu 21, která je souborem procesů ke zkvalitňování správy věcí veřejných s cílem kvalifikovaně zajišťovat podmínky pro kvalitu života. Tyto procesy směřují k uplatňování udržitelného rozvoje – tedy sladění environmentálních, sociálních a ekonomických cílů – prostřednictvím strategického řízení, realizací konkrétních místních akcí či projektů; jsou založeny na aktivním zapojování veřejnosti a podporují vytváření místních partnerství mezi všemi subjekty. MA21 má rovněž přispívat k řešení tzv. globálních problémů na lokální úrovni. V roce 2007 úřad naplnil Kritéria místní Agendy 21 uvedená v databázi MA21 v kategorii „B“ a po obhájení těchto ukazatelů získal resortní cenu MV za kvalitu ve veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby za rok 2006“.¹¹

7. Mode CAF

V roce 2005 úřad uzavřel Dohodu o spolupráci při realizaci projektu Národní politiky podpory jakosti „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR“ s Českou společností pro jakost Praha a tím přijal výslovný závazek, že model CAF bude na úřadu aplikován v následujících třech letech.

Tajemníkem městského úřadu byl jmenován hodnotící tým složený ze sedmi zaměstnanců města. V souladu s doporučenou metodikou byl tým složen z pracovníků z různých úrovní řízení a různých odborů, aby pracovní i lidská zkušenost jeho členů pokrývala co nejširší možné spektrum.¹²

7.1. Kritérium 1: Vedení

Vedení organizace určuje směr, kterým se organizace ubírá, stanovuje cíle, vizi a určuje hodnoty pro splnění stanovených cílů. Podporuje a motivuje zaměstnance a odpovídá za zlepšování výkonnosti.

Kritérium 1 zvažuje, co vedení organizace dělá pro:

- 1.1. Nesměřování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

¹¹ Závěrečná zpráva z řešení soutěžícího o získání ceny MV za kvalitu ve veřejné správě

¹² Závěrečná zpráva z řešení soutěžícího o získání ceny MV za kvalitu ve veřejné správě

- 1.2. Vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace veřejného sektoru
- 1.3. Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce
- 1.4. Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami.

7.1.1. Subkritérium 1.1: Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

Otázka		Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
1.1.1.	Vypracování a formulování vize a poslání organizace	2,2	2,2	3	3
1.1.2.	Stanovení hodnotového rámce a pravidel chování	2,4	2,4	2,8	3
1.1.3.	Převedení vize a poslání na strategické (střednědobé) a provozní (konkrétní a krátkodobé) cíle a opatření.	2,7	2,9	3,5	4
1.1.4.	Zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a provozních cílů (např. zaměstnanců, občanů-klientů, volených představitelů a dodavatelů).	2,4	3	3,2	4
1.1.5.	Přizpůsobování vize, poslání a hodnot změnám vnějšího prostředí.	1	1	2	2,5
1.1.6.	Sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a provozních cílů všem zaměstnancům v organizaci a jiným zainteresovaným stranám.	1	2	3	3,2
1.1.	CELKEM	2	2,2	2,9	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.1.1-1 Subkritérium 1.1: Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

Jako *silnou stránku* úřad hodnotí existenci komunitního Plánu zdraví a kvality života a Strategického plánu rozvoje města a jejich naplňování, existenci Strategického plánu Mikroregionu, existenci a dodržování Pracovního řádu a Etického kodexu zaměstnanců města, existenci střednědobých koncepcí a projektů a široké zapojení veřejnosti a podnikatelských subjektů do přípravy Strategického plánu rozvoje města. Veřejnost je dobře informována o záměrech a cílech organizace.

V roce 2006 je navíc vytvořen Dataplan NSZM , který propojuje strategické a komunitní plánování.

V roce 2007 je vytvořena komise strategického plánování.

V roce 2008 je zahájen proces posouzení vlivu Strategického plánu rozvoje města na životní prostředí – SEA.

Jako *slabé stránky* úřad hodnotí absence podrobnějšího rozpracování jednotlivých cílů na konkrétní úkoly pro jednotlivé odbory a následně i pracovníky a malou informovanost zaměstnanců o konkrétních úkolech a cílech organizace. Úřad má nepřehledné webové stránky.

7.1.2. Subkritérium 1.2: Vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace veřejného sektoru

Otázka		Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
1.2.1.	Identifikace hlavních a vedlejších procesů organizace. Identifikace potřeb vnitřních a vnějších zákazníků.	1	2	3	3,8
1.2.2.	Vypracování organizačních struktur a procesů v souladu s úkoly organizace veřejného sektoru a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran.	2	3	3	3,5
1.2.3.	Definování vhodných úrovní řízení, funkcí, odpovědností a samostatnosti.	1,5	2	3	3,5
1.2.4.	Vypracování a odsouhlasení měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů pro všechny úrovně v organizaci.	2,6	3,5	3,5	3,7
1.2.5.	Nasměrování záměrů v oblasti výstupů veřejné služby a vlivů (následků nebo dopadů – například změna kvality života) vyvážené k potřebám a očekáváním různých zainteresovaných stran.	2,4	3	3	3,5
1.2.6.	Vybudování systému informací o řízení s interními audity a kontrolami.	3,5	3,5	3,5	3,5
1.2.7.	Vybudování odpovídajícího rámce pro projekty a týmovou práci.	1,4	2	2,5	3
1.2.8.	Dlouhodobé využívání systému komplexního řízení kvality (TQM), například pomocí EFQM nebo CAF, ISO 9001:2000 atd..	1,1	3	4	4,5
1.2.9.	Vypracování systému řízení provozních cílů a cílových hodnot nebo měření výkonnosti v organizaci (např. Balanced Scorecard, ISO 9001:2000).	0,2	2	2	2
1.2.	CELKEM	1,8	2	3	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.1.2-1 Vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace veřejného sektoru

Silné stránky. Organizační struktura úřadu odpovídá požadavkům kladeným na působení v přenesené i samostatné působnosti. Úřad má dobrou úroveň spolupráce s obcemi a je otevřen vůči klientům i partnerům. V roce 2005 byl zřízen Útvar interního auditu a bylo zavedeno uplatňování vnitřního kontrolního systému vč. jeho vyhodnocování. Dále byl zaveden systém veřejnosprávních kontrol včetně jeho vyhodnocování a bylo schválené Komunitní plánování sociálních služeb ve městě.

V roce 2006 byla zrealizována MA 21 a aplikace modelu CAF. V komunikaci s občany úřad využívá zpětné vazby formou dotazníků

Od roku 2008 se úřad účastní v Benchmarkingové iniciativě 2005.

Slabé stránky. Úřad má nedostatečné propojení mezi jednotlivými odbory (vzájemná komunikace, informování o úmyslech v odvětvích a vzájemná provázanost při realizaci), nemá vypracovaný obecný dokumentovaný postup pro vytváření rámců projektů a týmové práce v nich, nepoužívá plně rozvinutý model komplexního řízení kvality TQM a nevyužívá metodiky (např. Balanced Scorecard, ISO 9001:2000).

V roce 2006 úřad odbourává slabé stránky nedostatečného propojení mezi jednotlivými odbory a vypracovává obecný dokumentovaný postup pro vytváření rámců projektů a týmové práce v nich.

7.1.3. Subkritérium 1.3: Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce

Otázka		Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
1.3.1.	Vedení a řízení pomocí osobních příkladů.	2,2	2,2	2,2	2,5
1.3.2.	Prokazování osobní ochoty měnit se, například akceptováním konstruktivní zpětné vazby nebo podnětů pro zlepšování osobního stylu vedení.	1,5	2	2,5	2,5
1.3.3.	Jednání v souladu se stanovenými cíli a hodnotami.	2,1	2,5	3	3
1.3.4.	Neustálé informování pracovníků o významných otázkách.	1,8	2	3	3,1
1.3.5.	Podporování pracovníků při plnění jimi zabezpečovaných úkolů, plánů a cílů týkajících se plnění cílů organizace veřejného sektoru.	1,7	2,2	2,5	3
1.3.6.	Stimulování a povzbuzování při přidělování odpovědností (zmocnění).	1,5	2,5	3	3
1.3.7.	Povzbuzování a podporování pracovníků při předkládání návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce.	1	1	2,8	3,1
1.3.8.	Povzbuzování vzájemné důvěry a respektu.	1,9	2	2	2
1.3.9.	Zajištění, aby byla vybudována kultura stimulování, identifikování, plánování a uplatňování inovací.	1,4	2	2,5	2,8
1.3.10	Stimulování a financování vzdělávání a aktivit ke zlepšování.	2	3	3	3,3
1.3.11	Poskytování zpětné vazby a prodiskutování výkonnosti s pracovníky.	1,8	3	3	3
1.3.12	Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců.	2,5	2,5	2,5	2,9
1.3.13	Přiměřené plnění potřeb zaměstnanců vzhledem k jejich situaci.	3	3	3,2	3,2
1.3.	CELKEM	1,9	2,3	2,7	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.1.3-1 Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce

Jako *silné stránky* úřadu můžeme zhodnotit obsazení pracovních pozic ve vedoucích funkcích odborníky, kteří si vybuodovali přirozenou autoritu. Funguje zde vzájemná důvěra mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Vedoucí úředníci absolvovali školení „Personální management“ zaměřené na firemní kulturu – formální a neformální vazby mezi zaměstnanci, vztah vedoucích úředníků a představitelů samosprávy. Je nastaven platný zákonný způsob odměňování rozpracovaný vnitřní směrnici, probíhá vzdělání zaměstnanců podle zákona č. 312/2002 Sb., každý zaměstnanec má individuální plán vzdělávání. Na úřadě je vytvořen sociální fond a zásady pro jeho čerpání a existuje zde pružná pracovní doba.

Naopak absenci formalizovaného postupu povzbuzování vzájemné důvěry a respektu a nedostatečnou funkčnost intranetu musím zhodnotit jako *slabé stránky* úřadu. Oba nedostatky byly ale hned v následujícím roce 2006 odstraněny.

7.1.4. Subkritérium 1.4: Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami

Otázka		Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
1.4.1.	Udržování aktivních a pravidelných vztahů s politiky (politickými orgány) v oblastech, které se organizace veřejného sektoru týkají.	2	2	3,2	3,6
1.4.2.	Vybudování partnerství a sítě s důležitými zainteresovanými stranami (občany, nevládními organizacemi, zájmovými skupinami, podnikateli,	2,5	3	3,5	3,5

	jinými veřejnými orgány atd.) např. zapojením do místní Agendy 21.				
1.4.3.	Zapojení politiků a jiných zainteresovaných stran do stanovování strategií, cílů a cílových hodnot v oblasti výstupů poskytovaných veřejných služeb a vlivů na společnost a do budování systému řízení organizace veřejného sektoru.	3	3,2	3,5	3,5
1.4.4.	Usilování o veřejné povědomí, dobrou reputaci a uznání organizace veřejného sektoru (např. budování image).	3	3	3,5	4
1.4.5.	Budování systému marketingu (cílové produkty a služby) a jeho šíření uvnitř i vně organizace.	2,9	2,9	3,5	3,7
1.4.6.	Zúčastňování se činností profesních (oborových) sdružení, sítí, svazů nebo zájmových skupin.	3,2	3,2	3,5	3,5
1.4.	CELKEM	2,8	2,9	3,4	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.1.4-1 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami

Silné stránky. Vedoucí zaměstnanci se pravidelně setkávají s politiky při jednání Zastupitelstva města a účastní se porad se starosty obcí ve správním obvodu. Také se pravidelně setkávají s občany při jednáních komisí Rady města, při pořádání kulatých stolů či při komunitním plánování. Město má propracovaný systém grantů, úřadu je prezentován na veletrzích, politici se účastní veřejných akcí. Úřad vydává vlastní informační materiál, pořádají se tiskové konference, jsou funkční webové stránky, monitoring tisku, tisky pamětních publikací, využívají se symboly města při různých společenských a sportovních akcích, funguje aktivní prezentace zapojení města v investičních akcích. Od roku 2007 se úřad aktivně zapojuje do boje proti korupci – aplikace „Veřejné zakázky“.

