

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Jaroslav Kočárník

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Kvalita a jakost ve veřejné správě

Jaroslav Kočárník

Bakalářská práce  
2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav veřejné správy a práva  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslav KOČÁRNÍK**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Kvalita a jakost ve veřejné správě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Charakteristika jednotlivých přístupů a metod
3. Zkušenosti ze zahraničí
4. Projekty v ČR - jejich hodnocení a srovnání
5. Závěrečné shrnutí

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

Seznam odborné literatury:

HUŠEK Z., ŠUSTA M., PŮČEK M.: Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Praha, Publikace NIS-PJ číslo: 63, 2006.

PŮČEK . A KOL.: Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samosprávné úřady. Praha, publikace NIS-PJ číslo: 47, 2006.

RADA KVALITY ČR A SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY: Národní cena kvality České republiky Statuty. Praha, publikace NIS-PJ číslo: 74, 2008-11-24.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY: Národní program kvality 2008. Praha, publikace NIS-PJ číslo: 73, 2008.

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

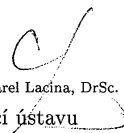
Datum zadání bakalářské práce: **7. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



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

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

**Prohlašuji:**

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

*Byl jsem seznámen 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 Pardubicích dne 19.4. 2010

Jaroslav Kočárník

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Mgr. Tomáši Šimkovi za cenné rady, konzultace a odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Tématem této bakalářské práce je kvalita a jakost ve veřejné správě. Cílem je zmapovat metody posuzování kvality a jakosti se zaměřením na veřejný sektor a zhodnotit úroveň a úspěšnost aplikace těchto metod v České republice. V prvních dvou kapitolách jsou vymezeny základní pojmy, proveden krátký exkurz do historie a popsány vybrané přístupy sloužící k měření kvality v (nejen) organizacích veřejné správy. Následuje kapitola třetí, která podává přehled námětů a zkušeností ze zahraničí. Čtvrtá kapitola má za úkol představit a zhodnotit některé projekty probíhající v naší zemi a seznamuje s výsledky provedeného dotazníkového šetření. Závěrečná část shrnuje nashromážděné poznatky, komentuje stav v ČR, dává doporučení a nastiňuje výhled do budoucna.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kvalita, veřejná správa, trvale udržitelný rozvoj, občan.

## **TITLE**

The quality in public administration

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis is focused on quality in public administration. The aim is to map the methods rating quality, especially in public sector, and evaluate the level of methods, that are used in the Czech Republic. In the first two chapters basic ideas are defined, a short trip to history is made and some techniques for measuring quality in (not only) organizations of public administration are described. The following part includes experience from abroad. The fourth chapter wants to introduce some of actual projects in this country and present results of inquiry made via questionnaire. In the end, this bachelor thesis summarizes collected information, evaluates situation in the Czech Republic and gives suggestions for the future.

## **KEYWORDS**

Quality, public administration, sustainable development, citizen.

## **OBSAH:**

1. Úvod.....	10
2. Charakteristika jednotlivých přístupů a metod.....	13
2.1. Total Quality Management.....	13
2.1.1. Pojem TQM.....	13
2.1.2. Od inspekce k cyklu PDCA .....	13
2.1.3. Od PDCA k TQM .....	14
2.2. EFQM.....	16
2.2.1. European Foundation for Quality Management.....	16
2.2.2 The EFQM Excellence Model.....	16
2.3. CAF .....	18
2.3.1. Definice a vznik CAF.....	18
2.3.2. Čtyři cíle CAF .....	19
2.3.3. Postup aplikace modelu CAF .....	19
2.3.4. Struktura modelu CAF .....	20
2.4. BSC .....	21
2.4.1. Charakteristika a struktura BSC .....	21
2.4.2. Uplatnění BSC v praxi .....	22
2.5. Místní agenda 21 .....	23
2.5.1. Vznik MA 21.....	23
2.5.2. MA 21 v našich podmínkách .....	24
2.6. Benchmarking .....	25
2.6.1. Pojem benchmarking.....	25
2.6.2. Dělení benchmarkingu .....	25
2.6.3. Cíle a struktura benchmarkingu .....	26
2.7. Benchlearning.....	27
2.8. ISO .....	29
2.8.1. Mezinárodní organizace pro normalizaci .....	29
3. Zkušenosti ze zahraničí .....	30
3.1. Evropa .....	30
3.1.1. Evropská charta kvality .....	30
3.1.2. Evropské organizace a ceny za kvalitu.....	31
3.1.3. Mimoevropské organizace a ceny za kvalitu .....	32



4. Projekty v ČR – jejich hodnocení a srovnání.....	33
4.1. Dotazníkové šetření.....	33
4.1.1. Struktura dotazníku, profil respondentů.....	33
4.1.2. Výsledky dotazníkového šetření .....	35
4.2. Národní politika podpory jakosti.....	38
4.2.1. Usnesení vlády č. 458/2000 .....	38
4.2.2. Strategie národní politiky kvality v České republice na období let 2008 až 2013	39
4.2.3. Strategie národní politiky kvality a odpovědi na otázku č.1 .....	40
4.3. Rámce pro aplikace jednotlivých metod v ČR.....	41
4.3.1. Národní cena kvality ČR – platforma pro EFQM a CAF .....	41
4.3.2. BSC v ČR .....	43
4.3.3. Benchmarking v ČR .....	43
4.3.4. MA 21 v ČR .....	45
4.3.5. ISO řady 9000 v ČR .....	46
4.3.6. Kaizen v ČR .....	48
4.4. Sonda do programů politických stran.....	48
5. Závěrečné shrnutí .....	49
Zdroje .....	51
Literární zdroje .....	51
Ostatní domácí zdroje.....	52
Ostatní zahraniční zdroje.....	52
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	53
Seznam příloh.....	54

# 1. Úvod

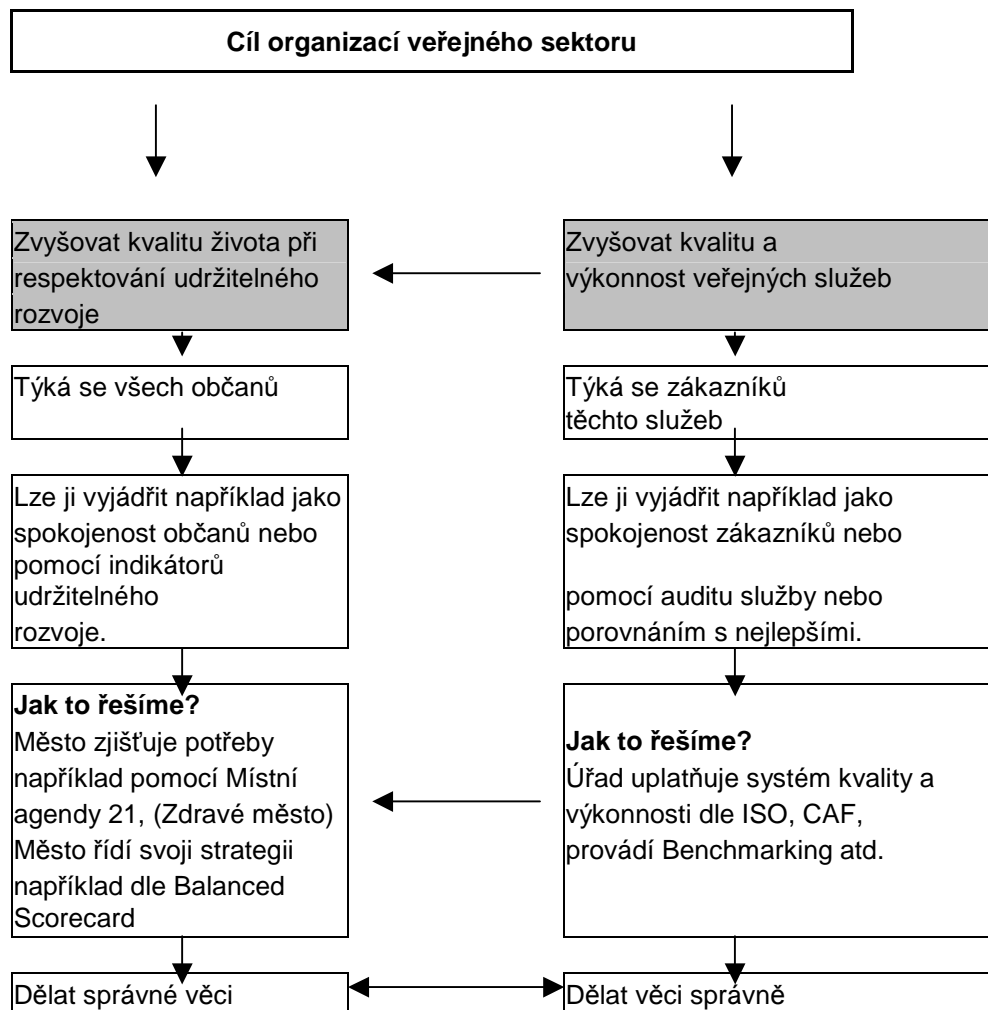
Cílem této práce je podat ucelený přehled vybraných metod měřících a zlepšujících kvalitu a jakost, a to se zaměřením na veřejnou správu, přiblížit zkušenosti ze zahraničí, analyzovat situaci v naší zemi a s využitím výsledků dotazníkového šetření posoudit míru a úspěšnost aplikace daných metod v České republice.

Každý z nás se již s pojmem kvalita, případně jakost, nespočetněkrát setkal. Co víc, slova jako kvalita, kvalitní jsou součástí slovníku každého z nás. Používáme je instinktivně, nepřemýšlíme o jejich významu, jednoduše „tak nějak víme“ co znamenají. Všichni si jistě vybavíme slovní spojení jako kvalitní automobil, kvalitní hudba, kvalitní film, kvalita sportovního přenosu, kvalita hry (ve fotbalu), kvalitní zboží apod. a dokonce i kvalitní či nekvalitní služba. Chceme tím většinou vyjádřit fakt, že jsme s něčím spokojeni, ale nevyjadřujeme svoji spokojenost exaktně, podle nějakých měřítek, stupnic, v nějakých jednotkách. Maximálně své hodnocení zdánlivě upřesníme výrazy jako ne moc kvalitní, docela kvalitní, úplně nekvalitní apod. Ale to jsou stále neurčitá a subjektivně zabarvená hodnocení, neumožňující přímé srovnání a neurčující míru kvality. Jenomže to je problém samotného slova kvalita, pocházejícího z latinského qualis (jaký). Srovnajme s výrazem kvantita, majícím původ v latinském quantum (kolik). Na otázku „kolik?“ lze téměř vždy odpovědět zcela konkrétním číslem umožňujícím příjemci okamžité srovnání, na otázku „jaký?“ takovou odpověď dát nelze. Nabízí se logická otázka: má vůbec nějaký smysl kvalitu měřit? Pokud ano, je nejprve třeba kvalitu definovat, přiřadit jí nějaké atributy a vymyslet metodiku, jak tyto atributy ohodnotit a jak takové hodnocení převést do řeči čísel.

To už ale trochu předbíhám. Tématem této bakalářské práce je kvalita a jakost ve veřejné správě, respektive v organizacích veřejného sektoru. Smyslem existence privátního sektoru je povětšinou zisk, ale proč tu máme sektor veřejný? Jeho posláním, zjednodušeně řečeno, je zabezpečit chod státu (a všech jeho institucí) a stát, to není nic jiného než množina jeho občanů. Proces zabezpečující chod státu by měl být realizován co nejefektivněji a ve prospěch všech jeho „členů“ – občanů, tedy celé společnosti. Aby

stát mohl takto fungovat, musí fungovat každá jeho část, tedy každý subjekt veřejného sektoru – na úrovni centrální, regionální i na úrovni obce. Východiskem pro další moje úvahy v této práci je následující obrázek:

**Obrázek 1: Cíl organizací veřejného sektoru**



Zdroj: PŮČEK, Milan; KOCOUREK, Stanislav a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005.

Jak je patrné, obrázek definuje dvojjediný obecný cíl organizace veřejného sektoru, kterým je zvyšovat kvalitu života občanů za podmínek trvale udržitelného rozvoje nebo zvyšovat kvalitu poskytovaných veřejných služeb pro své zákazníky (občany) anebo obojí najednou. Cíl je jasný, zbývá konečně definovat pojem kvalita.

Kvalita ve veřejné správě se nejčastěji definuje jako „*míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na poskytovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji*“.<sup>1</sup>

Slovo jakost je víceméně synonymem slova kvalita, občas je jakost chápána jako širší pojem.

Pro měření kvality a jakosti byla vyvinuta řada metod, avšak rozsah této práce neumožňuje postihnout všechny. Proto jsem vybral některé z nich a ty budou rozebrány v následující kapitole. Rozhodujícím vodítkem pro to, jaké metody vybrat, byla jejich využitelnost v organizacích veřejné správy.

---

<sup>1</sup> PŮČEK, Milan; KOCOUREK, Stanislav a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky., 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3. Str. 46

## **2. Charakteristika jednotlivých přístupů a metod**

### **2.1 Total Quality Management**

#### **2.1.1. Pojem TQM**

Na úvod se ohlédnu do historie a popíšu proces, jenž vyústil v systémy souhrnně nazývané Total Quality Management.

