

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta právnická**

**Katedra veřejné správy**

## **Diplomová práce**

*Hodnocení a kvalita ve veřejné správě,  
nástroje řízení kvality ve veřejné správě*

**Zpracoval:** Bc. Petr Uher

**Vedoucí diplomové práce:** Ing. Milan Lindner, Ph.D.

Plzeň 2019

# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petr UHER  
Osobní číslo: R17N0038P  
Studijní program: N6807 Veřejná správa  
Studijní obor: Veřejná správa  
Téma práce: Hodnocení a kvalita ve veřejné správě, nástroje řízení kvality ve veřejné správě  
Zadávací katedra: Katedra veřejné správy

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Metody a nástroje řízení kvality
4. Analýza hodnocení a kvality veřejné správy v Plzni
5. Analýza hodnocení a kvality veřejné správy ve vybraných městech České republiky
6. Zhodnocení využívání metod a nástrojů řízení kvality
7. Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 60 stran  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milan Lindner, Ph.D.  
Katedra veřejné správy

Datum zadání diplomové práce: 31. března 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 31. března 2019

V Plzni dne 11. března 2019

Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.  
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.  
vedoucí katedry

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Hodnocení a kvalita ve veřejné správě, nástroje hodnocení kvality ve veřejné správě“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem ve vědecké práci obvyklým.

V Plzni dne 31. března 2019

.....

Bc. Petr Uher

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Lindnerovi za cenné rady a připomínky, které mně pomohly zpracovat tuto práci. Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří mně umožnili přístup k podkladům pro vypracování této práce a předali mi své zkušenosti.

# OBSAH

Úvod.....	8
1 Vymezení pojmů.....	10
1.1 Veřejná správa.....	10
1.2 Hodnocení.....	12
1.3 Kvalita.....	13
1.4 Řízení kvality.....	15
1.5 (Economy, Efficiency, Effectiveness) – 3E.....	17
1.5.1 Hospodárnost.....	17
1.5.2 Efektivnost.....	17
1.5.3 Účelnost.....	17
1.5.4 4E – Etika.....	18
1.6 Legislativní rámec kvality veřejné správy.....	19
1.7 Rada kvality České republiky.....	22
2 Metody a nástroje řízení kvality.....	24
2.1 Normy ISO.....	24
2.2 Total Quality Management (TQM).....	26
2.3 Benchmarking.....	28
2.3.1 Benchmarking výkonový.....	29
2.3.2 Benchmarking funkcionální.....	29
2.3.3 Benchmarking procesní.....	30
2.3.5 Benchmarking externí.....	30
2.4 Model excellence EFQM.....	31
2.5 Balanced Scorecard.....	34

2.6	Model CAF .....	36
2.7	Sedm základních nástrojů řízení kvality .....	38
2.7.1	Vývojový diagram .....	38
2.7.2	Diagram příčin a následků .....	39
2.7.3	Formulář pro sběr údajů .....	40
2.7.4	Paretův diagram .....	41
2.7.5	Histogram .....	42
2.7.6	Bodový diagram .....	43
2.7.7	Regulační diagram .....	44
3	Analýza hodnocení kvality veřejné správy v Plzni .....	46
3.1	Vlastní šetření ke zjištění informací hodnocení kvality veřejné správy v Plzni .....	47
3.2	Zvolená metodika rozhovoru .....	49
3.3	Rozhovor s projektovou manažerkou Magistrátu města Plzně .....	50
3.4	Rozhovor s ředitelem správních agend Magistrátu města Plzně .....	57
4	Analýza hodnocení a kvality veřejné správy ve vybraných městech České republiky .....	61
4.1	Využívání metod a nástrojů řízení kvality v rámci Magistrátu města České Budějovice .....	61
4.2	Využívání metod a nástrojů řízení v rámci Magistrátu města Chomutov 64	
5	Zhodnocení využívání metod a nástrojů řízení kvality .....	68
	Závěr .....	75
	Resume .....	77
	Seznam použitých pramenů a literatury .....	78

Literatura: .....	78
Právní předpisy: .....	79
Internetové prameny: .....	80
Rozhovory: .....	82
Přílohy .....	83
Rozhovor s projektovou manažerkou Magistrátu města Plzně Ing. Kateřinou Jandovou.....	83
Rozhovor s ředitelem správních agend Magistrátu města Plzně JUDr. Petrem Trinerem. ....	84
Otázky k hodnocení a řízení kvality v rámci Magistrátu města Českých Budějovic / Chomutov. ....	85