Slabé stránky. V roce 2005 – 2007 se z řad veřejnosti aktivně zapojuje pouze určitý stálý okruh občanů, který se jen obtížně daří rozšiřovat, v dalších letech se okruh občanů, kteří se aktivně zapojují, rozšiřuje.

7.1.5. Celkové hodnocení kritéria 1

	Celkové hodnocení kritéria 1	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
1.1	nasměrování organizace: vypracovat a sdělovat vizi, poslání a hodnoty	2	2,1	2,2	2,5	2,9	3	3,3	3,3
1.2	vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace ve veřejném sektoru	1,8		2,7		3		3,4	
1.3	motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce	1,9		2,3		2,7		2,9	
1.4	řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami	2,8		2,9		3,4		3,6	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.1.5-1 Celkové hodnocení kritéria 1

7.2. Kritérium 2: Strategie a plánování

Kritérium 2 hodnotí, jakým způsobem a jak efektivně organizace dosahuje poslání a vizí. Organizace sladuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup organizace k uplatňování modernizace a inovace.¹³

Strategie a plánování je součástí cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act). Prvním krokem je shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, o výstupech a dopadech s cílem získání informací pro proces plánování.

Kritérium 2 hodnotí, co organizace dělá pro:

2.1. Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

2.2. Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje

2.3. Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace.

7.2.1. Subkritérium 2.1: Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
2.1.1.	Identifikování všech příslušných zainteresovaných stran. Je k dispozici dokument, který by odrazil existenci zainteresovaných stran?	2,8	2,8	2,8	2,8
2.1.2.	Systematické shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách a očekáváních, a to prováděním odpovídajících průzkumů například u zákazníků/občanů, pracovníků, společnosti a ministerstev.	2,9	3,1	3,5	3,6
2.1.3.	Pravidelné shromažďování informací o důležitých změnách (např. v sociálním, ekologickém, ekonomickém, demografickém a právním vývoji).	2,5	2,8	3,3	3,3
2.1.4	Pravidelné hodnocení kvality informací a způsobu, jakým jsou informace shromažďovány.	0,7	1,5	2,5	3
2.1.	CELKEM	2,2	2,5	3	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.2.1-1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

Silné stránky. Organizace disponuje velkým počtem informací potřebných ke své činnosti, tyto informace jsou různým způsobem zpracovány, tříděny a evidovány. Do procesu strategie a plánování jsou zapojeny všechny zainteresované strany. Úřad provádí analýzy rizik při tvorbě Strategického plánu města. Základní vize a strategické cíle města jsou jasně definovány a rozpracovány do krátkodobých strategických cílů a priorit a dále až do úrovně rozpočtu města. Naplňování je průběžně kontrolováno a monitorováno. Od roku 2006 opakovaně

¹³ Společný hodnotící rámec, Praha, 2007, str.19

probíhají dotazníková šetření a od roku 2007 úřad sdílí shromážděné informací prostřednictvím intranetu.

Slabé stránky. V roce 2005 neexistuje jednotný systém shromažďování informací za úřad jako celek a pravidelně neprobíhá aktualizace existujících informací. Stejně tak neprobíhá analýza rizik a systematické hledání rovnováhy mezi procesy. Někdy dochází k preferování krátkodobých cílů před dlouhodobými a neexistuje jednotný postup úřadu v hodnocení výkonnosti procesů. Všechny slabé stránky jsou rok od roku eliminovány a postupně odstraňovány. V roce 2008 není ustaven tým pro BI, který by vyhodnocoval získaná data

7.2.2. Subkritérium 2.2: Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
2.2.1	Zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a upřednostňování jejich očekávání a potřeb.	2	2,5	3,5	4
2.2.2	Analyzování rizik a příležitostí a identifikování kritických hledisek úspěchu, a to pravidelně prováděným hodnocením hledisek v prostředí organizace (vč. politických změn).	1,5	2	3	3,5
2.2.3	Odvození strategických a provozních cílů od poslání, vize a hodnot organizace veřejného sektoru, dále převod těchto cílů do akčních a provozních plánů a procesů.	2,5	2,5	3	3,3
2.2.4	Hodnocení kvality strategických a provozních plánů.	2	2	3	3,6
2.2.5	Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých tlaků a požadavků zainteresovaných stran.	0,5	0,5	2,5	2,8
2.2.6	Hodnocení výkonnosti prováděných procesů, pokud jde o dosažené výsledky a vlivy na společnost, ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby upravování strategie a plánování.	0,8	1,2	2	2,4
2.2.7	Vyhodnocení potřebnosti reorganizovat a zlepšovat strategie a metody strategického nebo akčního plánování.	2	2,7	3	3
2.2.8	Systematické analyzování interních silných a slabých stránek (např. diagnóza TQM nebo analýza SWOT).	0,7	2	3	3,3
2.2.	CELKEM	1,5	1,9	2,9	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.2.2-1 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje

Silné stránky. Všechny zainteresované strany jsou zapojeny do procesu strategie a plánování. Město je členem Národní sítě zdravých měst, existuje Plán zdraví a kvality života. Je uplatňován princip liniového řízení. Probíhá Projekt strategického řízení municipalit, v jehož rámci je vytvářen model propojení využití všech strategických dokumentů. V rámci Projektu strategického řízení municipalit jsou vyškoleni pracovníci z řad zaměstnanců pro strategické řízení na komunální úrovni. Probíhá pravidelná kontrolní a metodická činnost ze strany nadřízených orgánů. Od roku 2008 je úřad zapojen do Benchmarkingové iniciativy 2005.

Slabé stránky. Do roku 2005 nebyla provedena žádná z metod analýzy slabých a silných stránek. Do procesů strategického plánování v některých případech zasahuje upřednostnění krátkodobého cíle před dlouhodobými. Všechny slabé stránky úřad postupně odstraňuje. Výsledky BI nebyly dosud využity při tvorbě a aktualizaci strategií

7.2.3. Subkritérium 2.3: Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
2.3.1	Uplatňování strategie a plánování, a to prostřednictvím dohod a stanovování priorit, určování časových rámců a vhodné organizační struktury.	2	2	3	3
2.3.2	Převádění strategických a provozních cílů organizace veřejného sektoru do plánů a konkrétních úkolů v organizaci a dále jejich propojování s klíčovými procesy.	2,9	2,9	3	3,2
2.3.3	Vytváření vnitřních komunikačních kanálů k rozšíření informací o dlouhodobých cílech, plánech a úkolech v organizaci. (Jak se pracovníci dozvídají o strategii organizace, o cílech a plánech?)	2,3	2,5	3	3
2.3.4	Vytváření a používání metod pro měření výkonnosti organizace veřejného sektoru na všech úrovních (např. pomocí Balanced Scorecard).	0,5	2,5	3	3,7
2.3.5	Sestavování a sledování řídicích orgánů (např. rada pro politiku, výbor a řídicí skupina výkonné rady, komise strategického rozvoje).	3,4	3,4	3,4	3,4
2.3	CELKEM	2,2	2,7	3,1	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.2.3-1 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace

V roce 2005 úřad zavádí CAF jako jednu z metod pro měření výkonnosti organizace. Všichni zaměstnanci úřadu mají přístup na internet a mohou využívat elektronickou komunikaci. Od roku 2006 úřad aplikuje model CAF a MA 21 pro měření výkonnosti organizace a od roku 2007 spouští intranet, který prozatím funguje jen omezeně.

7.2.4. Celkové hodnocení kritéria 2

	Celkové hodnocení kritéria 2	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
2.1	shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran	2,2	2	2,5	2,4	3	3	3,2	3,2
2.2	vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování	1,5		1,9		2,9		3,2	
2.3	uplatňování strategie a plánování v celé organizaci	2,2		2,7		3,1		3,2	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.2.4-1 Celkové hodnocení kritéria 2

7.3. Kritérium 3: Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří organizaci. Její úspěch vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a vedení.

Kritérium hodnotí, zda jsou strategické cíle a lidské zdroje vzájemně propojeny tak, aby jejich využití vedlo k dosažení úspěchu.

Kritérium 3 hodnotí, co organizace dělá pro:

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

3.2. Stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů

3.3. Získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním

7.3.1. Subkritérium 3.1: Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
3.1.1.	Vypracování a sdělování koncepce řízení lidských zdrojů, založené na strategii a plánování organizace veřejného sektoru.	2,7	2,7	3	3
3.1.2	Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů při zohledňování potřeb a očekávání zainteresovaných stran.	2,7	3,1	3,3	3,3
3.1.3	Vypracování a schvalování jasné politiky obsahující objektivní kritéria s ohledem na nábor pracovníků, jejich pracovní růst, odměňování a jmenování do řídicích funkcí.	2,4	2,4	3	3
3.1.4	Přiřazování úkolů, pravomocí a odpovědností (např. pomocí popisů práce).	3,1	3,1	3,1	3,1
3.1.5	Přizpůsobování popisů práce přijímání pracovníků a plánům rozvoje.	2,8	2,8	3	3
3.1.6	Přizpůsobování plánování úkolů k počtu a rozmístění pracovníků a rozvoji lidských zdrojů.	2,5	3	3	3
3.1.7	Definování řídicích a vůdcovských dovedností, které jsou požadovány u vedoucích pracovníků (využívá se při přijímání).	1,4	1,4	2	2
3.1.8	Zajišťování vhodných pracovních podmínek v celé organizaci.	3,5	3,8	3,8	4
3.1.9	Řízení přijímání pracovníků a jejich kariérního růstu s ohledem na dostupnost zaměstnání a rovné příležitosti (např. pohlaví, invalidita, rasa, duchovní orientace či náboženské vyznání).	3,4	3,4	3,4	3,4
3.1.10	Věnování pozornosti osobním potřebám a vybavení pro osoby se sníženou pracovní schopností.	1,5	2	2,5	2,8
3.1.11	Zohledňování pracovní a životní rovnováhy pracovníků.	2,5	3	3,3	3,3
3.1	CELKEM	2,6	2,8	3	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.3.1-1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

Jako *silné stránky* úřadu můžeme hodnotit plánování a hodnocení systemizovaných pracovních míst, propracovaný systém výběrových řízení na volná pracovní místa, systém vzdělávání zaměstnanců umožňující jejich pracovní růst, návaznost podrobně definovaných popisů práce jednotlivých zaměstnanců na působnost odborů MěÚ stanovenou v organizačním řádu či trvalou péči o zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců a rozšiřování sociálních

výhod pro zaměstnance. Od roku 2008 úřad věnuje pozornost osobním potřebám zaměstnanců se sníženou pracovní schopností, která byla doposud zanedbávána.

Chybí definování standardu požadavků na vedoucí pracovníky, který by byl uplatňován při výběrových řízeních, tato slabá stránka je v roce 2007 odstraněna.