Anglický výraz Total Quality Management, známý spíš pod zkratkou TQM, se do češtiny většinou nepřekládá. Pojdme si tedy na úvod rozšifrovat, co každé ze tří slov obsažených v názvu TQM reprezentuje. Total znamená úplné zapojení všech pracovníků dané organizace (s trochou nadsázky od ředitele po uklízečku). Quality představuje kvalitu či ještě lépe jakost výrobku nebo nabízené služby, ale i jakost celého procesu, jež vede ke konečnému produktu. Management je zde chápán jako řízení v nejširším smyslu slova, zahrnující řízení strategické i operativní, plánování, motivování všech pracovníků, kontrolu jako zpětnou vazbu.

#### **2.1.2. Od inspekce k cyklu PDCA**

Již v dobách manufakturní výroby, v 19. století, můžeme najít zárodek toho, čemu dnes říkáme kontrola kvality. Mám na mysli výraz znějící v angličtině inspection, do češtiny převzatý jako inspekce neboli kontrola, prohlídka, která zjišťovala, zda dělníci plní zadané úkoly a produkují výrobek v požadované kvalitě. V roce 1911 vydal Frederick W. Taylor publikaci The Principles of Scientific Management (Zásady vědeckého řízení), která se stala první metodickou předlohou pro efektivní využití pracovní síly v průmyslové výrobě. Záhy nato se ukázala potřeba specializovaného oddělení, které by hledalo způsoby, jak předcházet pochybením ve výrobě, což bylo reálným vykročením k systému kontroly kvality. Krátce poté, ve 20. letech minulého století, vstoupil do hry další vědní obor – statistika. Walter A. Shewhart vyvinul metodu zvanou Statistical Quality Control (SQC, statistická kontrola kvality), když implementoval nástroje statistiky do managementu kvality. SQC byl prvním systémem

zaměřený na konečný výrobek a počítající s profesionálním kontrolním týmem. Na Shewhartovu práci navázali pánové Dodge, Roming a Deming. A právě posledně jmenovaný muž, Američan William E. Deming, sehrál důležitou roli v následujícím období. Ve 40. letech byl, společně s kolegy Juranem a Feigenbaumem, pozván Svazem japonských vědců a inženýrů (JUSE) do Japonska, aby pomohl postavit na nohy zdevastovaný japonský průmysl. Japonci potřebovali někoho, kdo by zahájil a vedl inovaci překonaných výrobních a hlavně řídicích postupů a v důsledku pozvednul kvalitu japonské produkce. Deming přislíbil viditelné zlepšení do 5 let, Japonci mu důvěřovali a udělali dobře. Deming nově, přesněji a konkrétně definoval úlohu vedení a řízení všech procesů v organizaci a vypracoval 2 kurzy. Osmidenní kurz řízení kvality pro techniky a jednodenní kurz řízení kvality pro vrcholové vedení, dnešní mluvou top management. Významným odkazem, na který navazují Demingovi následovníci dodnes, je jeho PDCA cyklus: PLAN(naplánuj) >>> DO(uskutečni) >>> CHECK(zkontroluj a vyhodnoť) >>> ACT(jednej ve smyslu zlepší se) >>> další kolo PDCA.

### **2.1.3. Od PDCA k TQM**

Trend zvyšování efektivity a kvality japonské průmyslové výroby byl reálně nastartován a pokračoval i v 50. letech, kdy se kontrola kvality stala hlavním tématem teorie managementu v zemi vycházejícího slunce. Vývoj pokračoval a v 60. letech spatřily světlo světa tzv. quality circles, česky by se dalo říci „kroužky kvality“, což byly dobrovolné skupinky zaměstnanců, které podávaly vedení podniku zlepšovací návrhy. To už se dá hovořit o seriózní snaze zapojit a motivovat všechny zaměstnance a tím se blížíme k pojmu total quality, který byl pak poprvé oficiálně zmíněn v přednášce Armanda V. Feigenbauma na mezinárodní konferenci o kvalitě v Tokiu v roce 1969. Pojem quality control se stal základem systému Total Quality Control, za jehož otce je považován právě Feigenbaum a jenž již vychází z širokého zapojení všech pracovníků organizace. V Japonsku tento model rozvinul Kaoru Ishikawa, mimo jiné tvůrce známého diagramu příčin a následků (diagramu „rybí kosti“).

Rozhodující etapa přišla v 80. letech, kdy se konečně „probudily“ i západní ekonomiky a začaly chápat rostoucí význam moderních přístupů k řízení a kvalitě. Japonský model TQC měl svá specifika, proto se západní teoretikové snažili na základě dobrých japonských zkušeností vyvinout svébytný systém vyhovující přece jenom

odlišnému stylu managementu v USA a západní Evropě. Výsledkem byla pestrá paleta metod, přístupů a programů, pro něž se vžil souhrnný název Total Quality Management. Relativně obecný a rozkročený pojem TQM byl následně rozpracováván a vykryštalizovaly z něho konkrétní projekty jako například The Malcolm Baldrige Award v USA nebo The European Quality Award a s ní související The EFQM Excellence Model. Přes rozdílnost různých aplikací, můžeme sestavit seznam 7 společných rysů všech přístupů TQM:

**Tabulka 1: Společné rysy přístupů TQM**

1.	co nejširší zapojení vrcholového vedení
2.	respektování obecných principů managementu
3.	orientace na zákazníka(občana)s cílem posílit konkurenceschopnost
4.	uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik
5.	úsilí o trvalé zlepšování
6.	zainteresovanost ideálně všech pracovníků organizace
7.	efektivní zpětná vazba

Zdroj: zpracováno dle: VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2006.

Z principů TQM více či méně vychází většina přístupů a metod řízení a hodnocení kvality a jakosti. Ty, podle mě, nejdůležitější, jsem nastudoval a vybral z nich to nejpodstatnější. V následující části práce se tak pokusím co nejvýstižněji popsat následující modely, metody či přístupy a je zaštiťující organizace – EFQM, CAF, BSC, MA 21, benchmarking, benchlearning, ISO.

## **2.2. EFQM**

### **2.2.1. European Foundation for Quality Management**

Model excellence EFQM vychází z přístupu TQM a je vlajkovým produktem Evropské nadace pro management kvality – EFQM (European Foundation for Quality Management). Pojďme si proto nejprve říci pár slov o této instituci.

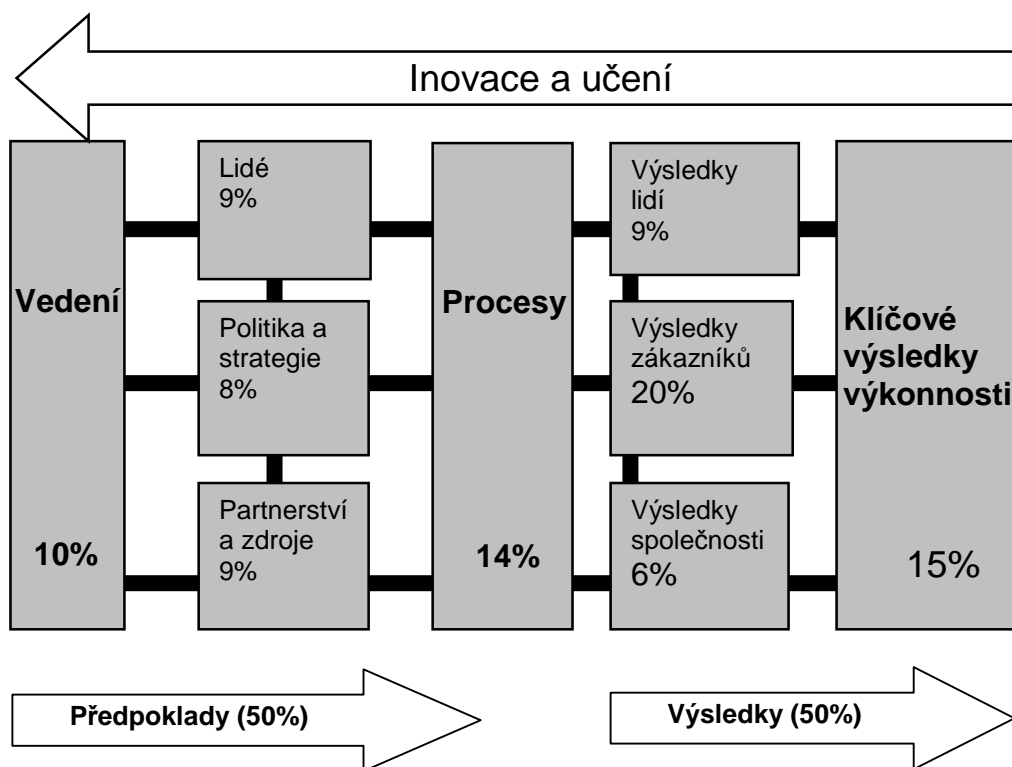
EFQM je nezisková organizace založená, se souhlasem Evropské komise, v roce 1988 čtrnácti významnými evropskými společnostmi, např. Nestlé AG, Phillips Electronics NV, Renault, AB Electrolux. Impulsem pro založení takovéto společnosti byla snaha vybudovat na evropské půdě platformu pro zvyšování konkurenceschopnosti evropských organizací, a to zejména ve vztahu k USA a Japonsku, cestou zlepšování kvality a jakosti řízení i samotného fungování těchto organizací. V současnosti se počet organizací sdružených v EFQM a pocházejících z více než padesáti zemí blíží k číslu 1000. V roce 1991 byl představen pilotní model, známý jako Evropský model TQM nebo také Model podnikatelské úspěšnosti (dnes Model excellence EFQM), který se stal rámcem pro sebehodnocení organizací a vstupenkou pro účast v Evropské ceně za kvalitu (dnes Cena EFQM za excelenci), jež byla poprvé udělena o rok později. Za zmínku jistě stojí i tzv. Národní partnerské organizace, které jsou prodlouženou rukou EFQM ve více jak 20 zemích. Pokud hovoříme o smyslu a poslání Evropské nadace pro management kvality, musíme zmínit dva klíčové pojmy. Jednak je to vize EFQM, již je svět, kde evropské organizace vynikají; jednak mise EFQM, což je ambice býti hnací silou trvale udržitelné excellence v evropském prostoru.

### **2.2.2 The EFQM Excellence Model**

Nyní přejdu k popisu samotného Modelu excellence EFQM, anglicky The EFQM Excellence Model . Model od svého vzniku procházel řadou změn a modifikací až vykrytalizoval do současné podoby, kterou ukazuje toto schéma:



**Obrázek 2: Model EFQM**



Zdroj: Zpracováno dle: *Citellus.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-07-10]. Model EFQM.

Jak lze odečíst z obrázku, model se skládá z 9 základních kritérií (majících rozdílné váhy), ty se rozkládají na celkem 32 dílčích kritérií. Modelu EFQM se nebudu věnovat příliš podrobně, neboť detailně bude probrán model CAF z rozhodující části vycházející právě z EFQM. Jakousi metodologickou oporu samotného Modelu EFQM představuje cyklus RADAR:

**Tabulka 2: Cyklus RADAR**

R	<b>Results</b>	Výsledky - trendy, cíle, srovnávání
A	<b>Approach</b>	Přístup - jasně definované a integrované procesy
D	<b>Deployment</b>	Rozmístění - implementace a aplikace přístupů
A	<b>Assessment</b>	Zhodnocení - výstupy měření a učení se
R	<b>Refinement</b>	Zdokonalení - implementace přístupů ke zlepšování

Zdroj: zpracováno dle: *Efqm.org* [online]. 2009 [cit. 2009-07-10]. Radar.

## 2.3. CAF

### 2.3.1. Definice a vznik CAF

Na úvod uvedu definici z české verze CAF 2006 vydané v roce 2007 v Praze: „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 Steyeru. Vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahu 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.“<sup>2</sup>

První, spíš pracovní verze modelu CAF byla dokončena v květnu roku 2000 jako vyústění spolupráce ministrů vlád zemí EU odpovědných za veřejnou správu. Po dvouletém usilovném doladování této pracovní verze vznikla verze funkční, plně použitelná v praxi, známá jako CAF 2002. Pro podporu aplikace modelu CAF vzniklo při Evropském institutu veřejné správy (EIPA - European Institute of Public Administration) v Maastrichtu středisko podpory CAF (CAF RC – CAF Resource Centre). V období do roku 2005 vyzkoušelo model CAF v Evropě kolem 900 organizací veřejné správy. Předávání a vyhodnocování zkušeností těchto organizací bylo obsahem dvou konferencí evropských uživatelů modelu CAF, a to v roce 2003 v Římě a 2005 v Lucemburku. Výsledkem těchto konferencí byly dvě studie EIPA, jež vedly k úpravě verze CAF 2002 a vzniku verze CAF 2006, platné doposud. Model CAF je univerzální nástroj, použitelný ve všech organizacích veřejného sektoru, či jejich částech, na všech úrovních – národní počínaje, místní konče.