7.3.2. Subkritérium 3.2: Stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
3.2.1	Stanovení současných odborných způsobilostí na úrovni jednotlivců a celé organizace, pokud jde o znalosti, dovednosti a postoje.	3,4	3,4	3,4	3,4
3.2.2	Vypracování a seznámení s plánem vzdělávání nebo výcviku, který je založen na současných a budoucích organizačních a osobních potřebách (např. včetně povinného a volitelného vzdělávání).	2,8	3	3	3
3.2.3	Rozvíjení a schvalování plánů osobního vzdělávání nebo výcviku a rozvoje pracovníků.	2,7	2,7	3	3
3.2.4	Rozvíjení dovedností ve způsobu vedení a řízení vedoucích pracovníků v celé organizaci.	2	2,5	3	3
3.2.5	Podporování nových pracovníků a napomáhání jim (např. pomocí školení, instruktáží, výuky, rotace).	2,6	2,6	2,8	2,8
3.2.6	Rozvíjení zastupitelnosti a prosazování mobility pracovníků v rámci organizace (např. rotace či stáže v jiných útvech) i mimo ni.	2,9	3	3	3
3.2.7	Rozvíjení a prosazování moderních výcvikových metod (např. multimediální přístup, výcvik při výkonu zaměstnání, e-learning).	1,7	2	2,8	2,8
3.2.8	Řízení a vyhodnocování globálních individuálních výcvikových plánů.	2,3	2,8	3	3
3.2.9	Rozvíjení a podporování osobních dovedností a schopností jednat se zákazníky/občany.	1,7	2,5	3,2	3,2
3.2.10	Monitorování podílu nákladů ve vztahu k celkovým mzdovým nákladům vynaložených na výcvik.	1,1	2	2,8	2,8
3.2	CELKEM	2,3	2,7	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.3.22-1 Stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů

Silné stránky. Úřad podrobně a průběžně aktualizuje přehled zkoušek zvláštní odborné způsobilosti úředníků, stanovuje individuální plány vzdělávání pro všechny úředníky schválené vedením úřadu. Od roku 2008 zavádí komplexní software na personální agendu.

Slabé stránky. Organizace nevyužívá moderní výcvikové metody (e-learning...). Do roku 2006 nebylo zrealizováno vzdělávání zaměstnanců zaměřené na komunikaci s veřejností

7.3.3. Subkritérium 3.3: Získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
3.3.1	Prosazování vnitřního prostředí (kultury) otevřené, nehierarchické komunikace a dialogu.	0,5	0,7	2,5	2,5
3.3.2	Vytvoření a rozvíjení vhodných mechanismů pro zlepšovateľské hnutí nebo aktivní dotazování pracovníků na jejich nápady a názory (schémata	1,5	2	2,5	2,5

	zlepšovacích návrhů a hledání úspor, motivační programy pro inovace atd.).				
3.3.3	Zapojování pracovníků při přípravě strategií a plánů, návrhů procesů při hledání možností a uplatňování zlepšování například pomocí porad, dotazníků, intranetu, připomínkovacího řízení.	2,5	2,6	2,8	2,8
3.3.4	Usilování o dohodu mezi vedoucími pracovníky a podřízenými pracovníky ohledně cílů, cílových hodnot a rozsahu jejich dosažení (např. systém měření výkonnosti, využití BSC atd.).	2,3	2,3	2,6	2,6
3.3.5	Pravidelné organizování a provádění průzkumů u pracovníků.	1,2	2,8	3,2	3,2
3.3.6	Vyzvání pracovníků, aby hodnotili své nadřízené (např. v rámci průzkumů, při hodnotících pohovorech, 360 stupňovým hodnocením, - zpětnou vazbou atd.).	2	2,9	3,5	3,3
3.3.7	Jednání s představiteli pracovníků (např. předáci odborového hnutí, představitelé rad zaměstnanců, přirozené vůdčí osobnosti atd.).	3	3	3,3	3,5
3.3.	CELKEM	1,9	2,3	2,3	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.3.33-1 Získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním

Silné stránky. Odborová organizace je pro vedení úřadu partnerem při jednáních o pracovních a sociálních podmínkách zaměstnanců. Od roku 2007 komunikace funguje na všech úrovních.

Vedení města nepravidelně a minimálně komunikuje s řadovými zaměstnanci. Tato *slabá stránka* je v roce 2007 odbourána.

7.3.4. Celkové hodnocení kritéria 3

	Celkové hodnocení kritéria 3	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
3.1.	plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	2,6		2,8		3		3,1	
3.2.	stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů	2,3	2,3	2,7	2,6	3	3	3	3
3.3.	získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocnění	1,9		2,3		2,9		2,9	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.3.44-1 Celkové hodnocení kritéria 3

7.4. Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Kritérium sleduje, jakým způsobem organizace plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svou strategii a plánování a efektivnost procesů. Pro správně fungující organizaci jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem.

Kritérium hodnotí, co organizace dělá pro:

- 4.1. Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů
- 4.2. Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany

- 4.3. Řízení znalostí
- 4.4. Řízení financí
- 4.5. Řízení používaných technologií
- 4.6. Řízení budov a peněžních prostředků

7.4.1. Subkritérium 4.1: Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
4.1.1	Identifikování strategických partnerů a povahy vzájemných vztahů (např. odběratel-poskytovatel, koprodukce, hierarchie a řízení, spolupráce).	3	3,5	3,5	3,5
4.1.2	Uzavření vhodných partnerských dohod, které berou v úvahu povahu vzájemných vztahů.	3,2	3,5	3,5	3,5
4.1.3	Definování odpovědností a pravomocí při řízení partnerských vztahů.	3,1	3,2	3,5	4
4.1.4	Pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a povahy partnerských vztahů.	3,1	3,2	3,5	3,5
4.1.5	Stimulování a organizování vzájemných vztahů specifických pro určitý úkol a rozvíjení a uplatňování společných projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru.	3,4	3,7	3,9	3,5
4.1.6	Poskytování výcviku pracovníkům v zájmu efektivní spolupráce s partnery.	3,2	3,4	3,5	3,9
4.1.7	Vzájemné vyměňování pracovníků mezi partnery. Rotace.	0,5	0,8	1	1
4.1.	CELKEM	2,8	3	3,2	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.4.1-1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů

Organizace je v dobrých vztazích se strategickými partnery a má smluvně ošetřeny nejdůležitější oblasti vzájemných vztahů. Pravomoci a odpovědnost v rámci partnerských vztahů jsou nastaveny a fungují. Občané jsou dostatečně zapojeni do partnerské spolupráce. Od roku 2006 se začínají uplatňovat nové společné projekty se strategickými partnery, roste počet partnerských vztahů a začala se provádět analýza nákladů na vzdělávání. Od roku 2008 opakovaně probíhá analýza nákladů na vzdělávání a nově i benchmarking.

Slabé stránky. Úřad pravidelně nehodnotí více než 1/3 partnerských vztahů. Nedochozí k vzájemné výměně pracovníků úřadu mezi partnery

7.4.2. Subkritérium 4.2: Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
4.2.1	Povzbuzování zapojení zákazníků/občanů v záležitostech, které se týkají vlivu na společnost nebo životní prostředí (např. na kvalitu života, udržitelnost rozvoje atd.).	3	3	3,5	4
4.2.2	Zapojování zákazníků/občanů do politických rozhodovacích procesů (např. konzultační skupiny, ankety, průzkumy veřejného mínění, kulaté stoly atd.).	3	3	3,5	3,8
4.2.3	Zajišťování otevřenosti myšlenkám, námětům a stížnostem zákazníků-občanů a rozvíjení a využívání vhodných mechanismů (např. prostřednictvím anket, konzultačních skupin, dotazníků, sběrných boxů pro	3,5	3,8	4	4

	stížnosti, průzkumů veřejného mínění atd.).				
4.2.4	Aktivní povzbuzování občanů/zákazníků, aby se sdružovali a organizovali podpůrné občanské skupiny.	2,5	2,6	3	3,3
4.2.5	Zajišťování aktivní informační politiky (např. o kompetencích různých veřejných orgánů, o jejich procesech atd.).	2,8	3	3,5	4
4.2.6	Zajišťování, aby se se zákazníky/občany jednalo individuálně (např. identifikováním pracovníků veřejné správy, kteří s nimi jednají) – info-systém.	3	3,3	3,5	3,8
4.2.7	Zajišťování transparentnosti organizace a také jejího rozhodování a rozvíjení (např. vydávání ročních zpráv, pořádání tiskových konferencí a poskytování informací na internetu).	3,1	3,5	4	4
4.2.	CELKEM	3	3,2	3,6	3,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.4.2-1 Rozvíjení a uplatňování partnerských vztahů se zákazníky/občany

Silné stránky. Občané/zákazníci jsou často zapojováni do běžných záležitostí a v rámci možností i do rozhodovacích procesů, úřad je otevřený námětům občanů/zákazníků a předává maximální množství informací veřejnosti. Od roku 2006 je plně funkční systém komunikace s médii, funguje oddělení styku s veřejností a tisková mluvčí. Neustále se rozšiřuje okruh informací zveřejňovaných úřadem na www stránkách a v tisku, rozšiřují se služby občanům při vyřizování jejich záležitostí na úřadě. V roce 2007 je zaveden vyvolávací systém, recepce úřadu, objednávání přes web, maximální transparentnost při zveřejňování investičních záměrů na webu. Je zvýšená aktivita politických orgánů při projednávání koncepčních investičních záměrů města vůči občanům i neziskové sféře, podpora podnikatelských subjektů při jednání s vyššími orgány

Slabé stránky. Dosud není plně funkční jednotný systém komunikace s médii. V této oblasti se neprovádí žádný benchmarking. Slabé stránky úřad postupně odstraňuje.

7.4.3. Subkritérium 4.3: Řízení znalostí

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
4.3.1	Rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v organizaci.	2,7	3	3	3
4.3.2	Zajištění, že informace a vhodné znalosti jsou sdíleny s partnery.	2,8	3	3,2	3,4
4.3.3	Neustálé monitorování poznatků, které jsou v organizaci k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran.	2,5	2,5	2,9	3,5
4.3.4	Zajišťování, aby všichni pracovníci měli přístup k poznatkům týkajícím se jejich úkolů a dlouhodobých cílů.	2,1	2,3	2,7	2,8
4.3.5	Zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany.	3	3,2	3,5	3,5
4.3.6	Zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací.	2,4	2,6	2,6	2,6
4.3.7	Rozvíjení interních kanálů pro šíření informací v celé organizaci (intranet, informační zpravodaje, ilustrované časopisy atd.).	2,4	2,6	3	3
4.3.8	Povzbuzování vzájemné interní výměny informací v organizaci a se všemi příslušnými zainteresovanými stranami.	2,8	2,8	3	3
4.3.9	Zajišťování, aby externě dostupná data a informace byly zpracovávány a využívány efektivně.	1,8	1,8	2	2,4
4.3.10	Předkládání informací způsobem, který je pro uživatele vhodný.	3,1	3,5	3,8	4
4.3.11	Zajišťování, aby znalosti zaměstnanců, kteří opouštějí organizaci, byly	1,9	1,8	1,8	1,8

	zachovány.				
4.3	CELKEM	2,5	2,6	2,8	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.4.3-1 Řízení znalostí

Silné stránky. Úřad je v neustálém kontaktu s okolím, pravidelně předává informace partnerům a dílčím způsobem monitoruje poznatky v organizaci, předává informace uživatelům podle jejich přání. V roce 2006 je zprovozněn intranet a je zpracována mapa klíčových procesů

Slabou stránkou úřadu je jeho vícestranné řízení. Monitorování poznatků neprobíhá systematicky za úřad jako celek a intranet není dostatečně funkční. Přímé předání informací mezi odcházejícím a nastupujícím zaměstnancem není možné vzhledem k povinnosti dodržování stanoveného limitu počtu pracovníků. Úřad slabé stránky postupně odstraňuje.

7.4.4. Subkritérium 4.4: Řízení financí

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
4.4.1	Usměrňování finančního řízení se strategickými cíli.	1,8	1,8	2,5	3,5
4.4.2	Dodržování finanční a rozpočtové průhlednosti.	3,6	3,8	4	4,3
4.4.3	Zavádění inovačních systémů pro rozpočtové plánování (např. víceleté rozpočty, program pro rozpočty projektů).	1,9	2	2,2	3
4.4.4	Hospodárnost při použití zdrojů a monitorování nákladů na poskytování standardních služeb a na zajištění změny kvality života (např. investiční akce).	2,2	2	2,5	3,1
4.4.5	Efektivnost při použití a řízení zdrojů (nákladová efektivnost).	3,2	3,3	3,5	3,5
4.4.6	Delegování a decentralizování finančních odpovědností a jejich porovnávání s centrálním řízením.	3,2	3,6	3,6	3,6
4.4.7	Podložení finanční kontroly (řízení) analýzou nákladů/přínosů (tj. analýza ekonomické efektivnosti).	1	1	1	1
4.4.8	Analýzování rizik a příležitostí při finančním rozhodování (např. pomocí funkčního systému finanční kontroly, používání mapy rizik, analýz rizik a příčin jejich vzniku atd.).	2,3	2,6	3	4
4.4.9	Rozvíjení a zavádění moderního finančního řízení (pomocí interních finančních auditů, systémem finanční kontroly, systémem kvality dle ISO v oblasti financí nebo využitím BSC atd.).	4	4	4	4,2
4.4.10	Prosazování průhlednosti finančního řízení pro pracovníky.	1,5	1,6	2	2,3
4.4.11	Efektivní využívání investic k podpoře strategických dlouhodobých cílů organizace.	1,9	1,9	2,5	3,2
4.4.	CELKEM	1,9	2,5	2,8	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.4.4-1 Řízení financí

Úřad je při řízení financí plně transparentní a poskytuje veškeré veřejnosti přístupné informace o svém hospodaření. Jsou nastavena pravidla delegování odpovědností a v praxi se podle nich postupuje. Je zavedeno moderní finanční řízení, plně funkční je interní audit a systém finanční kontroly. Od roku 2006 funguje praxí prověřený systém delegování a decentralizování finančních odpovědností. V roce 2007 byly učiněny první kroky k vyhodnocování vybraných nákladů provozu úřadu. Dochází ke strategickému plánování a naplňování strategických cílů – je provázáno na rozpočet města. Od roku 2008 se úřad zapojuje do Benchmarkingové iniciativy.

Jsou dopracovány dlouhodobé strategické a rozvojové dokumenty a jejich aktualizace. Návazně je zpracován rozpočtový výhled ve vazbě na tyto dokumenty.

Úřadu chybí dlouhodobý finanční plán investičních akcí (podklad rozpočtového výhledu), dosud neprobíhá projektové rozpočtování a není plně funkční vyhodnocování nákladů provozu úřadu, nejsou určena kritéria efektivnosti, neprovádí se analýza ekonomické efektivnosti. Do roku 2006 nebylo provedeno vyhodnocení strategického plánu města a s tím související přínos realizovaných investic. Úřad slabé stránky postupně odstraňuje.

7.4.5. Subkritérium 4.5: Řízení používaných technologií

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
4.5.1	Uplatňování jednotné koncepce používaných technologií (např. u výpočetní a kancelářské techniky, programů, sítí, řídicích prvků pro provoz budov atd.) v souladu se strategickými a provozními cíli (vč. uplatnění hospodárnosti, nákladové efektivnosti a účelnosti).	1,5	2,5	2,8	3
4.5.2	Efektivní aplikování vhodné technologie na: - řízení úkolů - řízení znalostí - vzdělávání a činností zlepšování - rozhraní (vztahy) se zainteresovanými stranami a partnery - rozvíjení a udržování interních a externích sítí.	1,5	2	2,5	3
4.5.3	Monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací, jsou-li vhodné.	1,7	1,7	2,5	3
4.5	CELKEM	1,6	2,1	2,6	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.4.5-1 Řízení používaných technologií

Úřad má jednotnou koncepci informačních technologií. Organizace dává zaměstnancům dostatečný prostor k monitorování technického pokroku. V roce 2006 úřad rozšiřuje a postupně sjednocuje SW vybavení, funkční intranet, velmi dobře fungující www stránky. Rozběhlo se využívání mobilních sítí k informování občanů. Probíhá řízení úkolů přes elektronický systém. Od roku 2008 úřad zavádí wifi síť v úřadu i v dalších prostorách města.

Slabé stránky. Dílčí technologie jsou uplatňovány pouze ad hoc, systém řízení úkolů není plně průhledný. Rezerva je ve fungování vnitřních informačních sítí. Do roku 2006 neproběhlo vyhodnocení finančních nákladů v oblasti vzdělávání. Dílčí technologie jsou uplatňovány pouze ad hoc, systém řízení úkolů není plně průhledný. Úřad má rezervu ve fungování vnitřních informačních sítí. Do roku 2007 neproběhlo vyhodnocení finančních nákladů v oblasti vzdělávání.

7.4.6. Subkritérium 4.6: Řízení budov a peněžních prostředků

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
4.6.1	Vyvažování nákladů na lokality (např. počet úřadoven, budov, učeben, jídelen, zastávek MHD, pokladen atd.) s potřebami a očekáváními uživatelů těchto lokalit (např. centralizace versus decentralizace budov),	2,6	2,9	3,3	4

	tedy z hlediska hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti vynaložených prostředků.				
4.6.2	Zajišťování nákladově hospodárného a efektivního využívání kancelářských prostředků (např. velkoprostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) a technických zařízení (např. počet PC a kopírek pro služby), přičemž se berou v úvahu strategické a provozní cíle organizace, osobní potřeby zaměstnanců, místní kultura a jakákoli fyzická omezení.	3	3,1	3,1	4
4.6.3	Zajišťování hospodárné a nákladově efektivní údržby budov, kanceláří a zařízení.	3	3	3,2	3,5
4.6.4	Zajišťování hospodárného nákladově efektivního a optimálního využívání dopravních a energetických zdrojů.	1,5	1,5	1,5	1,5
4.6.5	Zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov v souladu s potřebami a očekávanými zaměstnanců a zákazníků/občanů (např. dosažitelnost parkování nebo veřejná doprava).	3,2	3,2	3,6	4,1
4.6.6	Rozvíjení promyšlené (integrované) koncepce pro správu budov a majetku, např. přímá správa majetku nebo smluvní správa.	2,5	2,5	2,7	3,3
4.6.7	Porovnávání efektivnosti nákladů fyzických lokalit s potřebami a očekávanými uživateli (např. centralizace versus decentralizace budov).	2,8	3,1	3,3	4
4.6	CELKEM	2,7	2,8	2,9	3,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.4.6-1 Řízení budov a peněžních prostředků

Úřad přistoupil k realizačním krokům centralizace budov, v maximální míře hospodárně využívá svého zázemí a vybavení. Realizuje se centralizace budov, rozšiřování vybavení a příprava na zavedení informačního systému. Centralizace budov je dokončena v roce 2007, probíhá rozšiřování vybavení prostor v obou budovách úřadu, dopracovává se jednotný informační systém, funguje recepce. Činnostmi souvisejících s výkonem státní správy jsou komplexně sjednoceny v jedné budově. Je zaveden koncepční a efektivní systém k zajišťování provozu budov úřadu, kanceláří a zařízení úřadu včetně vozového parku.

Slabé stránky. Neprobíhá pravidelné vyhodnocování provozních nákladů a efektivnosti

7.4.7. Celkové hodnocení kritéria 4

	Celkové hodnocení kritéria 4	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
4.1.	rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	2,8	2,4	3	2,7	3,2	3	3,3	3,3
4.2.	rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany	3		3,2		3,6		3,8	
4.3.	řízení znalostí	2,5		2,6		2,8		3	
4.4.	řízení financí	1,9		2,5		2,8		3,2	
4.5.	řízení technologie	1,6		2,1		2,6		3	
4.6.	řízení budov a peněžních prostředků	2,7		2,8		2,9		3,5	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.4.7-1 Celkové hodnocení kritéria 4

7.5. Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)

Kritérium sleduje způsob, jak organizace identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.¹⁴

Kritérium hodnotí, co organizace dělá pro:

- 5.1. Identifikaci, navrhování, řízení a zlepšování procesů
- 5.2. Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů
- 5.3. Plánování a řízení modernizace a inovace

7.5.1. Subkritérium 5.1: Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
5.1.1	Identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů (směrnice, vývojové diagramy, popisy činnosti).	1,3	2	3	3,5
5.1.2	Analyzování a monitorování klíčových procesů při zohledňování dlouhodobých cílů organizace a jejího měnícího se prostředí.	1	2	2,3	3
5.1.3	Identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností těmto vlastníků.	1,6	2	3	3,2
5.1.4	Zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů.	1,3	2	2,8	3
5.1.5	Zajišťování, aby klíčové procesy podporovaly strategické dlouhodobé cíle.	0,6	1,2	3	3,5
5.1.6	Přiřazování zdrojů k procesům na základě relativního významu jejich přínosu strategickým záměrům organizace.	2,5	2,5	2,5	3
5.1.7	Neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřitelné účinnosti a efektivnosti.	2	2,2	2,8	3
5.1	CELKEM	1,5	2	2,8	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.5.1-1 Subkritérium 5.1: Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů

V roce 2006 byly zpracovány mapy klíčových procesů, následně probíhal jejich monitoring. Od roku 2008 funguje vazba mezi rozpočtem, rozpočtovým výhledem, strategickým plánem a akčními plány.

7.5.2. Subkritérium 5.2: Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
5.2.1	Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné).	2,8	3	3,3	3,5
5.2.2	Zapojování zákazníků/občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování norem týkajících se jakosti služeb, produktů a informací.	2	2,5	3,5	3,5
5.2.3	Zpracování jasných a jednoduchých předpisů (právních norem) s využitím	1,8	1,8	2	3

¹⁴ Společný hodnotící rámec, Praha, 2007, str.31

	jednoduchého jazyka. Schopnost komunikovat v jazyce minorit.				
5.2.4	Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů.	0	2	3	3,5
5.2.5	Zajišťování vhodných a spolehlivých informací, pomoci a podpory pro zákazníky/občany.	3	3	3,5	3,7
5.2.6	Prosazování zpřístupnění organizace veřejného sektoru (např. pružné otevírací hodiny, poskytování dokumentů jak v papírové, tak v elektronické verzi).	3,5	3,5	3,5	3,7
5.2.7	Prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky/občany. Zároveň ale ponechávání tradičních forem kontaktu, aby se vyšlo vstříc všem skupinám občanů.	3,2	3,2	3,5	3,8
5.2.8	Rozvíjení systémů a postupů pro spolehlivý management vyřizování stížností.	3	3	3	3
5.2	C E L K E M	2,4	2,7	3,2	3,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.5.2-1 Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů

Veřejnost je aktivně zapojena při navrhování a zlepšování produktů a služeb, úřad podává vhodné a spolehlivé informace, je zpřístupněn i mimo úřední hodiny, funguje systém vyřizování stížností. Od roku 2007 je rozšířena systému elektronické komunikace. Od roku 2008 oddělení klientského servisu nabízí možnost získání informací na jednom místě a je zavedena možnost bezhotovostních plateb.

Slabé stránky. Úřad nemá nasmlouvané mluvčí v jazyce minorit, tato slabá stránka je hned v roce 2006 odstraněna.

7.5.3. Subkritérium 5.3: Plánování a řízení modernizace a inovace

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
5.3.1	Neustálé monitorování interních signálů pro změnu (např. nežádoucí trendy poruch, stoupající úrovně stížností) a externích tlaků vůči modernizaci a inovaci.	2,5	2,5	3	3,2
5.3.2	Provádění benchmarkingu, aby se iniciovalo zlepšování.	0,8	2	3	4
5.3.3.	Vytvoření rovnováhy mezi přístupem shora dolů a zdola nahoru v případě změn v organizaci (tzn. Management projednává budoucí změny s pracovníky).	0	0,5	2,5	2,5
5.3.4	Analyzování rizik a identifikování kritických faktorů úspěchu.	1,5	2	3	3
5.3.5	Efektivní řízení procesu změn (např. s využitím milníků, měřítek, řídicích skupin, zpráv z následných sledování).	1,5	2,5	3	3
5.3.6	Jednání se všemi partnery o otázkách plánovaných změn a změn jejich provádění, např. s představiteli asociací.	2,1	2,5	3	3
5.3.7	Poskytování zdrojů potřebných pro dokončení procesu změny.	1,3	1,3	2	2,5
5.3.8	Hodnocení a řízení procesů změn.	1,5	1,7	3	3
5.3	C E L K E M	1,4	1,9	2,8	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.5.3-1 Plánování a řízení modernizace a inovace

Silné stránky. Organizace monitoruje interní signály pro změny. Úřad vždy jedná s partnery o plánovaných změnách. V roce 2006 je vypracována mapa rizik na úrovni odborů.