---

<sup>2</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 112 s. Dostupné z WWW: <[http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107281940\\_caf.pdf](http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107281940_caf.pdf)>. ISBN 978-80-02-01901-5. Str. 7

### 2.3.2. Čtyři cíle CAF

Model CAF si klade čtyři základní cíle:

- 1) Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu „Plan – Do – Check – Act“.
- 2) Usnadňovat sebehodnocení 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 benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.

### 2.3.3. Postup aplikace modelu CAF

Součástí CAF 2006 je i doporučení pro postup aplikace tohoto modelu:

**Tabulka 3: Postup aplikace modelu CAF**

Fáze 1	Zahájení práce s modelem CAF
	Krok 1 Rozhodnutí o organizování sebehodnocení
	Krok 2 Informování o projektu sebehodnocení
Fáze 2	Proces sebehodnocení
	Krok 3 Vytvoření CAF týmů - jedné či více skupin pro sebehodnocení
	Krok 4 Pořádání školení
	Krok 5 Provedení sebehodnocení
	Krok 6 Vypracování sebehodnotící zprávy s popisem výsledků sebehodnocení
Fáze 3	Plán zlepšování a stanovení priorit
	Krok 7 Vypracování plánu zlepšování
	Krok 8 Informování o plánu zlepšování
	Krok 9 Realizace plánu zlepšování
	Krok 10 Naplánování dalších kol sebehodnocení

Zdroj: zpracováno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.

### 2.3.4. Struktura modelu CAF

Model CAF je všeobecný a umožňuje organizacím při jeho aplikaci individuální přístup s tím, že musí být dodržena základní struktura modelu obsahující 9 kritérií, z nichž 5 postihuje předpoklady organizace a 4 měří výsledky činnosti organizace. Kritéria se dále rozpadají na 28 subkritérií. Nedílnou součástí jsou pak i panely hodnocení. Struktura modelu CAF je téměř totožná s „otcovským“ modelem EFQM (viz obr. 2), chybí však váhy jednotlivých kritérií a počet subkritérií je o 4 nižší. Tabulky demonstrující názvy a obsah jednotlivých kritérií a subkritérií jsou součástí práce jako přílohy.

Model CAF nabízí v zásadě dva způsoby bodování – bodování klasické vycházející z modelu CAF 2002 a bodování s jemným rozlišením, jež umožňuje podrobnější analýzu každého subkritéria. Já v krátkosti popíšu bodování s jemným rozlišením (panely hodnocení předpokladů a výsledků jsou součástí příloh).

Panel předpokladů vychází z cyklu PCDA:

**Tabulka 4: Cyklus PDCA**

<b>PLAN</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.
<b>DO</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.
<b>CHECK</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.
<b>ACT</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.

Zdroj: zpracováno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.

Hodnocení se provádí po jednotlivých subkritériích tak, že se shromáždí konkrétní příklady a důkazy o silných a slabých stránkách a ty se umístí do příslušných fází a jednotlivých políček. Příklady a důkazy se zapisují do jedné až čtyř fází a pro každou fázi se vypočítá průměr. Součtem bodů průměrů všech čtyř fází, a jejich dělením čtyřmi vznikne počet bodů (ze sta) pro dané subkritérium.

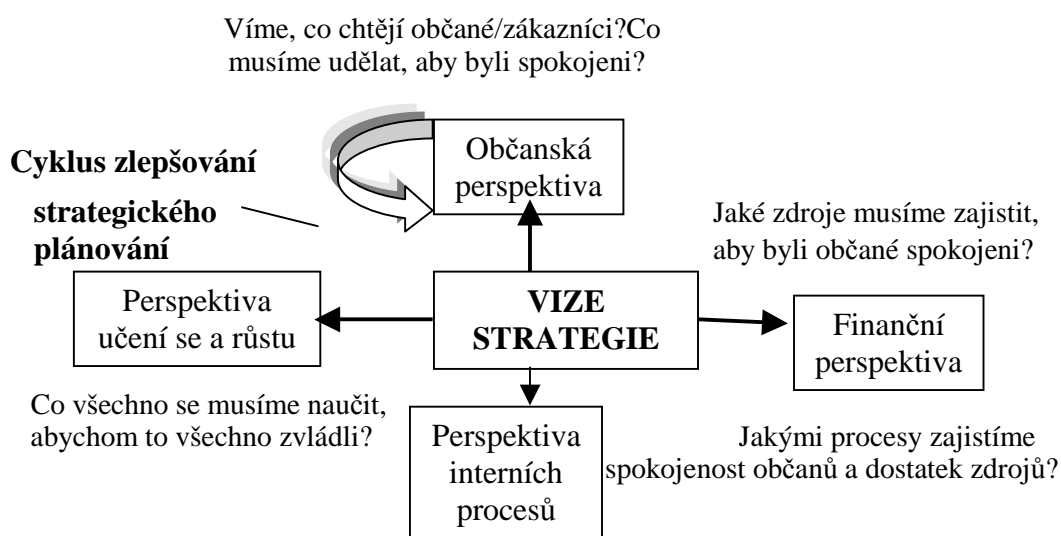
Panel výsledků hodnotí jednotlivá subkritéria odděleně podle trendů a cílů. Body za trend a cíle se sečtou, vydělí dvěma a toto číslo je výsledkem pro dané subkritérium.

## 2.4. BSC

### 2.4.1. Charakteristika a struktura BSC

Balanced Scorecard (BSC) je jednou z metod strategického řízení a plánování. Metoda byla vyvinuta ve Spojených státech amerických profesory Kaplanem a Nortonem. Začala být hojně užívána ve veřejném i soukromém sektoru a záhy si získala své příznivce a potažmo i uživatele také v Evropě. Jako nejvýstižnější překlad do češtiny se mně osobně jeví „Metoda vyvážených ukazatelů“. Podstatou této metody je pohled na vize a strategii subjektu veřejného sektoru ze 4 perspektiv – perspektivy občanské (zákaznické), perspektivy finanční, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. BSC pro organizace veřejného sektoru názorně ukazuje následující obrázek:

**Obrázek 3: BSC pro organizace VS**



Zdroj: PŮČEK, Milan a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005.

## 2.4.2. Uplatnění BSC v praxi

**Tabulka 5: Postup aplikace BSC v organizaci VS**

KROK	OPATŘENÍ
1.	Rozhodnutí o uplatnění BSC
2.	Analýza strategických dokumentů, shromáždění potřebných dat; potvrzení platnosti vize a strategií
3.	Sestavení strategické mapy
4.	Výběr vhodných měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy
5.	Stanovení metodiky měření, odpovědnosti, cílových hodnot
6.	Schválení strategické mapy, metodik měření, cílových hodnot
7.	Přenesení měřítek na nižší úrovně - zainteresovanost příslušných útvarů i jednotlivců
8.	Zahájení měření a průběžné vyhodnocování výsledků
9.	Propojení BSC s odměňováním
10.	Sestavení plánu opatření, akčních plánů, projektů k dosažení cílů; jejich realizace
11.	Vyhodnocení výsledků, opakování celého cyklu

Zdroj: zpracováno dle: HUŠEK, Zdeněk; ŠUSTA, Marek; PŮČEK, Milan. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006.

Klíčovým předpokladem pro uplatnění BSC je vyjasněná strategie a vize a stanovené cíle v duchu SMART:

**Tabulka 6: SMART cíle**

<b>S</b>	<b>Specific</b>	Specifikované cíle
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	Měřitelné, kvantifikovatelné cíle
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	Dosažitelné cíle
<b>R</b>	<b>Realistic</b>	Realistické cíle(disponibilní zdroje!)
<b>T</b>	<b>Timed</b>	Načasované cíle(stanovený časový rámec)

Zdroj: zpracováno dle: *Inovace.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-04-21]. Stanovit si cíle podle SMARTu a být úspěšní.

Zde je nutné zdůraznit, že samotné stanovení strategie a vizí není úkolem BSC. Úkolem BSC je až jejich uplatňování a ideálně naplnění v praxi.

Srdcem metody BSC je sestavení strategické mapy a výběr měřítek, indikátorů a ukazatelů (odtud tedy onen český název „Metoda vyvážených ukazatelů“) a jejich sestavení do tabulky nazývané Balanced Scorecard. Nejlépe to půjde vysvětlit na konkrétním případě BSC města Vsetín (strategická mapa města Vsetín je součástí práce jako příloha).

Při pohledu na strategickou mapu zjistíme, že obsahuje vizi a priority (strategie), jež mají zajistit naplnění této vize. Barevně podbarvené ovály představují strategická témata rozdělená do 4 skupin podle perspektiv, šipky představují vzájemné vazby. Pro každé téma vybereme jedno či více relevantních měřítek, například pro téma „motivující pracovní příležitost“ byly zvoleny měřítka dvě, a to míra nezaměstnanosti a průměrný plat. Pro každé měřítko se vybere vhodný indikátor a sestaví se tabulka, která obsahuje vytyčený budoucí cíl a plánované a skutečně naměřené hodnoty pro jednotlivá období. Soubor všech měřítek sestavených do společné tabulky pak tvoří BSC dané organizace.

## **2.5. Místní agenda 21**

### **2.5.1. Vznik MA 21**

Místní agenda 21 (dále jen MA 21) je nástrojem zvyšování kvality života na regionální úrovni s důrazem na principy udržitelného rozvoje. MA 21 vychází z oficiálního dokumentu OSN zvaného Agenda 21, jenž byl přijat na summitu OSN v Rio de Janeiru v roce 1992. Agenda 21 představuje smělý strategický plán OSN ukotvující metodiku, jež vede jednotlivé státy a potažmo jejich regiony k následování pravidel udržitelného rozvoje. Nejlépe tyto záměry vystihuje 28. kapitola agendy 21, kde se praví: *„Velké množství problémů a řešení obsažených v Agendě 21 má své kořeny na úrovni místních aktivit; participace a spolupráce místních úřadů bude proto faktorem určujícím úspěšnost realizace jejich cílů. Místní úřady vytvářejí, řídí a udržují ekonomickou, sociální a enviromentální infrastrukturu, dohlízejí na plánování, formují místní politiku životního prostředí a předpisy a pomáhají při implementaci národní a subnárodní enviromentální politiky. Protože jsou úrovní správy nejbližší lidem,*

*sehrávají důležitou roli ve výchově , mobilizaci i při reakci na podněty veřejnosti a napomáhají tak dosažení udržitelného rozvoje“.<sup>3</sup>*

Udržitelný rozvoj můžeme chápat jako vyvážený rozvoj společnosti uvádějící v soulad hospodářský růst se sociálními a ekologickými aspekty, přičemž tento růst se nesmí dít na úkor budoucích generací.

## **2.5.2. MA 21 v našich podmínkách**

Od přijetí Agendy 21 do počátků jejího uvedení do života v České republice uplynulo dlouhých jedenáct let. V roce 2003 byla ustavena Rada vlády pro udržitelný rozvoj a následně, jako její součást, Pracovní skupina pro Místní agendu 21. Tato skupina, v níž spolupracovali zástupci ministerstev, obcí, krajů i nevládních organizací, se snažila přizpůsobit Agendu 21 našim podmínkám a implementovat její zásady do naší veřejné správy. V roce 2006 zařadilo ministerstvo vnitra ČR MA 21 mezi oficiální metody zvyšování kvality ve veřejné správě.

Zmíněná Pracovní skupina pro MA 21 vypracovala Kritéria MA 21, která byla a jsou testována obcemi a kraji uvedenými v Databázi MA 21. Kritéria jsou členěna do 4 kategorií (A – D) plus „předkategorie“ Zájemci. Každá kategorie obsahuje několik kritérií s přesně definovanými ukazateli, kterými lze objektivně měřit dosaženou úroveň MA 21 v daném subjektu veřejné správy – obci, městě, kraji. Pro každý ukazatel jsou nastavené konkrétní limity (tabulka s kritérii, ukazateli a limity kategorie A je pro ukázkou součástí práce jako příloha). K postupu do vyšší kategorie je potřeba splnit všechna kritéria stanovená v kategorii nižší. Nyní krátce k jednotlivým kategoriím:

- „předkategorie“ Zájemci: vyjadřuje prvotní, avšak seriózní zájem subjektu veřejné správy o MA 21, je jakousi vstupní branou do systému.
- Kategorie D: předpokládá vytvoření organizačních struktur a konkrétní spolupráci veřejné správy s občanskou veřejností a podnikatelskou sférou.
- Kategorie C: lapidárně řečeno kategorie D povýšená na druhou. Vyžaduje stabilizovanou organizační strukturu, ustanovený oficiální program MA

---

<sup>3</sup> *Ma21.cz* [online]. 2005 [cit. 2009-08-14]. Dokumenty k MA21. Dostupné z WWW: <[http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHUHXXKF/\\$FILE/Metod-MA21\\_06-priloha1-deklaraceUR\\_0503.pdf](http://www.ma21.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHUHXXKF/$FILE/Metod-MA21_06-priloha1-deklaraceUR_0503.pdf)>. Příloha 1, str. 5



21, schválený dokument jako symbol následování MA 21 a rozsáhlejší zapojení občanské a podnikatelské veřejnosti.