V roce 2007 probíhá jejich vyhodnocování. Od roku 2008 je úřad zapojen do benchmarkingové iniciativy.

Slabé stránky. Management neprojednává budoucí změny v organizaci s pracovníky, tento nedostatek ale úřad brzy odstraňuje. Do roku 2007 nedochází k pravidelnému vyhodnocování rizik na všech úrovních organizace. Výsledky získané ze zapojení do benchmarkingové iniciativy nejsou vyhodnocovány komplexně.

7.5.4. Celkové hodnocení kritéria 5

	Celkové hodnocení kritéria 5	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
5.1	identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů	1,5	1,8	2	2,2	2,8	2,9	3,2	3,2
5.2.	rozvíjení a poskytování služeb a produktů s využitím zapojování zákazníků/občanů	2,4		2,7		3,2		3,5	
5.3	plánování a řízení modernizace a inovace	1,4		1,9		2,8		3	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.5.4-1 Celkové hodnocení kritéria 5

7.6. Kritérium 6: Procesy (řízení procesů a změn)

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a s jejími službami, pokud jde o:¹⁵

- 6.1. Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů
- 6.2. Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana

7.6.1. Subkritérium 6.1: Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
6.1	Výsledky týkající se celkové image organizace: a. celková úroveň spokojenosti s výkonem organizace, b. vlídnost a nestrannost při jednáních, c. vstřícné a aktivní chování, d. flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace, e. otevřenost změnám, f. hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování, g. vliv organizace na kvalitu života zákazníků/občanů.	0,5	2,6	3,3	3,3
6.2	Výsledky týkající se angažovanosti: úsilí o zapojení zákazníků/občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování.	1	2	3	3

¹⁵ *Společný hodnotící rámec*, Praha, 2007, str.35

6.3	Výsledky týkající se dostupnosti: a. otevírací a čekací doby, b. množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací, c. úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka, d. umístění budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti atd.)	1,4	2,2	3	3,5
6.4	Výsledky týkající se produktů a služeb: a. jakost, spolehlivost, soulad se standardy jakosti a s deklaracemi práv uživatelů nebo občanů, b. doba vyřizování, c. kvalita rad poskytovaných zákazníkovi/občanovi.	1,1	2	3,5	4
6.1	CELKEM	1	2,2	3,2	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.6.1-1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů

Silné stránky. Úřad vypisuje anketu v rámci místní Agendy 21 a dotazníkové akce, má schopné a vstřícné zaměstnance a je otevřený vůči klientům. Existují zde vnitřní předpisy a normy. V roce 2007 úřad získal resortní cenu MV ČR za kvalitu ve veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby za rok 2006“ a v roce 2008 zlatou cenu za projekt „Zdravé město – město, kde stojí za to žít“ v celosvětové soutěži The LivCom Awards.¹⁶

Slabé stránky. Na počátku období, kdy se úřad zapojil do CAF, neměl srovnatelné údaje a byly decentralizovány budovy.

7.6.2. Subkritérium 6.2: Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2007
6.2.1	Výsledky týkající se celkového image organizace a. Počet stížností. b. Rozsah úsilí o zlepšování důvěry veřejnosti v organizaci a v její služby a produkty. c. Doba vyřizování stížností. d. Počet intervencí od ombudsmana. e. Doba zpracování. f. Rozsah výcviku pracovníků, zaměřeného na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky/občany.	1,4	2	2,5	2,5
6.2.2	Výsledky týkající se angažovanosti: a. rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů b. návrhy – přijaté a zaznamenané, c. uplatňování a rozsah využívání nových a inovačních způsobů jednání se zákazníky/občany.	1	2	3	3
6.2.3	Výsledky týkající se produktů a služeb a. dodržování zveřejněných standardů pro služby (např. deklarací práv občanů), b. počet souborů vrácených zpět s chybami a nebo případů vyžadujících kompenzaci, c. rozsah úsilí zlepšit dostupnost, přesnost a průhlednost informací (zákon č. 106/1999 Sb.).	0,3	1,5	2,5	3,5

¹⁶ Soutěž místních komunit ve světě

6.2	CELKEM	0,9	1,8	2,6	3
------------	---------------	------------	------------	------------	----------

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.6.1-1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů

Silné stránky. Úřad vydává zpravodaj a má funkční webové stránky. Od roku 2007 plně funguje oddělení pro styk s veřejností a Informační centrum.

Slabé stránky. V evidenci stížností a petic není sledovaná doba vyřizování, není vedena evidence soudních rozhodnutí a je malý počet školení zaměstnanců zaměřených na komunikaci se zákazníky. Slabé stránky jsou průběžně odstraňovány.

7.6.3. Celkové hodnocení kritéria 6

	Celkové hodnocení kritéria 6	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
6.1	výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	1	1	2,2	2	3,2	2,9	3,4	3,2
6.2	ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana	0,9		1,8		2,6		3	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.6.1-1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů

7.7. Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky

Kritérium sleduje, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců. Kritérium vyjadřuje spokojenost zaměstnanců organizace, jejíž míru zjišťují organizace většinou pomocí průzkumů prováděných u zaměstnanců.¹⁷

7.7.1. Subkritérium 7.1: Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace

Pro toto kritérium byl pracovníky úřadu vyplňován dotazník.

7.7.1.1. Rok 2005

Z celkového počtu 214 bylo správně vyplněno 118, tj. 55,14% dotazníků. Hodnocení je od 1 – nejlepší do 4 – nejhorší. Dotazník byl vyplňován anonymně.

Na 26 otázek odpovědělo 75 žen, 20 mužů, a 23 respondentů nevyplnilo své pohlaví. 29 účastníků dotazníku bylo ve věku do 35 let, 68 respondentů bylo ve věku nad 35 let a 21 neurčilo svůj věk.

Průměrné hodnocení pracovníků úřadů bylo 1,94.

Silnou stránkou úřadu je záměr pravidelně zjišťovat formou dotazníku spokojenost a motivaci zaměstnanců a porovnávat vývoj v následujících letech.

¹⁷ Společný hodnotící rámec, Praha, 2007, str.39

Slabou stránkou je určitě vedení organizace – schopnost řídit práci a komunikovat a systém dalšího odměňování, která byla zaměstnanci v dotazníku hodnocena nejnižše.

7.7.1.2. Rok 2006

V roce 2006 byl pracovníkům zadán dotazník pro vyhodnocení zlepšení od předešlého roku. Z celkového počtu 214 respondentů se vrátilo 73 vyplněných dotazníků, tj. 34,11 %. Hodnocení ANO souhlasilo se zlepšením, hodnocení NE nesouhlasilo se zlepšením. Realizace průzkumu byla opět anonymní.

Dotazník vyplnilo 9 mužů, 51 žen a 13 vyplňujících neurčilo své pohlaví. Dva respondenti měli nižší vzdělání než vzdělání s maturitou, 42 účastníků průzkumu mělo středoškolské vzdělání s maturitou, odpovídalo 15 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a 13 zaměstnanců vzdělání nevyplnilo.

Hodnocení změn za uplynuté období jednoho roku

Průměrně 43 zaměstnanců odpovědělo na 6 otázek týkajících se zlepšení informovanosti, mezilidských vztahů a spolupráce, že došlo k pozitivní změně. Průměrně 27 zaměstnancům změnu k lepšímu nezaznamenalo a průměrně 4 zaměstnanci neodpověděli vůbec.

Z celkového průzkumu tedy můžu vyhodnotit, že většina zaměstnanců pociťuje v této oblasti, oproti roku 2005, zlepšení.

Oblast vzdělávání

Zaměstnanci v oblasti vzdělávání odpovídali na 5 otázek. Průměrně 55 dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni s oblastí vzdělávání naopak průměrně 18 zaměstnanců spokojeno není.

Sociální oblast, zaměstnanecké výhody

V této oblasti bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci informováni o službách, které jim úřad poskytuje a zda tyto služby podporují, či s nimi souhlasí.

Téměř 80% dotazovaných odpovědělo kladně.

Hodnocení nadřízených pracovníků

Oblast hodnocení nadřízených pracovníků byla zaměřena na zlepšení hodnocení oproti předchozímu roku.

Průměrně 30 dotazovaných odpovědělo, že došlo ke zlepšení, průměrně 40 dotazovaných má zcela opačný názor. Průměrně 4 respondenti na tyto otázky neodpověděli.

Silné a slabé stránky

Opět je nutné vyzdvihnout záměr úřadu pravidelně zjišťovat formou dotazníku spokojenost a motivaci zaměstnanců a porovnávat vývoj oproti předchozím rokům. Nejslabší stránkou zůstalo vedení organizace – schopnost řídit práci a komunikovat a systém dalšího

odměňování. Vzhledem k tomu, že se oproti roku 2005 zúčastnil menší počet respondentů, dotazník nemá takovou vypovídací hodnotu.

7.7.1.3. Rok 2007

V roce 2007 opět proběhlo dotazníkové šetření. Z celkového počtu 233 respondentů se vrátilo 96 vyplněných dotazníků, tj. 41%. Hodnocení ANO souhlasilo se zlepšením, hodnocení NE nesouhlasilo se zlepšením. Realizace průzkumu byla anonymní. Odpovídalo 18 mužů a 66 žen, 17 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, 66 pracovníků s maturitou a 1 zaměstnanec s nižším vzděláním.

Hodnocení změn za uplynulé období jednoho roku

Na pět otázek typu, zda se zlepšila úroveň informovanosti, neformální mezilidské vztahy či spolupráce pracovníků, odpovídalo v průměru 65 dotazovaných kladně, 24 záporně a průměrně 8 dotazovaných otázky nezodpovědělo.

Oblast vzdělávání

Na otázky související se zlepšením v oblasti vzdělávání pracovníků, odpovědělo průměrně 72 pracovníků kladně, 20 záporně a čtyři neodpověděli vůbec.

Sociální oblast, zaměstnanecké výhody

V sociální oblasti zaměstnanci odpovídali na otázky, zda považují příspěvek na stravenky, na životní pojištění a na dovolenou za standardní součást svého odměňování, zda vědí, že zaměstnavatel nabízí ještě další výhody, např. bezúročné půjčky, příspěvek na vzdělávání, kulturu, sport atd., zda vědí, že na úřadě funguje odborová organizace, jestli si myslí, že pro zlepšení mezilidských vztahů by se zaměstnanci měli kolektivně účastnit různých akcí a jestli jsou ochotni podílet se na zorganizování takových akcí.

Průměrně 72 dotazovaných odpovědělo ano, 22 ne a dva neodpověděli.

Hodnocení nadřízených pracovníků

Průměrně 46 zaměstnanců si myslí, že u nadřízených pracovníků došlo oproti roku 2006 ke zlepšení, 36 má zcela opačný názor a 14 zaměstnanců neodpovědělo.

Silné a slabé stránky

Silnou stránkou úřadu je, že pravidelně zajišťuje spokojenost a motivaci zaměstnanců formou dotazníku a porovnáváním vývoje. Slabé stránky naopak odstraňuje.