- Kategorie B: předpokládá již ucelenou strategii udržitelného rozvoje municipality naplňovanou plně funkčními dílčími koncepcemi. Kategorie B taktéž předpokládá vypracovaný systém financování, jak z vlastních tak vnějších zdrojů, dále stanovení indikátorů MA 21, a to buď vlastních nebo převzatých standardizovaných ukazatelů (např. sada společných evropských ukazatelů ECI) a v neposlední řadě aktivní průběžnou prezentaci dosahovaných výsledků – příkladů dobré praxe.
- Kategorie A: municipalita zdárně naplňuje všechna kritéria kategorií B, C, D a principy udržitelného rozvoje se staly samozřejmou součástí každodenní činnosti organizace i života na území danou municipalitou spravovaném. Dalším předpokladem je ustanovení oficiálního orgánu pro sledování stavu udržitelného rozvoje. Město, obec či kraj spadající do kategorie A by měly také mít zaveden některý systém managementu kvality a jakosti (ISO, CAF, EMAS apod.).

## **2.6. Benchmarking**

### **2.6.1. Pojem benchmarking**

Výraz benchmarking pochází z anglického slova benchmark, které lze do češtiny přeložit jako měřítko nebo také jako orientační bod či nivelační značka. V tomto kontextu můžeme tedy slovo benchmarking doslovně chápat jako měření odchylek od stanoveného bodu, standardu či úrovně. V oblasti kvality je takovým bodem nebo standardem výkonnost (stupeň jakosti) nejlepší organizace v daném oboru činnosti, se kterou se ostatní organizace porovnávají s cílem dosáhnout její úrovně.

### **2.6.2. Dělení benchmarkingu**

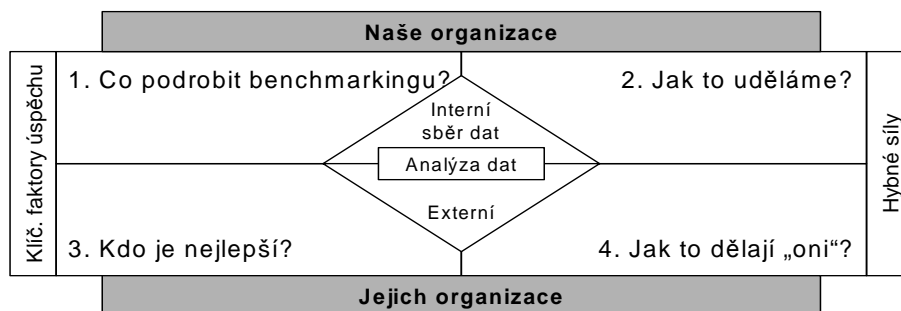
Podle srovnávací báze dělíme benchmarking na výkonový a procesní. Výkonový benchmarking srovnává dosahované výsledky, čímž nejde dostatečně pod povrch. Proto se mi jako důležitý jeví benchmarking procesní, snažící se vystopovat nejlepší procesy,

postupy a praktiky. Rozeznáváme několik typů procesního benchmarkingu. Interní benchmarking srovnává procesy uvnitř jedné organizace. Konkurenční benchmarking je zacílen na praxi přímých konkurentů. Funkční nebo též odvětvový benchmarking porovnává funkce v rámci jednoho odvětví. Posledním typem je benchmarking generický snažící se srovnávat postupy nezávisle na odvětví.

### 2.6.3. Cíle a struktura benchmarkingu

Záměrem benchmarkingu je definovat cíle, ke kterým chce organizace směřovat, identifikovat prostředky, kterými se lze k těmto cílům přiblížit a zahájit proces postupného zlepšování. Výsledkem pak může být mnohvrstevný pokrok, v případě veřejné správy i spokojenější občan. Procesní model benchmarkingu by měl definovat kroky samotného benchmarkingového projektu. Zrodilo se mnoho přístupů s odlišnou strukturou a počtem kroků, nejznámější je zřejmě model se 4 kvadranty:

**Obrázek 4: Model benchmarkingu se 4 kvadranty**



Zdroj: zpracováno podle: *Benchmarking.cz* [online]. 2005 [cit. 2009-09-10]. O benchmarkingu.

Stěžejním bodem celého benchmarkingového projektu se jeví výběr a identifikace vhodného partnera. Potřebujeme najít organizaci dosahující prostřednictvím skvěle nastavených a fungujících procesů excelentních výsledků, zároveň ale potřebujeme organizaci ochotnou s námi do benchmarkingového projektu jít. Aby měl námi vyhlédnutý subjekt motivaci s námi spolupracovat, měl by mít pocit, že i on může mít z takového společného projektu prospěch. Informace o potenciálních partnerech lze získávat nepřímou cestou studiem časopisů, odborné literatury, materiálů zveřejňovaných samotnými organizacemi nebo z doporučení třetích osob. Mnohem lepší a nakonec i nezbytná je přímá cesta, totiž osobní kontakt s vyhlédnutou partnerskou organizací. Zdali byl náš výběr správný se, bohužel, dozvíme až v průběhu benchmarkingového procesu nebo na jeho konci. Špatný výběr partnera může znamenat měsíce relativně zbytečně vynaloženého úsilí i prostředků. Záměrně říkám relativně, neboť i takový projekt může a dokonce musí být užitečný. Když nic jiného, měla by si organizace z takového projektu vybrat vše pozitivní a z toho negativního se co nejvíc poučit tak, aby do výběru nového partnera a přípravy dalšího projektu vstupovala poučenější. Ano, do dalšího projektu, protože nebylo by nic horšího, než rezignovat na další snahy. Jediným správným rozhodnutím je zahájit přípravy na další kolo benchmarkingu.

## **2.7. Benchlearning**

Benchlearning je metoda či proces úzce související s modelem CAF. U organizací dosahujících v některé oblasti více jak 90 bodů je benchlearning již nedílnou součástí činnosti organizace, u těch méně vyspělých je pak jedním ze základních nástrojů zvyšování jejich výkonnosti a kvality poskytovaných služeb.

Benchlearning lze do češtiny přeložit jako „učení se od jiných“. Oproti benchmarkingu není nezbytně nutné provádět exaktní porovnání s obdobnou organizací na základě jasně daných ukazatelů. Benchlearning tedy není ani srovnávání ani měření, nýbrž spíše kontinuální proces přebírání efektivních postupů od jiných organizací s cílem zkvalitnit vlastní činnost. Převzaté postupy či podněty nemusí dokonce ani pocházet od obdobných organizací, může se jednat o partnery z úplně jiného sektoru.

Jediným kritériem výběru pak zůstává jenom to, zda postupy užívané potenciální partnerskou organizací mohou být dané organizaci užitečné či nikoliv. Benchlearning lze schematicky znázornit jako pětifázový proces:

**Tabulka 7: Fáze benchlearningu**

<b>1.plánování</b>
stanovení cíle výběr vhodného partnera, příp. partnerů jmenování manažera projektu - za každého z partnerů jmenování jednoho koordinátora z řad účastníků vyvážený přínos pro všechny partnery schálení etického kodexu všemi partnery
<b>2.shromažďování údajů od vybraného partnera</b>
dotazníky osobní návštěvy sběr údajů musí postihovat pozitivní i negativní zkušenosti
<b>3: analýza</b>
identifikace problémových oblastí a příčin těchto problémů na druhé straně identifikace úspěšných oblastí
<b>4.implementace</b>
výběr užitečných postupů a jejich uvedení do praxe informovanost, angažovanost a motivace všech zaměstnanců vypracování zprávy s výčtem potenciálních pozitivních dopadů
<b>5.hodnocení</b>
vyhodnocení výsledků(úspěšnosti) projektu rozhodnutí "co dál"
<b>NOVÉ KOLO BENCHLEARNINGU</b>

Zdroj: zpracováno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnoticí rámec – CAF 2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.

K již avizovanému úzkému propojení mezi benchlearningem a CAF dochází v bodě číslo 5 – hodnocení. Po implementaci postupů přejatých od zvoleného partnera v rámci benchlearningu je užitečné provést opětovné sebehodnocení právě pomocí modelu CAF. Jeho výsledkem může být „pocit uspokojení“ (výsledek blížící se hranici 100 bodů), zřejmé zlepšení výkonnosti (v tom případě pokračuje benchlearning dalším kolem) nebo stagnace či dokonce zhoršení výkonnosti organizace (zde je nutné vyhledat novou partnerskou organizaci, vrátit se na pomyslnou startovní čáru a zahájit nový proces benchlearningu).

## **2.8. ISO**

### **2.8.1. Mezinárodní organizace pro normalizaci**

Název ISO v sobě snoubí dva významy – je zkratkou Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization), založené v roce 1947 a zároveň má původ v řeckém slově isis (rovnat se). ISO není unifikovaný celistvý subjekt, nýbrž mezinárodní síť 159 organizací (1 stát rovná se 1 organizace) mající své koordinační centrum, sekretariát, ve švýcarském městě Ženeva. ISO je síť institucí snažící se vytvářet pojitko mezi veřejným a privátním sektorem. ISO je financována z 55% z členských příspěvků, 45% jde z výtěžku z prodeje publikací a poskytovaných služeb.

Hlavním smyslem fungování této instituce je harmonizace standardů procesů výrobních podniků, obchodních firem, ale i neziskových organizací a subjektů veřejného sektoru. Prostředkem této harmonizace je rozsáhlý soubor norem, který ISO vytváří, aktualizuje, publikuje a propaguje. Pro oblast kvality a jakosti jsou určeny primárně tři normy, v České republice implementované do státních norem jako ČSN EN ISO 9000, 9001 a 9004.

## 3. Zkušenosti ze zahraničí

### 3.1. Evropa

#### 3.1.1. Evropská charta kvality

Nejdříve bych si dovolil nastínit důvody, které vedly k formulaci a podepsání Evropské charty kvality. Prvotním impulsem bylo stále sílící uvědomění si, že kvalita a jakost se stávají rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti. V evropském kontextu pak faktorem konkurenceschopnosti evropských produktů a služeb v soutěži s ostatními vyspělými světovými ekonomikami, zejména s USA, Japonskem a Čínou. Evropské autority z řad vládních institucí, nevládních organizací i podnikatelského prostředí pochopili, že kvalita je nejen předpokladem konkurenceschopnosti, ale i prostředkem jejího dosažení. A to prostředkem působícím skrze vnitřní procesy probíhající ve všech typech organizací. Kvalita ovlivňuje všechny oblasti soukromého sektoru (průmysl, zemědělství, obchod) nezávisle na velikosti organizace a , což je důležité, ovlivňuje stejnou měrou i subjekty poskytující veřejné služby (v rámci státní správy či samosprávy). To už se dostávám ke druhotnému (neplést s druhořadým!) důsledku podpory kvality, totiž ke spokojenosti „evropského občana“. Shrňme si to tedy: kvalita je klíčovým faktorem úspěchu, její důsledná aplikace vede ke dvěma pozitivním důsledkům:

- Konkurenceschopnosti evropských výrobců (převážně privátní sektor), což vede jak k již zmiňovanému prosazení se na světových trzích, ale zároveň i ke zkvalitnění nabídky výrobků a služeb na půdě EU.
- Zlepšení efektivity subjektů veřejného sektoru členských zemí EU a zvýšení úrovně servisu poskytovaného občanovi té které země orgány státní správy a samosprávy.

Obou pozitivních důsledků nelze dosáhnout izolovaně, ba naopak. Zcela nezbytnou se ukázala potřeba všeobecné angažovanosti, proto se zástupci veřejných autorit, profesních a poradenských organizací dohodli na společném textu Evropské charty kvality, v němž se signatáři zavazují:

- Všeobecně podporovat přístup ke kvalitě v podnikání a veřejném sektoru.
- Rozvíjet výchovu ke kvalitě na všech úrovních vzdělávání od základního po vyšší.
- Rozvíjet současné chápání metod a nástrojů kvality a zpřístupňovat je každému.
- Aktivně rozšiřovat zkušenosti z oblasti kvality.
- Podporovat image "evropské kvality" ve světě.
- Usilovat během roku o dosažení nového pokroku v kvalitě.

Charta je závazná pro signatáře, ale zároveň je i dobrým výchozím rámcem pro chování jakékoliv organizace, která se rozhodne nasednout do pomyslného vlaku jedoucího do stanice Evropská kvalita a jakost.

### **3.1.2. Evropské organizace a ceny za kvalitu**

Kromě Evropské nadace pro management kvality – EFQM (European Foundation for Quality Management), která již byla zmíněna ve zvláštní kapitole, působí na území Evropy mnoho úspěšných organizací zaměřených na kvalitu, jak národních, tak nadnárodních. Já uvedu stručný výčet alespoň těch nejvýznamnějších:

- EOQ (European Organization for Quality; Evropská společnost pro jakost) – nevládní organizace se sídlem v Bruselu; přes 50 let existence; sdružuje organizace ze 40 zemí.
- EIPA (European Institute of Public Administration; Evropský institut veřejné správy) – uděluje EPSA (European Public Administration Award; Evropskou cenu za veřejnou správu).
- BQF (British Quality Foundation; Britská nadace pro jakost) – uděluje UKEA (UK Excellence Award – založená na modelu EFQM).
- Quality Award of the Government of the Russian Federation (Národní cena za jakost udělovaná vládou Ruské federace).

### 3.1.3. Mimoevropské organizace a ceny za kvalitu

Uvedu opět krátký výčet mimoevropských organizací a projektů podporujících kvalitu, který ale dostatečně demonstruje, že péče o kvalitu a jakost oslovuje země a lidi po celém světě:

- Japonsko – JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers, Sdružení japonských vědců a inženýrů) uděluje od roku 1951 Demingovu cenu, první národní cenu za kvalitu na světě.
- USA – NITS (The National Institute of Standards and Technology; Národní institut standardů a technologií), Malcolm Baldrige National Quality Award udělována od roku 1987, předává prezident USA
- Austrálie – AOQ (Australian Organisation for Quality; Australská společnost pro jakost) uděluje Gold Award (Zlatou cenu za kvalitu)
- Argentina – FNQA (Foundation for the National Quality Award, Společnost pro národní cenu za jakost) uděluje National Quality Award of Argentina (Argentinská národní cena za jakost)
- Jihoafrická republika - South African Business Excellence Foundation uděluje South African Excellence Award (obdobu EFQM)
- Čína - China Association for Quality uděluje China Quality Award (Čínská cena za jakost – vychází z Malcolm Baldrige National Quality Award)

V tomto seznamu bych mohl ještě dlouho pokračovat, vždyť mezi státy mající společnost udílející cenu za jakost patří například také Nepál, Vietnam, Izrael, Chile nebo Nový Zéland. Z toho lze usoudit, že péče o kvalitu a jakost se stává pevnou součástí veřejného i soukromého sektoru v mnoha zemích, nehledě na jejich ekonomickou vyspělost, politický systém, kulturní zvyklosti či jiná národní specifika. Na to, jak je tomu u nás, v České republice, odpoví následující kapitola.



## 4. Projekty v ČR – jejich hodnocení a srovnání

### 4.1. Dotazníkové šetření

#### 4.1.1. Struktura dotazníku, profil respondentů

Jako východisko pro analýzu využití a užitečnosti metod zvyšování kvality ve veřejné správě jsem zvolil dotazníkové šetření. Cílem bylo nahlédnout do praktického života a získat rámcovou představu o tom, jaké je reálné povědomí o výše popsaných metodách. Průzkum jsem provedl formou dotazníku (je součástí práce jako příloha), jež obsahuje 3 otázky:

1. Znáte některou z následujících metod? (uvedených v tabulce dotazníku)
2. Pokud ano, víte co je její podstatou?
3. Myslíte si, že jsou tyto metody užitečné a použitelné v praxi?

Do šetření jsem zahrnul 4 skupiny respondentů – 2 organizace veřejné správy a pro srovnání 1 subjekt zastupující soukromý sektor a skupinu občanů reprezentující veřejnost. Šetření se tedy zúčastnili:

- I. zaměstnanci městského úřadu nejmenovaného středočeského města střední velikosti:
  - Počet respondentů – 25.
  - Průzkum realizován „neoficiálně“ prostřednictvím mně blízké osoby, zaměstnance úřadu.
  - Tento úřad není aktivně zapojen do „kvalitářských“ projektů, ale možná právě proto mohou výsledky spolehlivěji vystihovat znalosti průměrného úředníka.

II. zaměstnanci krajského úřadu nejmenovaného kraje:

- Počet respondentů – 25.
- Průzkum realizován zčásti také „neoficiálně“, zčásti oficiálně prostřednictvím kanceláře ředitele
- Tento úřad je aktivně zapojen do „kvalitářského“ hnutí, zejména skrze CAF a MA 21. Proto výsledky získané zde budou vyjadřovat znalosti lépe informovaného úředníka.

III. zaměstnanci pracující v oddělení logistiky v taktéž nejmenovaném výrobním podniku – zahraniční firmě vyrábějící elektrotechniku, působící ve východních Čechách:

- Počet respondentů – 30.
- Průzkum jsem provedl osobně.
- Tyto výsledky budou reprezentovat privátní sektor.

IV. skupina náhodně vybraných občanů

- Počet respondentů – 50.
- Průzkum jsem provedl osobně v místě bydliště, tedy v Pardubicích.
- Výsledky této skupiny budou vyjadřovat znalost občana ČR žijícího ve větším městě.

Mezi metody, na které se dotazují první 2 otázky, jsem zařadil 5 klasických přístupů – model EFQM, CAF, BSC, benchmarking, MA 21, dále normy řady ISO 9000 a Kaizen. Kaizen je japonská filosofie managementu založená na kontrole kvality a drobném zlepšovatelství. Zařadil jsem ho jako obohacení nabídky, protože jsem byl zvědav, zda se potvrdí můj předpoklad, že bude známější v prostředí výrobního podniku, kde je jednou z aplikovaných metod.

Jako slabina tohoto šetření se může jevit výběr pouze 2 organizací veřejné správy a nízký počet respondentů. Jeho předností je naopak garantovaná anonymita a tím i větší otevřenost všech dotazovaných, což bezesporu poskytuje objektivnější výsledky. Právě z důvodu stoprocentní anonymity nebyly součástí průzkumu dotazy na věk, pohlaví či

vzdělání. Dotazník byl pojat stručně, aby respondenty časově nezatížil a byli ochotni ho vyplnit. I přes jeho stručnost je koncipován tak, že jeho výsledky mají celkem slušnou vypovídací hodnotu.

#### 4.1.2. Výsledky dotazníkového šetření

**Tabulka 8: Počet odpovědi ANO na otázku č.1 v %**

NÁZEV METODY	KÚ	MÚ	Výr. podnik	Veřejnost
Model excelence EFQM	52	16	27	10
Model CAF	60	8	17	2
Model BSC	28	8	20	2
Benchmarking	76	28	40	14
Místní agenda 21	64	44	7	6
ISO 9000 až 90004	80	36	87	48
Kaizen	36	12	60	6

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Již letmý pohled do tabulky odhalí značné rozdíly ve znalostech různých metod jednotlivými skupinami respondentů. Možné příčiny těchto rozdílů a interpretace výsledků odpovědí na otázku č.1 budou popsány v kapitole 4.2. a 4.3.

**Tabulka 9: Počet odpovědi ANO na otázku č.2 v %  
(z těch co odpověděli ANO na 1.otázku)**

KÚ	MÚ	Výr. Podnik	Veřejnost
86	95	94	70

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku č.2 ukazují, že drtivá většina respondentů, která již o nějaké metodě slyšela (odpověděla na otázku č.1 ANO), se zároveň domnívá, že zná i její podstatu. U prvních tří skupin zná podstatu přibližně 90% dotazovaných, u veřejnosti je číslo nižší – 70%. Tento pocit nemusí být úplně objektivní, nicméně ověřovat míru subjektivity odpovědí na otázku č.2 nebylo v možnostech stručně pojatého dotazníku.

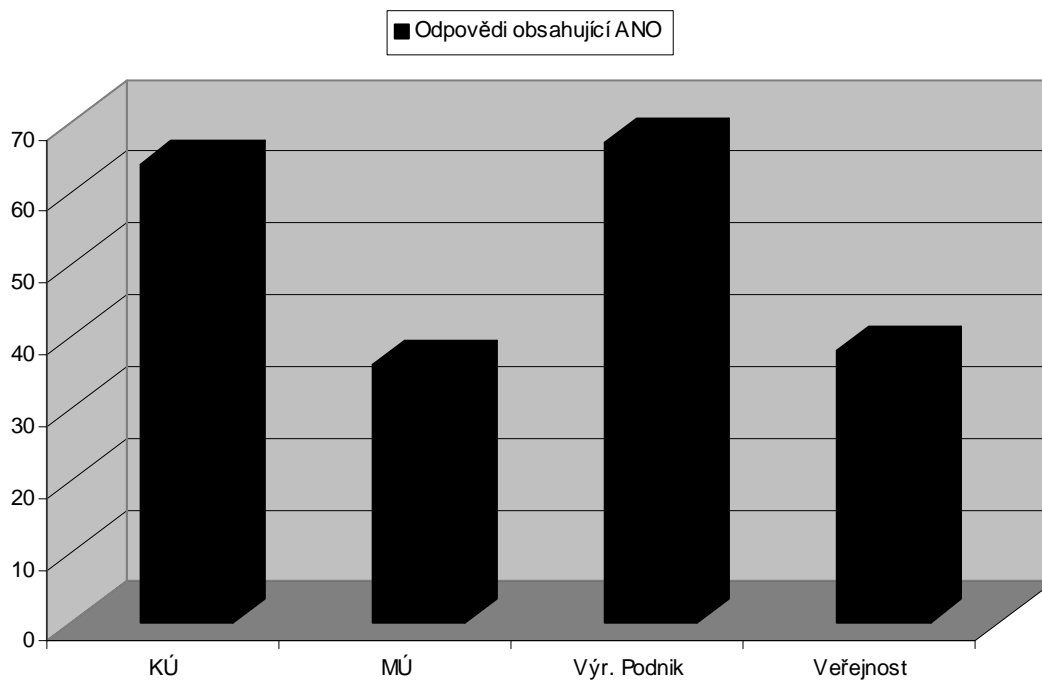
Přesto tyto výsledky jasně demonstrují, že podle odpovědí na tuto otázku můžeme respondenty rozdělit na 2 skupiny. Dotazovaní buď metodu vůbec neznají anebo ji znají dobře. Procento těch, kteří by o nějaké metodě slyšeli, ale přiznali neznalost metody, je zanedbatelné. S výjimkou veřejnosti, kde je takových 1/3, což se zdá být pochopitelné, neboť mezi dotazovanými v této skupině byli lidé objektivně méně zasvěceni do dané problematiky a pravděpodobně měli i v průměru nižší vzdělání. Statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci veřejné správy a výrobního podniku zde nenajdeme.

**Tabulka 10: Odpovědi na otázku č.3**

Odpověď	KÚ	MÚ	Výr. Podnik	Veřejnost
Rozhodně ano	4	8	37	6
Spíš ano	60	28	30	32
Nevím, nedokážu odpovědět	36	48	33	58
Spíš ne	0	16	0	4
Rozhodně ne	0	0	0	0

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

**Graf 1: Součet odpovědí rozhodně ano a spíš ano v %**



Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Zřejmě nejpozitivnější zprávou z odpovědí na otázku č.3 je, že ani jeden z respondentů nepovažuje metody zvyšování kvality a jakosti za jednoznačně nepotřebné. To překvapí, bereme-li v úvahu často proklamovaný český skepticizmus (obzvláště ve vztahu k něčemu novému) a anonymitu dotazníku.

Naprostá většina těch, co o dané problematice moc neví, zvolila odpověď „nevím, nedokážu odpovědět“. Naopak se ukázalo, že větší informovanost vede evidentně k většímu přesvědčení, že metody mohou být a jsou užitečné. O tom svědčí výsledky u krajského úřadu a výrobního podniku, kde součet odpovědí „rozhodně ano“ a „spíš ano“ činí v obou případech dvě třetiny.

U zaměstnanců výrobního podniku odpověď „rozhodně ano“ zvolila dokonce celá třetina dotazovaných. Důvodem by mohlo být tržní prostředí soukromého sektoru, kde jsou zaměstnanci pod větším tlakem a jsou motivováni (a často i finančně zainteresováni) k neustálému zlepšování procesů. Zřetelnější je i zpětná vazba, neboť efektivnější fungování organizace, i díky metodám zvyšujícím kvalitu, se okamžitě odráží ve zlepšených výsledcích podniku a potažmo i v růstu mezd a zlepšování pracovních podmínek. Na půdě veřejného sektoru taková přímá vazba bohužel neexistuje. Zaměstnanci pak mohou chápat dané metody jako samoúčelné, jako další článek bující byrokracie.

To by mohl být i případ městského úřadu, kde kladné odpovědi na otázku č.3 zvolila jedna třetina dotazovaných a 16% dokonce zahrlo odpověď „spíš ne“! Tady se, myslím, otevírá velký prostor pro vedoucí pracovníky, kteří by měli umět strhnout ostatní a přesvědčit je o užitečnosti nástrojů měřících a zvyšujících kvalitu a jakost. Problém však může být i s motivací samotných vedoucích pracovníků. Proto je třeba vytvořit ve veřejném sektoru prostředí, kde se aplikace zmíněných metod „vyplatí“. K tomu musí dávat impulsy vláda a ostatní centrální orgány, podpořené co největším konsensem politických stran. O tom více v následující kapitole.

## 4.2. Národní politika podpory jakosti

### 4.2.1. Usnesení vlády č. 458/2000

Když chtějí subjekty veřejné správy vyvíjet jakékoliv aktivity, musí se tak dít v rámci nastavených mantinelů. Tyto mantinely jsou vždy určovány hierarchicky, tedy odshora a není tomu jinak ani v oblasti podpory kvality a jakosti. V případě strategických konceptů by měl impuls přijít od vlády, jak bylo zmíněno na konci předchozí kapitoly. V tomto případě bylo takovým impulsem usnesení vlády č. 458/2000. Toto usnesení lze považovat za zastřešující projekt, za výchozí bod, od kterého se odvíjí vše ostatní.