7.7.1.4. Rok 2008

V roce 2008 opět proběhl dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců. Z celkového počtu 213 respondentů se vrátilo 76 vyplněných dotazníků, tj. 36 %. Hodnotící stupnice byla: 1 – výborně, velmi dobře, jsem spokojen; 2 – dobře, vyhovuje, dostatečná úroveň; 3 – méně dobře, podprůměrně, je co zlepšovat; 4 – nedostatečně, nevyhovuje, neuspokojivá úroveň. Realizace

průzkumu byla anonymní. Odpovídalo 12 mužů a 48 žen. Devět dotazovaných bylo ve věku do 30 let, 20 do 40 let, 19 do 50 let a 12 nad 50 let. 35 respondentů má středoškolské vzdělání a 23 vysokoškolské.

V následující tabulce je uvedeno průměrné hodnocení dotazovaných respondentů.

Odvětví	Hodnocení
Hodnocení změn za uplynulé období jednoho roku	2,09
Oblast vzdělávání	1,84
Sociální oblast, zaměstnanecké výhody	1,8
Hodnocení nadřízených pracovníků	2,26

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.7.1-1 Průměrné hodnocení dotazovaných respondentů

7.7.1.5. Shrnutí výsledků

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
7.1.1	Výsledky týkající se celkové spokojenosti.	2,2	2,4	3	3
7.1.2	Výsledky týkající se spokojenosti s managementem a se systémy managementu.	1,5	1	2	2,5
7.1.3	Výsledky týkající se spokojenosti s pracovními podmínkami.	2,8	3	3,5	3,5
7.1.4	Výsledky týkající se motivace a spokojenosti s profesním růstem a rozvojem dovedností.	1,9	2,5	3	2,8
7.1.5	Výsledky týkající se spokojenosti.	2,3	2,5	2,9	3
7.1	CELKEM	2,1	2,3	2,9	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.7.1-1 Shrnutí výsledků

7.7.2. Subkritérium 7.2: Ukazatele výsledků pracovníků

	Otázka	hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
7.2.1	Výsledky související se spokojeností: a) úroveň absentérství a nemocnosti, b) úroveň fluktuace pracovníků, c) počet stížností, stávek atd.	1,9	2	1,5	1
7.2.2	Výsledky související s výkonností: a) míra produktivity, b) výsledky hodnocení a/nebo oceňování (např. profesní ocenění), c) vazba mezi výkonností jednotlivce a jakostí služeb a produktů, d) výsledky ukazatelů výkonnosti jednotlivce.	2,1	2,2	4,5	4,5
7.2.3	Výsledky týkající se rozvoje dovedností: a) úroveň účasti a úspěchu při výcvikových činnostech, b) využívání rozpočtu určeného na výcvik, c) využívání informační technologie pracovníky, d) důkaz o schopnosti jednat se zákazníky/občany a reagovat na jejich potřeby, e) rotace pracovníků uvnitř organizace (mobilita).	2,4	2,4	3,5	3,5
7.2.4	Výsledky týkající se motivace a angažovanosti: a) míra reakce na průzkumy pracovníků, b) účast v činnostech a schématech zlepšování (např. schémata zlepšovacích návrhů), c) účast na společenských událostech, využívání FKSP, rekreačních zařízení apod., d) účast v interních diskusních skupinách, na setkáních s vyšším vedením nebo na setkáních všech pracovníků atd.,	2,1	2,1	2,6	2,6

	e) ochota akceptovat změny, f) ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech.				
7.2	CELKEM	2,1	2,2	3	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.7.2-1 Ukazatele výsledků pracovníků

2005

Silnou stránkou úřadu je hodnocení plánů vzdělávání, vedení evidence osvědčení o absolvovaných školeních, kontrolování čerpání rozpočtu na oblast vzdělávání. Zaměstnanci se mohou účastnit na společenských akcích v souladu se Zásadami sociálního fondu a mohou využívat rekreačního zařízení města.

Slabou stránkou jsou nestanovené ukazatele, které by dokládaly výkonnost zaměstnanců a kvalitu jimi poskytovaných služeb.

2006

Úřad stanovil ukazatele, které budou dokládat výkonnost zaměstnanců a kvalitu jimi poskytovaných služeb, slabou stránkou je, že tyto ukazatele nebyly dosud vyhodnoceny. Stejný problém přetrvává do roku 2007.

2008

Úřadu byla udělena resortní cena MV ČR za kvalitu ve veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby za rok 2006 a za rok 2007“ a zlatá cena za projekt „Zdravé město – město, kde stojí za to žít“ v celosvětové soutěži The LivCom Awards (soutěž místních komunit ve světě).

7.7.3. Celkové hodnocení kritéria 7

	Celkové hodnocení kritéria 7	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
7.1	Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace	2,1	2,1	2,3	2,2	2,9	2,9	3	2,9
7.2	Ukazatele výsledků pracovníků	2,1		2,2		3		2,9	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.7.3-1 Celkové hodnocení kritéria 7

7.8. Kritérium 8: Společnost – výsledky

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Měření zahrnuje ukazatele týkající se například dopadu na ekonomiku, sociálních aspektů, kvality života, dopadu na životní prostředí či kvality demokracie.¹⁸

¹⁸ Společný hodnotící rámec, Praha, 2007, str. 43

7.8.1. Subkritérium 8.1: Výsledky v oblasti sociální

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
8.1.1	Dopad na místní, národní a mezinárodní ekonomiku a společnost.	1,1	2	2	2
8.1.2	Kvalita a četnost vztahů s místními a společenskými partnery.	1	2	3	3
8.1.3	Etické chování organizace.	1,5	2	3	3
8.1.4	Zapojení se do společenství, v němž organizace působí, prostřednictvím podpory (finanční nebo jiné) místních a společenských činností (sociálních, ve vztahu k životnímu prostředí atd.).	2,8	3	3,5	3,5
8.1.5	Podpora sociálně znevýhodněných (např. předávání pracovních zkušeností a poskytování pracovních míst).	3	3,8	3,8	3,8
8.1.6	Rozsah podpory vůči rozvojovým projektům třetího světa.	0	0,5	2	0
8.1.7	Povědomí lidí o vlivu organizace na kvalitu života občanů.	0,5	2,4	3	3
8.1.8	Rozsah podpory pro společenskou angažovanost jak občanů, tak pracovníků.	2	2,5	3	3
8.1.9	Druh pozornosti věnované organizaci sdělovacími prostředky.	1	2,3	3	3
8.1.10	Míra zavádění společenských změn do vlastních funkcí organizace.	0	2	2	2
8.1.11	Programy na ochranu zdraví před riziky a nehodami.	3	3,2	3,6	3,6
8.1	CELKEM	1,4	2,3	2,9	2,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.8.1-1 Výsledky v oblasti sociální

Úřad jako svoji *silnou stránku* považuje systém grantů a příspěvků neziskovým organizacím, zřízení Centra služeb a sociální pomoci a programy na ochranu zdraví.

Oproti tomu úřadu chybí zpětná vazba výsledků o podvědomí lidí o vlivu organizace na kvalitu života.

Úřad minimálně podporuje rozvojové projekty třetího světa, což hodnotí jako slabou stránku v roce 2006, 2007 a 2008.

7.8.2. Subkritérium 8.2: Výsledky v oblasti životního prostředí

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
8.2.1	Začlenění zásad udržitelného rozvoje do procesu rozhodování (úspory energie, využívání obnovitelných zdrojů energie, celkové využívání energie atd.).	3	3,5	3,5	3,5
8.2.2	Snižování odpadů a obalů.	2,9	3	3	3
8.2.3	Využívání recyklovaných materiálů.	3	3	3	2
8.2.4	Propagování takových druhů dopravy, které jsou šetrné k životnímu prostředí (např. veřejná doprava, společné používání vozidel a jízdní kola).	1,2	2,2	2,7	2,7
8.2.5	Úroveň shody s normami pro životní prostředí, hygiena.	1	2	2,3	2,3
8.2.6	Snaha snižovat škodlivé činnosti nebo škody způsobené organizací a zajišťovat ochranu a bezpečnost občanů.	1	1,9	2,3	2,3
8.2.7	Opatření ke snižování hluku.	0	1	1	1
8.2.8	Zohledňování ochrany životního prostředí a přírody v procesu rozhodování (např. konstrukce budov).	1	1	2,2	2,2
8.2	CELKEM	1,6	2,2	2,5	2,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.8.2-1 Výsledky v oblasti životního prostředí

Úřad je členem Národní sítě zdravých měst. Byl zřízen koordinátor pro Zdravé město a místní Agendu 21. V roce 2007 byla zahájena certifikace EMAS. Slabou stránkou této oblasti je prodlužování realizace výstavby městského obchvatu.

7.8.3. Celkové hodnocení kritéria 8

	Celkové hodnocení kritéria 8	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
8.1	Výsledky v oblasti sociální	1,4	1,5	2,3	2,2	2,9	2,7	2,7	2,6
8.2	Výsledky v oblasti životního prostředí	1,6		2,2		2,5		2,4	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.8.3-1 Celkové hodnocení kritéria 8

7.9. Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Kritérium hodnotí výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran, a výsledky, které organizace dosahuje v oblasti řízení a zlepšování organizace.¹⁹

7.9.1. Subkritérium 9.1: Trendy výsledků organizace při dosahování cílů

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
9.1.1	Externí výsledky: a) rozsah, ve kterém jsou záměry dosahovány, pokud jde o výstup b) (poskytování produktů a služeb) a následek (dopad na společnost) c) společnost d) zlepšená jakost poskytovaných služeb nebo produktů, e) nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných nákladech), f) účinnost, g) výsledky kontrol a auditů, h) výsledky účasti v soutěžích a cenách za jakost, i) výsledky činností benchmarkingu.	1,8	2	2,9	4,3
9.1.2	Interní výsledky: a) Důkaz o angažovanosti všech zainteresovaných stran v organizaci. b) Důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat potřeby všech zainteresovaných stran. c) Důkaz o úspěchu při zlepšování a inovování strategií, struktury a/nebo procesů organizace. d) Důkaz o lepším využívání informační technologie (při řízení interních poznatků a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení). e) Důkaz o (zvýšené) shodě se standardy jakosti, s deklaracemi práv uživatelů a občanů.	0,8	2,2	2,8	3,2

¹⁹ Společný hodnotící rámec, Praha, 2007, str. 45

9.1	CELKEM	1,3	2,1	2,8	3,7
------------	---------------	------------	------------	------------	------------

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.9.1-1 Trendy výsledků organizace při dosahování cílů

Silné stránky. Úřad projednává a vyhodnocuje Plán zdraví a kvality života, vyhodnocuje výsledky externího auditu, využívá informačních technologií. Úřad se snaží dosahovat výsledků při nejnižších možných nákladech. Zainteresované strany se účastní na různých projednáváních, jednáních komisí, atd. V roce 2006 úřad v MA 21 postoupil do kategorie „B“. V roce 2007 úřad získává cenu MV za kvalitu ve veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby za rok 2006“. Úřad využívá informačních technologií a rozšiřuje aplikace IT. V organizaci od roku 2008 probíhá formální i neformální Benchmarking. V roce 2008 získává zlatou cenu za projekt „Zdravé město – město, kde stojí za to žít“ v celosvětové soutěži The LivCom Awards.

Slabé stránky. Úřad nevyhodnocuje účinnost, nejsou navzájem vyrovnány potřeby všech zainteresovaných stran. Do roku 2008 probíhá pouze neformální Benchmarking na úrovni jednotlivých oborů.

7.9.2. Subkritérium 9.2: Finanční výkonnost

	Otázka	Hodnocení			
		2005	2006	2007	2008
9.2.1	Výsledky hospodárnosti (úspornost, nákladová efektivnost, účelnost).	3	3	3,3	3,3
9.2.2	Rozsah plnění finančních cílů (např. objem a skladba majetku, míra zadluženosti atd.).	2,2	2,6	2,8	3,3
9.2.3	Důkaz o schopnosti uspokojovat a navzájem vyrovnávat (vyvažovat) finanční zájmy všech zainteresovaných stran.	1	1	1	1
9.2.4	Opatření pro efektivní a účelné využívání provozních rozpočtových prostředků.	2,5	2,7	2,7	2,9
9.2.5	Rozsah (efektivnost) činností tvořících příjmy.	2,5	2,8	3,3	3,3
9.2.6	Četnost a výsledky finančních auditů a kontrol.	3,2	3,5	3,5	3,7
9.2.7	Opatření pro omezitelné a riziku přizpůsobené finanční řízení.	2	2,5	2,5	2,7
9.2	CELKEM	2,3	2,6	2,7	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu

Tabulka 7.9.2-1 Finanční výkonnost

Silnou stránkou úřadu v rámci finanční výkonnosti je velmi dobré plnění finančních rozpočtů i krátkodobých finančních záměrů. Úřad sleduje účelnosti vynakládání provozních rozpočtových prostředků, sleduje limity. Je nastaven a plně funkční systém interního auditu a finanční kontroly. Úřad je finančně stabilní.

Slabé stránky. Neprovádí se rozpočtování podle cílů, není zpracována mapa rizik, dílčí rizika ve finanční oblasti jsou ošetřena vnitřními předpisy. Tyto slabé stránky jsou postupně odstraňovány. Město není schopno vyrovnávat finanční zájmy všech zainteresovaných stran.

7.9.3. Celkové hodnocení kritéria 9

	Celkové hodnocení kritéria 9	Ø 2005	Celkový Ø 2005	Ø 2006	Celkový Ø 2006	Ø 2007	Celkový Ø 2007	Ø 2008	Celkový Ø 2008
9.1	Trendy výsledků organizace při dosahování cílů	1,3	1,8	2,1	2,3	2,8	2,7	3,7	3,3
9.2	finanční výkonnost	2,3		2,6		2,7		2,9	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů úřadu
Tabulka 7.9.3-1 Celkové hodnocení kritéria 9

7.10. Celkové hodnocení

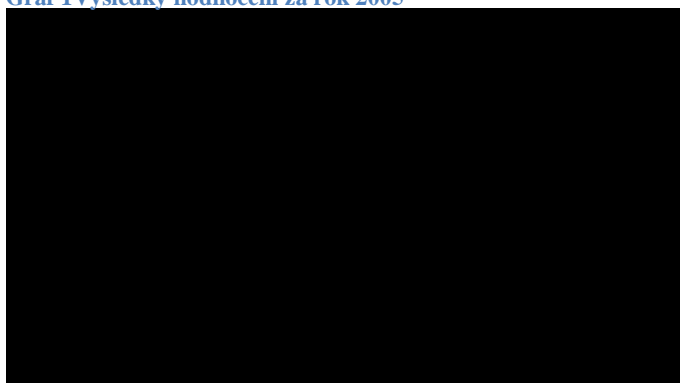
Hodnocení MěÚ dle jednotlivých otázek a subkritérií v rámci devíti základních oblastí modelu CAF.

7.10.1. Rok 2005

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hodnocení	2,1	2	2,3	2,4	1,8	1	2,1	1,5	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování
Tabulka 7.10.1-1 Celkové hodnocení rok 2005

Graf 1 Výsledky hodnocení za rok 2005



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejnižších hodnot dosáhl úřad v kritériu 6 - hodnocení spokojenosti zákazníků/občanů, kde se stejně jako v kritériích 7 - 9 měří výsledky. Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace, ty celkově v roce 2005 byly ohodnoceny vyššími bodovými hodnotami. Oba typy kritérií jsou hodnoceny různými metodami, což je důvodem pro vyšší hodnocení prvních pěti kritérií. U kritérií 6 – 9 je potřeba konkrétních výsledků v číselné podobě, které úřad neměl vždy plně k dispozici.

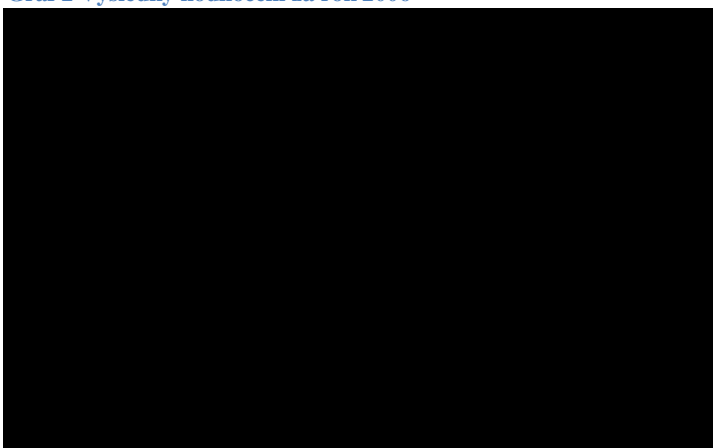
Úřad má dle výsledků velké rezervy jak v bodovém hodnocení, tak v kvalitě práce.

7.10.2. Rok 2006

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hodnocení	2,5	2,4	2,6	2,7	2,2	2	2,2	2,2	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování
Tabulka 7.10.2-1 Celkové hodnocení rok 2006

Graf 2 Výsledky hodnocení za rok 2006



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2006 měl úřad k dispozici konkrétní výsledky, které umožnily pravdivější hodnocení u kritérií 6 – 9, to vedlo ke srovnatelným bodovým hodnocením v obou částech.

Oproti roku 2005 došlo ke zlepšení bodového hodnocení ve všech subkritériích, přesto existují rezervy jak v bodovém hodnocení, tak v kvalitě práce úřadu.

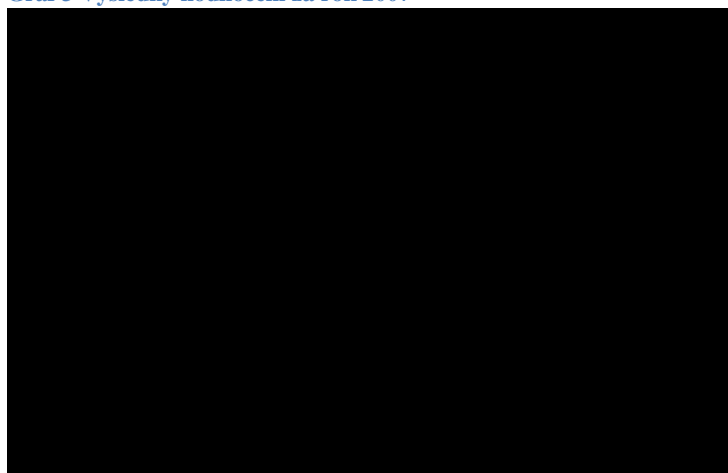
7.10.3. Rok 2007

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hodnocení	3	3	3	3	2,9	2,9	2,9	2,7	2,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7.10.3-1 Celkové hodnocení rok 2007

Graf 3 Výsledky hodnocení za rok 2007



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že v roce 2007 je bodové hodnocení v části „výsledky“ (kritérium 6 až 9) již srovnatelné s částí, kde tým hodnotil „předpoklady“ (kritérium 1 až 5). Pracovní tým již měl k dispozici konkrétní výsledky a mohl sledovat i trendy vývoje. Opět došlo ke zlepšení

bodového hodnocení ve všech kritériích i subkritériích, ale stále zůstávají možnosti ke zlepšování jak bodového hodnocení, tak i kvality práce.

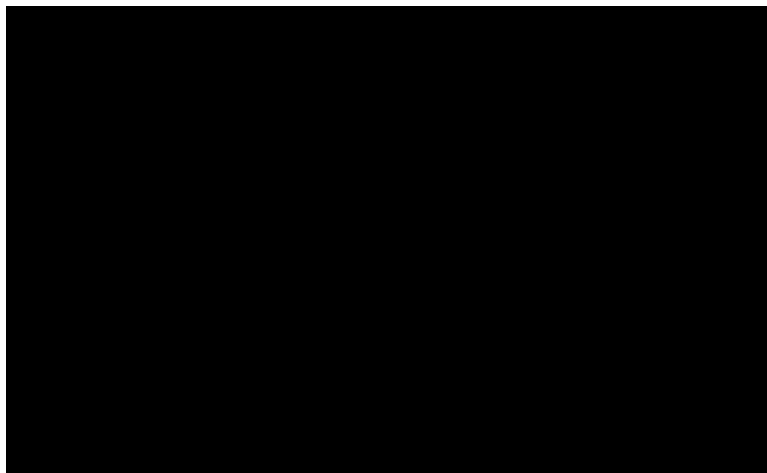
7.10.4. Rok 2008

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hodnocení	3,3	3,2	3	3,3	3,2	3,2	2,9	2,6	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7.10.4-1 Celkové hodnocení rok 2008

Graf 4 Výsledky hodnocení za rok 2008



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že v roce 2008 je bodové hodnocení v části „výsledky“ (kritérium 6 až 9) téměř shodné s částí, kde tým hodnotil „předpoklady“ (kritérium 1 až 5). I v roce 2008 došlo k opětovnému zlepšení bodového hodnocení ve všech kritériích i subkritériích, s výjimkou kritéria 8, kde došlo k nepatrnému snížení bodového hodnocení v obou subkritériích. Nadále tedy zůstávají možnosti ke zlepšování jak bodového hodnocení, tak i kvality práce.

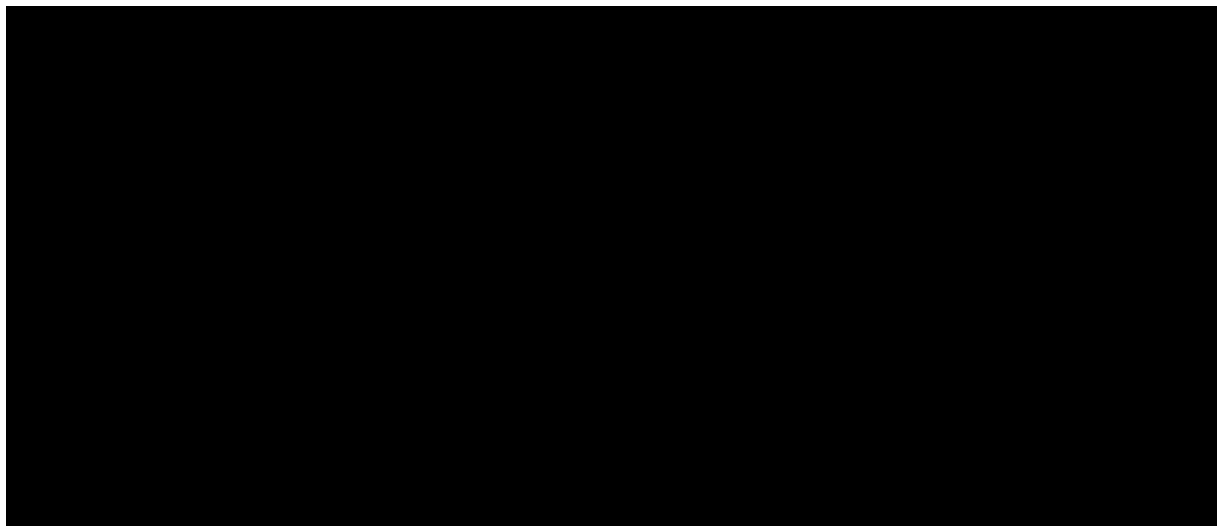
7.10.5. Průměrné hodnocení jednotlivých kritérií

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Průměrné hodnocení	2,73	2,65	2,73	2,85	2,53	2,26	2,56	2,25	2,53