*„Souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy s cílem zlepšení podmínek pro vstup českých subjektů do jednotného trhu Evropské unie a dosažení jejich konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích včetně účasti na společných zbrojních programech v rámci členských států NATO a účasti na mezinárodních zbrojních zakázkách. Mezi základní cíle této politiky patří rovněž vytváření podmínek pro zlepšování ochrany občanů a institucí před nejakostními výrobky a službami, zajištění trvalého zvyšování úrovně uspokojování jejich potřeb, optimální využívání dostupných zdrojů a zajištění ochrany životního prostředí České republiky“<sup>4</sup>*, tak byla definována Národní politika podpory jakosti (NPJ) v usnesení vlády č. 458/2000.

Řízením NPJ bylo pověřeno ministerstvo průmyslu a obchodu, jehož představitel je jmenován předsedou Rady ČR pro jakost. Rada ČR pro jakost je tedy vrcholným řídicím orgánem, orgánem výkonným bylo ustaveno Národní středisko pro podporu jakosti (NIS-PJ). Pro komunikaci s odbornou i laickou veřejností byl zřízen informační portál (na adrese [www.npj.cz](http://www.npj.cz)).

---

<sup>4</sup> *Npj.cz* [online]. 2000 [cit. 2010-02-02]. Příloha 1 k Usnesení vlády České republiky číslo 458. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/s03.pdf>>.

Pro NPJ byly stanoveny tyto cíle:

- Vytvořit prostředí, ve kterém je kvalita chápána jako běžná součást fungování společnosti.
- Realizace principů Evropské politiky podpory jakosti v podmínkách České republiky.
- Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, podnikatelů, spotřebitelů (občanů).
- Propagace komplexní jakosti jako nástroje sebezlepšování a zvyšování konkurenceschopnosti i v mezinárodním měřítku.
- Podpora managementu jakosti v malých podnicích.
- Propagace pochopení významu jakosti v globalizujícím se světě a v ekonomicky se integrujícím prostředí EU.
- Propagace přejímání nejlepších praktik managementu jakosti se zaměřením na spokojenost zákazníka včetně občana jako konzumenta veřejných služeb.
- Kultivace podnikatelského prostředí v ČR.

#### **4.2.2. Strategie národní politiky kvality v České republice na období let 2008 až 2013**

Po 7 letech fungování NPJ a jejich struktur byla provedena analýza výsledků činnosti. V úvahu bylo vzato vše pozitivní i negativní a jako reakce a zároveň východisko a rámec pro další etapu byl přijat dokument pod názvem Strategie národní politiky kvality v České republice na období let 2008 až 2013. Základní cíl zůstal, jak jinak, stejný – podpora udržitelného rozvoje a růstu kvality života v ČR. Pro naplňování tohoto základního cíle i cílů dílčích, byl formulován soubor strategických záměrů národní politiky kvality. Záměry byly definovány pro 14 oblastí veřejného a privátního sektoru. Pro oblast veřejného sektoru bylo vytyčeno těchto 5 podoblastí:

- Kvalita výkonu správy.
- Snižování administrativní zátěže.
- Ověřování kvality (CAF, ISO, EFQM, apod.).
- Dobrá praxe (benchmarking, benchlearning).
- Zdravé město, MA 21 apod.

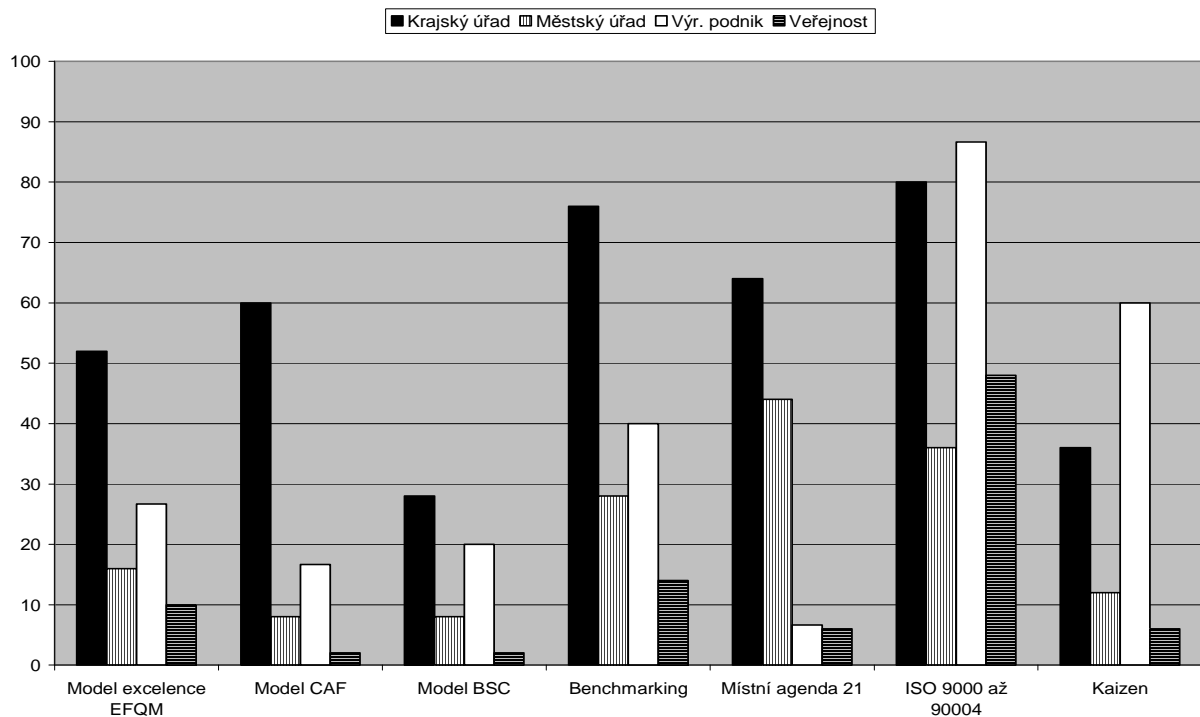
### 4.2.3. Strategie národní politiky kvality a odpovědi na otázku č.1

Strategie vyjmenovává také předpokládané přínosy pro stát, občany a podnikatele. Pro účel této práce jsou nejdůležitější přínosy, které pozitivně ovlivní běžný život občana ČR ve styku se subjekty veřejné správy:

- Zkvalitnění přístupu úřadů k občanům na všech stupních VS
- Kvalitnější služby včetně služeb sociálních
- Daleko lepší informovanost v otázkách kvality a jakosti

Jak jsme na tom právě s informovaností v otázkách kvality a jakosti v polovině období vymezeného Strategii, dává odpověď i graf konstruovaný podle odpovědí na otázku č.1 v mém dotazníku.

**Graf 2: Porovnání odpovědí na otázku č.1**



Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Z grafu lze odečíst velké rozdíly ve znalostech metod, a to jak mezi čtyřmi skupinami obecně, tak i rozdíly znalostí u jednotlivých metod.



U pěti ze sedmi metod prokázali nejlepší povědomí zaměstnanci krajského úřadu, u zbývajících dvou pak pracovníci výrobního podniku. Prokázalo se tak, že podmínky pro aplikaci přístupů zvyšujících kvalitu a jakost v České republice jsou příznivé. Existuje potřebná legislativa i podpora vlády a svým dílem přispívá i nevládní sektor. Organizace, které mají zájem o využití některých metod, tak mají dveře otevřené a je jenom na nich, jak s nabízenými příležitostmi naloží. Právě na krajském úřadě a výrobním podniku názorně vidíme, že pokud se metody stanou běžnou součástí fungování organizace, zaměstnanci si je osvojí a pokud vidí pozitivní důsledky jejich aplikace, považují je i za užitečné, jak bylo probráno v analýza odpovědí na otázku č.3.

U zaměstnanců městského úřadu, mám na mysli hlavně v porovnání s respondenty krajského úřadu, je vidět, že jestliže daná organizace nevyužívá aktivně žádný z přístupů, znalost jednotlivých metod je prokazatelně nižší a úroveň znalostí se nejvíce blíží znalostem veřejnosti (s výjimkou MA 21).

Skupina občanů zastupujících veřejnost prokázala, celkem podle předpokladů, nejnižší znalost u všech sedmi metod s výjimkou ISO. Je to způsobeno tím, že využití metod zvyšování kvality je ve veřejné správě a ve velkých podnicích s moderním managementem jistě vyšší než v jiných odvětvích a oborech (např. zemědělství, maloobchod, drobné a střední podnikání), z kterých se také rekrutují zástupci veřejnosti.

Výsledky pro jednotlivé metody budou analyzovány v další části práce na pozadí institucionálního rámce té které metody v České republice.

### **4.3. Rámce pro aplikace jednotlivých metod v ČR**

#### **4.3.1. Národní cena kvality ČR – platforma pro EFQM a CAF**

Národní cena kvality ČR (dříve Národní cena ČR za jakost) se uděluje od roku 1995, počínaje rokem 2006 pro 2 sektory - podnikatelský i veřejný. Tato cena si vydobyla značnou prestiž a je motivačním faktorem mnoha organizací veřejného sektoru. Národní cena kvality ČR je udělována na základě Zprávy o sebehodnocení modelem excellence EFQM, alternativně lze použít model CAF nebo model

Společenská odpovědnost organizací. Metodika ke každému ze tří způsobů je dána Statuty Národní ceny kvality. Pro zajímavost uvádím jména vítězů pro rok 2008 v kategorii veřejný sektor:

- Městská část Praha 10 – Úřad městské části Praha 10 (model Excellence EFQM).
- Město Hranice – Městský úřad Hranice (model CAF).

Udělování Národní ceny za kvalitu je bezesporu úspěšným projektem a je důležitou oporou při uplatňování modelů EFQM a CAF ve veřejném sektoru v ČR. Jakou motivační funkci může cena plnit, naznačuje tabulka demonstrující výsledky Českého statistického úřadu a jeho cestu za vítězstvím v roce 2009:

**Tabulka 11: Výsledky ČSÚ v Národní ceně za kvalitu**

Rok	Počet dosažených bodů
2007	250
2008	376
2009	464

Zdroj: zpracováno dle: *Czso.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-01-05]. Český statistický úřad - vítěz Národní ceny kvality ČR za rok 2009.

### **Výsledky dotazníku pro EFQM a CAF**

V odpovědích na otázku č.1 dominují znalosti zaměstnanců krajského úřadu. Vliv na to má fakt, že příslušný kraj se aktivně angažuje v aplikaci CAF – znalost CAF dosahuje 60%, znalost „otcovského“ modelu EFQM 52%. Čísla jsou poměrně vysoká, ale nahlédneme-li na věc z druhé strany, 40 až 50% zaměstnanců přesto tyto metody nezná. To je trochu zarážející, protože u relativně vysokého úřadu veřejné správy, navíc angažovaného v dané metodě, bych očekával znalosti výrazně vyšší, ideálně se blížící hranici 100%. Zřejmě zaměstnanci některých odborů ne přímo zapojených do aplikace CAF, nemají o této metodě povědomí. Zdá se, že řada zaměstnanců se takzvaně veze a není nucena, či lépe motivována k větší aktivitě.

Na výsledcích městského úřadu vidíme výrazně nižší výsledky, což názorně ukazuje rozdíl mezi dvěma subjekty veřejné správy, z nichž jeden je a druhý není do aplikace CAF aktivně zapojen. Co překvapí, je fakt, že znalosti pracovníků městského úřadu jsou menší než u respondentů z výrobního podniku. Rozdíl však není velký, může se jednat o statistickou odchylku.

#### 4.3.2. BSC v ČR

Balanced Scorecard je v ČR poměrně hojně využíván v podnikatelském sektoru, v sektoru veřejném je popelkou ve srovnání s intenzitou aplikace MA 21, benchmarkingu, CAF, EFQM. Přesto se najdou dobré příklady aplikace této metody, například město Vsetín (bylo částečně popsáno v kapitole 2.4.).

#### Výsledky dotazníku pro BSC

Pohled do dotazníku v tomto kontextu nepřekvapí. Znalost BSC je obecně nízká. Nejvyšší je u pracovníků krajského úřadu (téměř třetina) a výrobního podniku (přesně pětina), u zaměstnanců městského úřadu je menší než 10%, v případě veřejnosti se povědomí o této metodě blíží k nule.

#### 4.3.3. Benchmarking v ČR

V Česku je oporou pro benchmarking metodika České společnosti pro jakost vnímající benchmarking jako čtyřfázový proces:

**Tabulka 12: Fáze benchmarkingu**

Fáze	Akce
1.	Naplánování benchmarkingového projektu
2.	Shromažďování dat
3.	Analýza dat, identifikace výkonnostních mezer a hybných sil procesu
4.	Zlepšování(adaptace procesních hybných sil)

Zdroj: zpracováno dle: *Benchmarking.cz* [online]. 2005 [cit. 2009-11-11]. Časté otázky.

Dalším významným, byť nezávazným, materiálem je Kodex vedení benchmarkingu, vypracovaný Českou společností pro jakost po vzoru Kodexu benchmarkingu EFQM a APQC. Přestože je dokument, jak jsem uvedl, nezávazný a jeho následování není právně vymahatelné, měl by být vzorem a návodem pro každou slušnou organizaci vstupující do benchmarkingového projektu. Kodex jsem zestručnil a to, podle mě, nejdůležitější, převedl do tabulky:

**Tabulka 13: Kodex vedení benchmarkingu**

<b>1. Zásady přípravy</b>
zodpovědnost, angažovanost
<b>2. Zásady kontaktu</b>
respekt k podnikové kultuře partnerské organizace, diskrétnost
komunikace prostřednictvím určených kontaktních osob
<b>3. Zásady výměny</b>
reciprocita při výměně informací
poctivost, spolehlivost při jednání
<b>4. Zásady důvěrnosti</b>
informace třetí straně jen se souhlasem vašeho benchmarkingového partnera
<b>5. Zásady používání</b>
získané informace používat jen za účelem, který byl dohodnut s benchmarkingovým partnerem
<b>6. Zásady zákonnosti</b>
sebelepší pochybnosti o zákonnosti vašeho postupu konzultovat s právníkem
nediskutovat s konkurenty o cenové politice
nezveřejňovat a nevyužívat žádné důvěrné informace
<b>7. Zásady dokončení</b>
dodržet všechny závazky dané vašemu benchmarkingovému partnerovi
usilovat o dokončení každé benchmarkingové studie podle dohody
<b>9. Benchmarking s konkurenty</b>
zajistit shodu s pravidly volné soutěže
benchmarkingu s konkurenty musí vždy předcházet konzultace s právníkem
zvážit využití zkušené a respektované třetí strany

Zdroj: zpracováno dle: *Benchmarking.cz* [online]. 2005 [cit. 2009-11-11]. Kodex vedení benchmarkingu.

Základnou pro uplatnění benchmarkingu je u nás taktéž Elektronický data-archiv České společnosti pro jakost (EDA – ČSJ), což je vlastně národní benchmarkingová databáze. Tato databáze je založena na 18 dotaznících, které musí organizace mající zájem o členství vyplnit – předmětem dotazování jsou různé aspekty řízení a fungování dané organizace. V současnosti je součástí databáze více jak 500 subjektů. Data každé

organizace získaná z dotazníků jsou pomocí nastavených algoritmů zpracovávána a porovnávána s ostatními, výsledkem je počet bodů určující pořadí a úspěšnost té které organizace. Veškerá činnost této databáze se samozřejmě řídí Kodexem pro vedení benchmarkingu.

Česká společnost pro jakost spravuje také benchmarkingovou databázi určenou pro subjekty veřejného sektoru, které se rozhodly implementovat model CAF. Každý, kdo se rozhodne zadat své výsledky hodnocení podle CAF, dostane okamžité srovnání s ostatními členy databáze.

### **Výsledky dotazníku pro benchmarking**

Výsledky u benchmarkingu jsou optimistické. Věvodí jim tříčtvrtinová znalost respondentů krajského úřadu, slušných je i 40% u pracovníků výrobního podniku. V případě benchmarkingu se zaskvěli i zaměstnanci městského úřadu, jejich znalost výrazně vyšší než u EFQm, CAF a BSC. I u veřejnosti není 14% úplně nejhorších.

### **4.3.4. MA 21 v ČR**

Východiskem pro aplikaci MA 21 u nás je Databáze MA 21, kterou spravuje CENIA - česká informační agentura životního prostředí. Členy databáze jsou nejenom obce, ale i kraje, mikroregiony (např. Sdružení obcí Podještědí), a ostatní organizace. Mezi ostatní patří i Národní síť zdravých měst, zajímavý projekt, u kterého se chvíli zastavím.

Národní síť zdravých měst (NSZM) je součástí ambiciózního Projektu Zdravé město ( WHO Healthy Cities Project) Světové zdravotní organizace (WHO). NSZM zastřešuje desítky měst v ČR, ale také menší obce, kraje a mikroregiony. NSZM získala v roce 2006 Cenu ministra vnitra za inovaci ve veřejné správě za DataPlán NSZM. DataPlán je internetový informační systém umožňující municipalitám:

- Porovnávání koncepčních a strategických dokumentů.
- Sdílení zajímavých projektů.

- Porovnávání konkrétních indikátorů a měřítek – pomůcka pro benchmarking a Balanced Scorecard.
- Sdílení inspirací, inovací, řešení v rámci Databáze Dobrá praxe.

### **Výsledky dotazníku pro MA 21**

V případě MA 21 výsledky obou subjektů veřejné správy nejvýrazněji převyšují zástupce výrobního podniku a veřejnosti. 64% v případě krajského úřadu i 44% městského úřadu jsou vysoká čísla, u městského úřadu je tento výsledek dokonce nejlepší ze všech dotazovaných metod. Ukazuje to na fakt, že MA 21 je v podvědomí zaměstnanců veřejné správy nejvíce ukotvena, protože je pravděpodobně nejsrozumitelnějším přístupem ke zvyšování kvality.

Jestliže u organizací veřejného sektoru byly výsledky povzbudivé, u zbývajících dvou oslovených skupin je tomu přesně naopak. 7% u výrobního podniku a 6% u veřejnosti je tristní výsledek. Je to škoda, vždyť právě MA 21 by měla být projektem, který by mohl a měl pozitivně ovlivnit život každého občana. Trvale udržitelný rozvoj, který si dala MA 21 do vínku, by měl být cílem celé společnosti, tedy nás všech. Proto by bylo vhodné, aby došlo ze strany státu, potažmo subjektů veřejné správy k větší a hlavně účinné propagaci MA 21, aby i řadový občan poznal tuto metodu a pochopil její smysl a nespornou užitečnost.

### **4.3.5. ISO řady 9000 v ČR**

Základním kamenem pro budování systému managementu kvality je ČSN EN ISO 9001. Tato norma je souborem přesně formulovaných požadavků určených pro každou organizaci, která chce do svých procesů implementovat systém managementu jakosti s cílem demonstrovat schopnost produkovat výrobek či poskytovat službu dlouhodobě ve stejné, garantované, kvalitě a jejíž ambicí je prostřednictvím spokojenosti zákazníka zvýšení vlastní konkurenceschopnosti.

Pro nás je podstatné, že tento systém je opravdu vhodný pro jakoukoliv organizaci, tedy i pro instituce veřejné správy, školy nebo zdravotnická zařízení. V případě těchto subjektů nejde primárně o zvýšení konkurenceschopnosti či dosahování zisku. Jde, kromě efektivního provozu, o spokojeného zákazníka – občana. Jelikož spokojenost občana může zajistit pouze organizace s jasně definovanými procesy své činnosti, etablovaným managementem řízení s vyjasněnými pravomocemi a odpovědností všech zaměstnanců, může být právě norma ISO 9001 tím pravým nástrojem.

Rád bych zdůraznil, že ze zavádění systémů ISO není třeba „dělat vědu“, natož se ho obávat. Nejedná se o soubor samoučelných abstraktních pravidel, ale o konkrétní aplikovatelná doporučení, jejichž uvedení do běžné praxe pomůže jakékoliv organizaci. Přestože finální certifikace není nutnou podmínkou implementace ISO, většina subjektů proces zavedení systémů ISO certifikací završuje. A zde může být kámen úrazu. Nejde o to systém jednorázově zavést, získat certifikaci, vystavit si certifikát na nástěnku a vrátit se do starých kolejí. Naopak, jednou osvojený systém je třeba udržovat, aktualizovat a ideálně nadále zlepšovat. Jedině tak mohou normy ISO plnit účel, pro který byly vyvinuty.

### **Výsledky dotazníku pro ISO 9000 až 9004**

Výsledky pro ISO jsou obecně nejvyšší, dokonce každý druhý občan z řad veřejnosti tyto metody zná a to je nejlepší výsledek u této skupiny. Znalost u zaměstnanců výrobního podniku se blíží 90%, což je nejlepší výsledek ze všech dotazovaných skupin a metod. 80% v případě krajského úřadu je i pro tuto skupinu nejlepším výsledkem. Zarazí nižší číslo u respondentů městského úřadu, jež je menší než u veřejnosti. Zde bych, přiznám se, očekával přinejmenším vyrovnaný poměr.

Vysoké povědomí o ISO řady 9000 zapříčiňuje zřejmě jejich široké a relativně dlouholeté uplatnění, a to zejména v podnikové sféře – z toho nespíš pramení i dobré výsledky u dotazovaných zaměstnanců výrobního podniku a zástupců veřejnosti. Musím přiznat, že vysoká čísla mohou být ovlivněna i záměnou s jinými ISO normami. Toto postihnout ovšem nebylo v silách dotazníku.

#### **4.3.6. Kaizen v ČR**

Tato metoda byla, jak už bylo uvedeno, zařazena spíš pro oživení. Nicméně i zde přinesly výsledky leccos zajímavého.. „Vítězství“ zaměstnanců výrobního podniku se dalo předjímat. Ale 60% je přesto málo vzhledem k tomu, že Kaizen je v daném podniku implementován a informace o něm lze nalézt bezmála na každé druhé nástěnce.

Mile překvapilo 36% u krajského úřadu. Z tohoto výsledku se dá usuzovat, že pokud se v dané organizaci implementují metody zvyšování kvality (v tomto případě CAF a MA 21), dochází k efektu „nabalování vědomostí“ a zaměstnanci takové organizace si rozšiřují své obzory i za hranice metod u nich aplikovaných a poznávají i přístupy jiné.

#### **4.4. Sonda do programů politických stran**

Tuto práci jsem dokončoval na jaře volebního roku 2010. Nahlédl jsem zběžně do předvolebních tezí či volebních programů všech parlamentních stran, neboť reprezentace vzešlá z voleb bude určovat směr vývoje veřejné správy. Narazil jsem na obecné proklamace typu efektivní veřejná správa, vstřícnost veřejných služeb, méně byrokracie, více kvality apod. Bohužel žádná konkrétní zmínka o kvalitě a jakosti, neřku-li přímo název nějaké metody či citace z ní. To trochu nahání hrůzu, ale naštěstí většina projektů běží relativně nezávisle na politických změnách, jistotu stability navíc poskytuje naše členství v EU a ostatních mezinárodních organizacích.

Na samotný závěr přidám jeden z pozitivních příkladů vzbuzujících optimismus právě směrem do budoucnosti. Ve dnech 17. až 20.3. 2010 proběhlo v Izraeli setkání sítě Zdravých měst z celé Evropy. Naše Národní síť zdravých měst byla oceněna mezi třemi nejlepšími asociacemi Zdravých měst v Evropě. Navíc byl dohodnut projekt sdílení dobré praxe, v němž budou spolupracovat Zdravá města České republiky a Švýcarska.



## 5. Závěrečné shrnutí

Cílů, vytyčených pro tuto práci v úvodu, bylo, myslím, dosaženo a to i přesto, že rozsah této práce neumožňoval postihnout všechno, co se děje na poli kvality a jakosti ve veřejné správě, do posledního detailu. Je to i logické, vždyť například jenom aplikační příručka modelu CAF má přes 100 stran. Postihnout “vše” také ani nebylo mojí ambicí. Šlo mi o to, probrat se stohy dostupných materiálů (mimochodem mnohdy plných abstraktních pojmů) a vybrat z nich to nejpodstatnější. Absorbované informace jsem setřídil a snažil se z nich vytvořit stručný, ale obsahově výstižný přehled nejužitečnějších a v praxi nejpoužívanějších metod. To se, myslím, podařilo a tato práce je dobrým rámcem pro získání základních poznatků o podstatě, struktuře a aplikaci mnou popisovaných přístupů sloužících k měření a zvyšování kvality ve veřejné správě.

Ukázalo se, že všechny probrané metody jsou užitečnými nástroji prokazujícími se dobrým teoretickým základem, ale, a to především, i výbornou aplikovatelností v praxi. Je zřejmé, že tyto metody nejsou samoúčelné, že mohou opravdu pomáhat při naplňování cílů organizací veřejné správy, zmíněných v úvodu, tedy zvyšovat kvalitu života občanů za podmínek trvale udržitelného rozvoje a zvyšovat kvalitu poskytovaných veřejných služeb. Cestou zlepšování řízení a vnitřních procesů organizací přispívají i ke zvyšování efektivnosti a úsporám veřejných prostředků.

Třeba jen výčet zemí, kde je uplatňování principů kvality zakotveno v národních cenách za jakost, přináší jasný důkaz, že metody jako EFQM, CAF, MA 21 opravdu fungují, a to kdekoli na světě. Kdekoli na světě znamená, že by měly fungovat také v Evropě. A ony skutečně fungují a Evropská unie má dokonce ambici učinit Evropu lídrem prosazování politiky kvality a jakosti a příkladem pro ostatní kontinenty. Česká republika má to štěstí, že je plnohodnotným členem EU a může tak využívat výhod, jež toto členství přináší. Naši zástupci se mohou podílet na společných projektech, účastnit se mezinárodních konferencí a navazovat bilaterální i multilaterální spolupráci. Taková spolupráce probíhá na úrovních vlád, regionů, obcí i nevládních organizací.