Zdroj: Vlastní zpracování

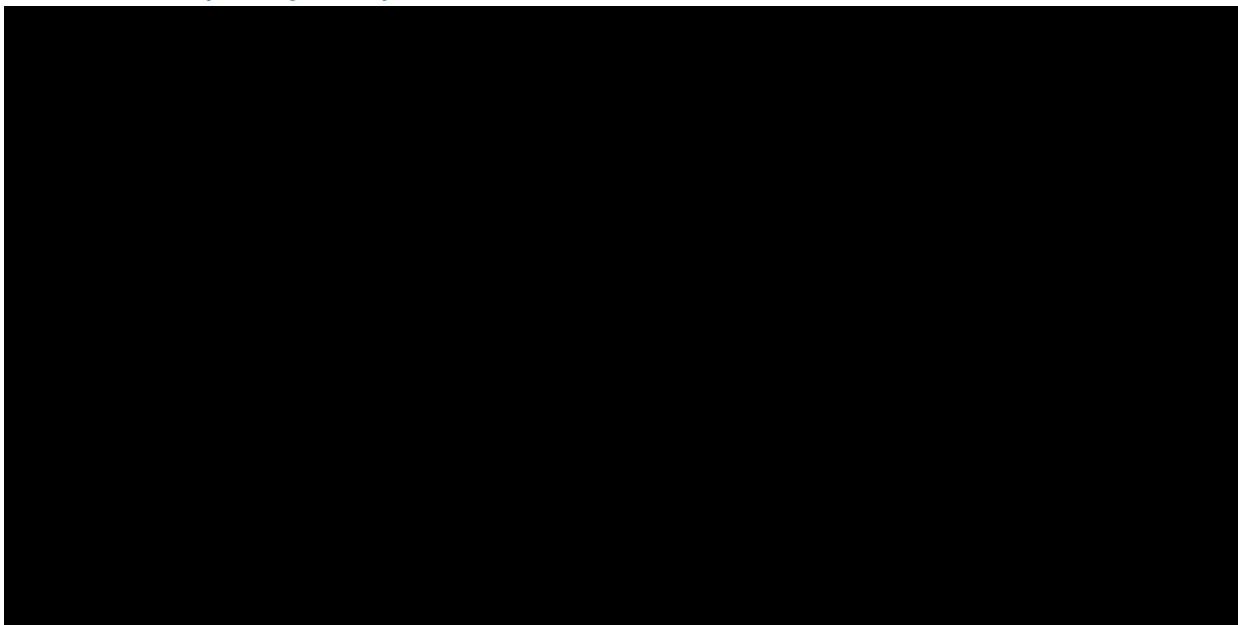
Tabulka 7.10.5-1 Průměrné hodnocení jednotlivých kritérií

Graf 5 Průměrné výsledky hodnocení 2005 - 2008



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Srovnání výsledků jednotlivých kritérií 2005 - 2008



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Cena MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě

Ministerstvo vnitra podporuje zavádění nástrojů řízení kvality ve veřejné správě prostřednictvím metodického vedení a koordinace, oceňováním těch, kteří s kvalitou začali, nebo se jí již systematicky věnují, anebo tím, že zaštiťuje nejrůznější projekty a konference týkající se kvality ve veřejné správě.

Ministerstvo vnitra každoročně organizuje soutěž o získání cen MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Cílem je podpořit úřady, které uvědomují význam kvality ve veřejné správě a hledají a nacházejí cesty jejího dosahování. Soutěže se účastní zkoumaný úřad.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo představit vybrané manažerské metody využívané ve veřejné správě, zejména pak Společný hodnotící rámec (CAF), zhodnotit jednotlivá kritéria modelu a zjistit, zda aplikace modelu na úřadě přispěla ke zvýšení kvality zkoumaného úřadu.

Model CAF byl vyvinut speciálně pro veřejný sektor. Jedná se o nástroj pro sebereflexi, je jednoduchý, aby byl lehce zvládnutelný, a je dobře vypovídajícím nástrojem sebepoznání.

Základem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.

Sebehodnocení může být i hlavním problémem modelu. Je důležité, aby si členové týmu uvědomili, že hlavním účelem sebehodnocení je zlepšit práci úřadu a ne získat co nejvyšší bodové hodnocení.

Z hodnocení silných a slabých stránek úřadu za jednotlivé roky je zřejmé, že členové týmu zodpovědně hodnotili jednotlivé body všech kritérií, což vedlo k výraznému zlepšení téměř ve všech hodnocených oblastech.

Největších rozdílů výsledků v rozmezí čtyř sledovaných let úřad dosáhl v kritériu 6, kde se hodnotí spokojenost zákazníků, tedy občanů. Nedostatky byly hlavně v komunikaci s občany, jak ústní, tak písemné, kdy úřad zanedbával dobu vyřizování stížností a neevidoval soudní rozhodnutí. Na druhou stranu úřad začal vydávat zpravodaj, zpřístupnil webové stránky, plně funkční oddělení pro styk s veřejností a Informační centrum, což vedlo ke zlepšení situace v oblasti komunikace se zákazníky. Nejlepší výsledky má úřad dlouhodobě v oblasti „Partnerství a zdroje“ ve 4. kritériu. Úřad má snahu zapojovat občany do rozhodovacích procesů, je otevřen jejich námětům a dává jim maximální množství informací. Slabé stránky má v oblasti komunikace s médii. Naopak dlouhodobě nejslabší výsledky má úřad v kritériu 8, které sleduje výsledky, jakých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a naplňování představ veřejnosti. Úřad minimálně podporuje rozvojové projekty třetího světa. Velkým problémem v této oblasti je neustálé prodlužování realizace výstavby městského obchvatu.

Snahu organizace o neustálé zvyšování kvality dokazuje resortní cena MV ČR za kvalitu ve veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby za rok 2006“ a v roce 2008 zlatá cena za projekt „Zdravé město – město, kde stojí za to žít“ v celosvětové soutěži The LivCom Awards.

Cílem práce bylo mimo jiné zhodnotit výsledky jednotlivých kritérií a zjistit, zda aplikace modelu na úřadě přispěla ke zvýšení kvality zkoumaného úřadu. Vzhledem ke zlepšení

bodových hodnot a zhodnocení silných a slabých stránek v jednotlivých kritériích, můžu říct, že model CAF je vhodným nástrojem pro zvyšování kvality v organizacích veřejné správy.

Seznam použité literatury

Literatura

- [1] PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007, 280, ISBN: 978-80-247-2097-5
- [2] BUCHTA, M., SIEGL, M.: *Management*. Univerzita Pardubice, 2005, 167 str., ISBN: 80-7194-828-4
- [3] Kol. autorů: *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004. 82 str., ISBN 80-239-3933-5
- [4] PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažeru*, Praha: Grada Publishing 1996. 631 str., ISBN: 80-7169-250-6

Internetové zdroje

- [5] OLŠOVÁ, P. *DVS: Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy* [online]. [cit. 2010-01-21]. Dostupný z [www: http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035](http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035)
- [6] PROVAZNÍKOVÁ, R. *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb?* [online]. [cit. 2010-01-25]. Dostupný z [www: http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b](http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b)
- [7] KOZÁKOVÁ, M. *New Public Management - alternativa řízení veřejné správy* [online]. [cit. 2010-01-25]. Dostupný z [www: http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1npm.html](http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1npm.html)
- [8] *Model CAF* [online]. [cit. 2010-02-12]. Dostupný z [www: http://www.csq.cz/cs/model-caf-a.html](http://www.csq.cz/cs/model-caf-a.html)
- [9] *O místní agendě 21* [online]. [cit. 2010-02-15]. Dostupný z [www: http://www.ma21.cz/](http://www.ma21.cz/)

Ostatní zdroje

- [10] *Závěrečná zpráva z řešení soutěžícího o získání ceny MV za kvalitu ve veřejné správě*
- [11] *Organizační řád městského úřadu*
- [12] *Společný hodnotící rámec*, Praha, 2007, 112, ISBN: 978-80-02-01901-5
- [13] *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. Úvod do benchmarkingu v rámci projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“*. Řež u Prahy, 2006.

Seznam použitých zkratk

BSC Balance Scorecard – Metoda vyvážených ukazatelů

CAF (Common Assessment Framework) – Společný hodnotící rámec

Dataplan NSZM DataPlán Národní síť zdravých měst ČR

EFQM (European Foundation for Quality Management) – Evropská nadace pro řízení kvality

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) - systém environmentálního řízení a auditu

EU Evropská unie

ISO (International Standards Organizations) – Mezinárodní organizace pro normalizaci

MA 21 Místní Agenda 21

MěÚ Městský úřad

MV ČR Ministerstvo vnitra

NPM New public management

PDCA (Plan – Do – Check – Act)

TQM (Total Quality Management) – Koncepce „úplného řízení kvality“

VS Veřejná správa, veřejný sektor

Seznam obrázků

Obrázek 1 Mapa posuzování kvality služeb	5
Obrázek 2 Cyklus benchmarkingu.....	7
Obrázek 5 Struktura modelu CAF	10

Seznam grafů

Graf 1 Výsledky hodnocení za rok 2005	41
Graf 2 Výsledky hodnocení za rok 2006	42
Graf 3 Výsledky hodnocení za rok 2007	42
Graf 4 Výsledky hodnocení za rok 2008	43
Graf 5 Průměrné výsledky hodnocení 2005 - 2008	44
Graf 6 Srovnání výsledků jednotlivých kritérií 2005 - 2008	44

Seznam tabulek

Tabulka 7.1.1-1 Subkritérium 1.1: Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot	14
Tabulka 7.1.2-1 Vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace veřejného sektoru ...	15
Tabulka 7.1.3-1 Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce	16
Tabulka 7.1.4-1 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami.....	17
Tabulka 7.1.5-1 Celkové hodnocení kritéria 1	17
Tabulka 7.2.1-1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	18
Tabulka 7.2.2-1 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje	19
Tabulka 7.2.3-1 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	20
Tabulka 7.2.4-1 Celkové hodnocení kritéria 2	20
Tabulka 7.3.1-1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	21
Tabulka 7.3.2-1 Stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů.....	22
Tabulka 7.3.3-1 Získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním.....	23
Tabulka 7.3.4-1 Celkové hodnocení kritéria 3	23

Tabulka 7.4.1-1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.....	24
Tabulka 7.4.2-1 Rozvíjení a uplatňování partnerských vztahů se zákazníky/občany	25
Tabulka 7.4.3-1 Řízení znalostí	26
Tabulka 7.4.4-1 Řízení financí	26
Tabulka 7.4.5-1 Řízení používaných technologií	27
Tabulka 7.4.6-1 Řízení budov a peněžních prostředků	28
Tabulka 7.4.7-1 Celkové hodnocení kritéria 4	28
Tabulka 7.5.1-1 Subkritérium 5.1: Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů	29
Tabulka 7.5.2-1 Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů..	30
Tabulka 7.5.3-1 Plánování a řízení modernizace a inovace	30
Tabulka 7.5.4-1 Celkové hodnocení kritéria 5	31
Tabulka 7.6.1-1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	32
Tabulka 7.6.1-1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	33
Tabulka 7.6.1-1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	33
Tabulka 7.7.1-1 Průměrné hodnocení dotazovaných respondentů	36
Tabulka 7.7.1-1 Shrnutí výsledků.....	36
Tabulka 7.7.2-1 Ukazatele výsledků pracovníků.....	37
Tabulka 7.7.3-1 Celkové hodnocení kritéria 7	37
Tabulka 7.8.1-1 Výsledky v oblasti sociální.....	38
Tabulka 7.8.2-1 Výsledky v oblasti životního prostředí.....	38
Tabulka 7.8.3-1 Celkové hodnocení kritéria 8	39
Tabulka 7.9.1-1 Trendy výsledků organizace při dosahování cílů	40
Tabulka 7.9.2-1 Finanční výkonnost	40
Tabulka 7.9.3-1 Celkové hodnocení kritéria 9	41
Tabulka 7.10.1-1 Celkové hodnocení rok 2005.....	41
Tabulka 7.10.2-1 Celkové hodnocení rok 2006.....	41
Tabulka 7.10.3-1 Celkové hodnocení rok 2007.....	42
Tabulka 7.10.4-1 Celkové hodnocení rok 2008.....	43
Tabulka 7.10.5-1 Průměrné hodnocení jednotlivých kritérií.....	43