Také uvnitř naší země běží řada úspěšných projektů majících zázemí v EFQM nebo MA21, uplatňujících model CAF, Balanced Scorecard, benchmarking či benchlearning. Prostředí pro projekty je nastaveno, teď jde o to buď v nich nadále pokračovat nebo zahajovat nové. Trochu skepse vzbuzuje již zmiňovaný pohled do volebních programů parlamentních stran a probíhající hospodářská krize, kdy se i veřejný sektor potýká s nedostatkem finančních prostředků. Na druhé straně právě naše ukotvení v EU dává záruky kontinuity nastoupených procesů.

Dotazníkové šetření vhodně doplnilo teoretická východiska o praktické poznatky. Ukázalo, že přístupy sloužící ke zvyšování kvality a jakosti se, i když někdy pomaleji než bychom chtěli, stávají součástí našeho života. Část výsledků sice nevypadá na první pohled povzbudivě, ale část druhá, ukazující pozitivní výsledky, zavdává důvody k optimismu. Vždyť jenom porovnání znalostí respondentů krajského úřadu a městského úřadu nás utvrzují, že pokud se organizace rozhodne aktivně aplikovat některou z metod, zaměstnanci si ji dříve nebo později osvojí a dojdou k závěru, že metoda přináší prospěch a užitek.

Je zřejmé, že metody měření a zvyšování kvality a jakosti ve veřejné správě si našly své místo a jsou v praxi bez výjimky užívané. Proto bych přál nám všem, aby Česká republika nacházela dostatek osobností na vládní i nevládní úrovni, v regionech i obcích, které chápou významnou úlohu kvality a jakosti v současném světě a které budou zárukou jejich prosazování i do budoucna.

## Zdroje

### Literární zdroje

- 1) HUŠEK, Zdeněk; ŠUSTA, Marek; PŮČEK, Milan. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107287863.pdf>>. ISBN 80-02-01861-3.
- 2) PŮČEK, Milan a kol. *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assesment Framework) pro samosprávné úřady*. 3. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 124 s. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107212147.pdf>>. ISBN 80-02-01749-8.
- 3) RADA KVALITY ČR A SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY *Národní cena kvality ČR Statuty*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2008. 146 s. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/publikace/74.pdf>>. ISBN 978-80-02-02092-9.
- 4) NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Národní program kvality 2008*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2008. 156 s. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107232773.pdf>>. ISBN 978-80-02-02026-4.
- 5) NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnoticí rámeček – CAF 2006*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 112 s. Dostupné z WWW: <[http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107281940\\_caf.pdf](http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107281940_caf.pdf)>. ISBN 978-80-02-01901-5.
- 6) PŮČEK, Milan; KOCOUREK, Stanislav a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- 7) PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Místní finance II. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 154 s. ISBN 80-7194-873-X55-742-06
- 8) RADA KVALITY ČR, M. *Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2008 - 2013* [online]. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2008 [cit. 2009-07-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/dokumenty/strategie-narodni-politiky-kvality-2008-2013/>>.
- 9) VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2006. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

## **Ostatní domácí zdroje**

- 10) <http://www.iso.cz/>
- 11) <http://www.benchmarking.cz/>
- 12) <http://www.who.cz/>
- 13) <http://www.businessinfo.cz/>
- 14) <http://ma21.cenia.cz/>
- 15) <http://www.ma21.cz/>
- 16) <http://www.npj.cz/>
- 17) <http://www.mvcr.cz/>
- 18) <http://www.dataplan.nszm.cz>
- 19) <http://www.czso.cz/>
- 20) <http://www.dobrapraxe.cz/>

## **Ostatní zahraniční zdroje**

- 21) <http://www.efqm.org>
- 22) <http://www.eoq.org/>
- 23) <http://www.eipa.nl/>
- 24) <http://www.who.int/en/>
- 25) <http://www.nist.gov/>
- 26) <http://www.bpf.org/>
- 27) <http://www.juse.or.jp/e/>
- 28) <http://www.aoq.org.au/>
- 29) <http://www.vniis.ru/>
- 30) <http://www.caq.org.cn/htm/english/>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Cíl organizací veřejného sektoru.....	11
Obrázek 2: Model EFQM.....	17
Obrázek 3: BSC pro organizace VS .....	21
Obrázek 4: Model benchmarkingu se 4 kvadranty.....	26
Tabulka 1: Společné rysy přístupů TQM.....	15
Tabulka 2: Cyklus RADAR.....	17
Tabulka 3: Postup aplikace modelu CAF .....	19
Tabulka 4: Cyklus PDCA .....	20
Tabulka 5: Postup aplikace BSC v organizaci VS .....	22
Tabulka 6: SMART cíle .....	22
Tabulka 7: Fáze benchlearningu .....	28
Tabulka 8: Počet odpovědi ANO na otázku č.1 v %.....	35
Tabulka 9: Počet odpovědi ANO na otázku č.2 v %.....	35
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č.3.....	36
Tabulka 11: Výsledky ČSÚ v Národní ceně za kvalitu .....	42
Tabulka 12: Fáze benchmarkingu .....	43
Tabulka 13: Kodex vedení benchmarkingu .....	44
Graf 1: Součet odpovědí rozhodně ano a spíše ano v %.....	36
Graf 2: Porovnání odpovědí na otázku č.1.....	40

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** CAF – Kritéria předpokladů a výsledků

**Příloha B:** CAF – Panel předpokladů s jemným rozlišením

**Příloha C:** CAF – Panel výsledků s jemným rozlišením

**Příloha D:** Strategická mapa města Vsetín

**Příloha E:** MA 21 – kategorie A

**Příloha F:** Dotazník

## Příloha A: CAF – kritéria předpokladů a výsledků

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ		
<b>1. Vedení</b>	1.1	Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot
	1.2	Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn
	1.3	Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem
	1.4	Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost
<b>2. Strategie a plánování</b>	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
	2.4	Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace
<b>3. Zaměstnanci</b>	3.1	Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
	3.2	Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace
	3.3	Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí
<b>4. Partnerství a zdroje</b>	4.1	Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů
	4.2	Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky
	4.3	Řízení financí
	4.4	Řízení informací a znalostí
	4.5	Řízení technologií
	4.6	Řízení prostředků a zařízení
<b>5. Procesy</b>	5.1	Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů
	5.2	Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka
	5.3	Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ		
<b>6. Občan/zákazník</b>	6.1	Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků
	6.2	Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka
<b>7. Zaměstnanci</b>	7.1	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců
	7.2	Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům
<b>8. Společnost</b>	8.1	Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany
	8.2	Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací
<b>9 Výkonnost</b>	9.1	Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům
	9.2	Interní výsledky

Zdroj: zpracováno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.



## Příloha B: CAF – Panel předpokladů s jemným rozlišením

Počet bodů	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkajících se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí s jinými organizacemi
<b>FÁZE</b>						
<b>PLAN</b>						
Počet bodů						
<b>DO</b>						
Počet bodů						
<b>CHECK</b>						
Počet bodů						
<b>ACT</b>						
Počet bodů						
					Celkem bodů	
					<b>Počet bodů na 100</b>	

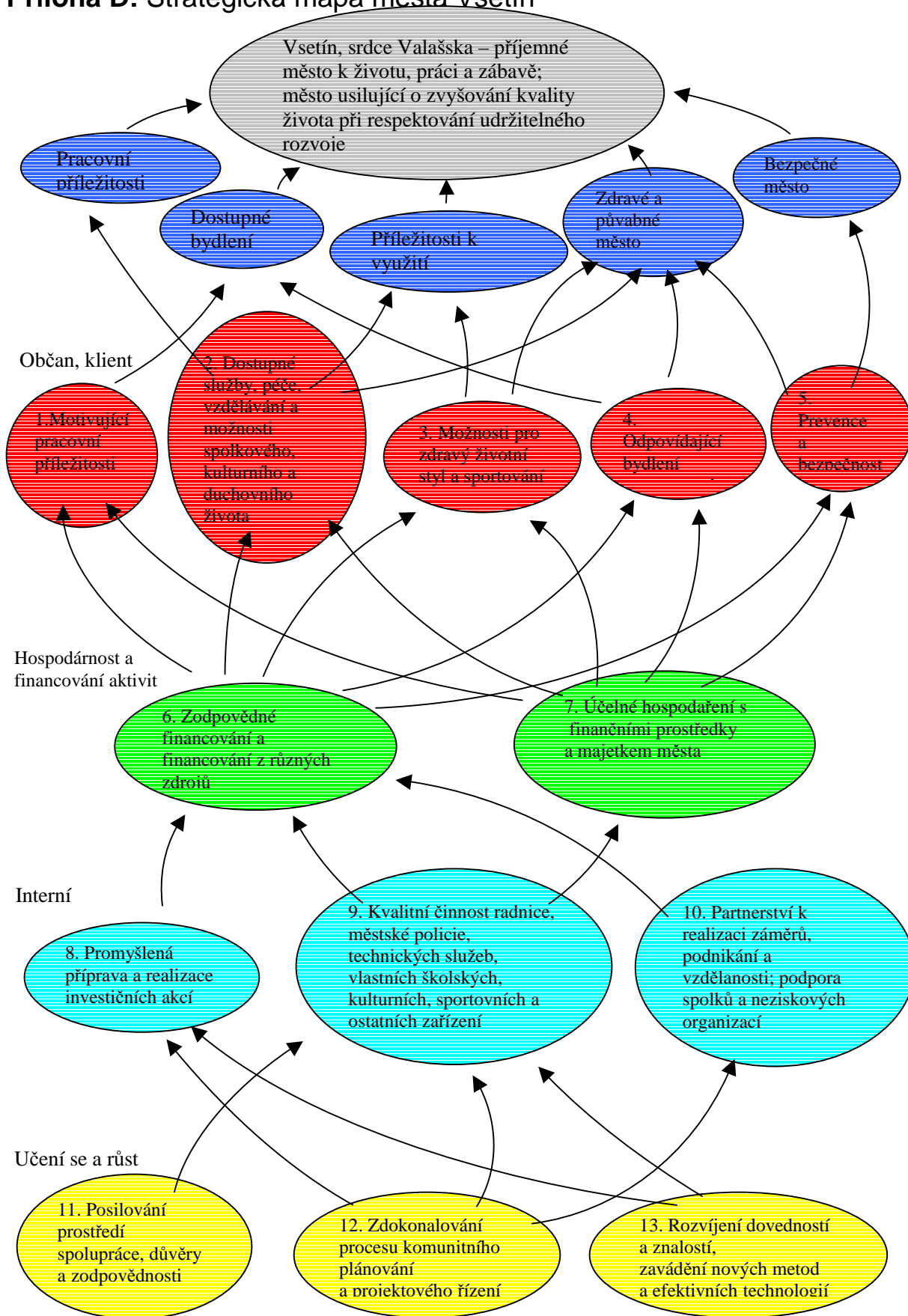
Zdroj: zpracováno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.

## Příloha C: CAF – Panel výsledků s jemným rozlišením

Počet bodů	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno většina stanovených cílů	Splněno několik stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů						
					Celkem bodů	
					<b>Počet bodů na 100</b>	

Zdroj: zpracováno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.

## Příloha D: Strategická mapa města Vsetín



## Příloha E: MA 21 – kategorie A

ČÍSLO	KRITÉRIUM	UKAZATEL	LIMIT
19.	Oficiální orgán samosprávy pro sledování stavu UR	19. ustanovení orgánu rady nebo zastupitelstva	ano/ne
20.	Management kvality v rámci veřejné správy	20. zavedení certifikovaného systému řízení kvality v rámci činnosti úřadu města/obce (např. ISO, CAF, EMS, EMAS)	ano/ne
21.	Principy UR jsou ve městě/obci prakticky uplatňovány	21.1 udržení/zlepšování stávajícího stavu a vlivu na UR (dle vlastních nebo standardizovaných indikátorů)	zjištění stavu/vlivu minimálně 1x za 3 roky
		21.2 spokojenost obyvatel s kvalitou života v obci/městě a s procesem MA21	zjištění stavu minimálně 1x za 3 roky

Zdroj: zpracováno dle: KAŠPAR, Jakub; PETROVÁ, Marie. *Místní Agenda 21 - Informace, postupy, kritéria (2006)* [online]. Praha, 2006.

## Příloha F: Dotazník

DOTAZNÍK – Metody zvyšování kvality a jakosti

Otázky č. 1 a 2: Znáte některou z následujících metod?  
Pokud ano, víte co je její podstatou?  
(Zakroužkujte ANO nebo NE)

Název metody	Znáte metodu?	Víte, co je její podstatou?
Model excellence EFQM (European Foundation for Quality Management).	ANO - NE	ANO - NE
Model CAF (The Common Assessment Framework)	ANO - NE	ANO - NE
Model BSC (Balanced Scorecard)	ANO - NE	ANO - NE
Místní agenda 21	ANO - NE	ANO - NE
ISO 9000 až 90004	ANO - NE	ANO - NE
Kaizen	ANO - NE	ANO - NE

Otázka č.3: Myslíte si, že jsou tyto metody užitečné a použitelné v praxi?  
(Zaškrtněte jednu z nabízených odpovědí)

- Rozhodně ano
- Spíš ano
- Nevím, nedokážu odpovědět
- Spíš ne
- Rozhodně ne