## ÚVOD

Kvalita ve veřejné správě byla hodnocena subjektivně fakticky od počátku jejího fungování, a to zejména jejími koncovými zákazníky, tedy uživateli veřejné služby v podobě veřejnosti a dalších organizací veřejné správy jako uživatelů externích, ale i zaměstnanců veřejné správy jako interních uživatelů. Klíčovým úkolem veřejné správy je zabezpečovat věci veřejné ve veřejném zájmu kvalitně, efektivně a včas. Ministerstvo vnitra z důvodu chybějícího standardizovaného systému řízení kvality ve veřejné správě zpracovalo analýzu stavu řízení kvality jako součást Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020. Jak v současné době probíhá hodnocení kvality ve veřejné správě, jaké jsou zkušenosti úřadů veřejné správy s metodami kvality a jak lze případně docílit ještě větší spokojenosti na straně uživatelů veřejné správy, to jsou otázky, které si kladli za cíl nejen zpracovatelé analýzy na celonárodní úrovni, ale v užším záběru je předmětem zkoumání i této diplomové práce.

Teoretická část práce je rozdělena na dvě kapitoly, první z nich se zaměřuje na vysvětlení nejdůležitějších pojmů, jež budou celou prací prostupovat a jejichž pochopení je pro čtenáře dalšího textu nezbytné. Jedná se o vymezení pojmů veřejná správa, hodnocení, kvalita řízení a dalších. Součástí teoretické části bude i přehled o vývoji legislativy, která s hodnocením a řízením kvality ve veřejné správě souvisí a značně je ovlivňuje. Zásadní úlohu v oblasti hodnocení a řízení kvality ve veřejné správě České republiky má Rada kvality České republiky, jako vrcholný poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky, tudíž i této instituci bude věnována patřičná pozornost. Poslední kapitola teoretické části diplomové práce bude věnována představení různých nástrojů a metod kvality, které mohou instituce a organizace veřejné správy využívat v rámci zkvalitňování služeb poskytovaných zákazníkům. Pro zpřehlednění nástrojů používaných ke zlepšení řízení kvality je v této části práce využito názorných schémat. Tato část práce může nejvíce sloužit čtenáři k získání povědomí o tom, jaké možnosti mají k dispozici úřady poskytující služby občanům.

V praktické části diplomové práce jsou zpracovány rozhovory s oslovenými pracovníky Magistrátu města Plzně, kteří v rámci úřadu pracují na takových pozicích, na nichž se zabývají kvalitou řízení a dalšími procesy



s tímto spojenými tak, aby mohla být provedena analýza aktuálního stavu hodnocení a kvality veřejné správy v Plzni. Pro možnost určitého srovnávání byli osloveni pracovníci z Chomutova a Českých Budějovic, kteří byli jako jediní z dalších oslovených ochotni poskytnout součinnost při získávání informací týkajících se procesů kvality řízení na jejich úřadech. Informace z provedených rozhovorů byly podrobeny analýze a zhodnocené výstupy jsou shrnuty v závěru této práce. Tam jsou zároveň vyjádřeny určité návrhy inovativních řešení, které mohou nabídnout další možnosti zvyšování kvality ve veřejné správě a dosáhnout již zmiňované větší spokojenosti na straně koncových zákazníků.

# 1 VYMEZENÍ POJMŮ

## 1.1 Veřejná správa

Veřejnou správu lze definovat jako správu veřejných záležitostí uskutečňovanou prostřednictvím výkonné moci ve státě. Pokud se na veřejnou správu pohlíží jako na celek, tak její přesnou definici nenalezneme ani v Ústavě ČR, přestože se běžně v textu ústavy vyskytuje, stejně je tomu u Listiny základních práv a svobod. Je patrné, že samotné prameny veřejné správy lze nalézt v různých oborech, např. oblasti státovědné, juristické, ekonomické, ale i manažerské, které jsou včleněny do rámce sociologického či politického.

Veřejná správa je z hlediska funkčního (materiálního) pojetí chápána jako činnost ve veřejném zájmu za pomoci výkonu podzákonné a nařizovací moci. Z hlediska organizačního (formálního) ji lze definovat jako souhrn institucí, které jsou vzájemně propojeny. Ke vzniku institucí by mělo docházet až ve chvíli, když bude jasná jejich činnost, kterou budou vykonávat.<sup>1</sup>

Hendrych ve své knize veřejnou správu charakterizuje jako správní činnost související s poskytováním veřejných služeb. Tato správní činnost souvisí s řízením a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Pojmu veřejná správa přikládá dvojí význam. V prvním případě ji vymezuje jako určitý druh činnosti (spravování) – materiální pojetí. Ve druhém pak jako činnost osob a organizačních jednotek, kterými jsou úřady či útvary jako přímí nositelé veřejné správy – formální pojetí. Pozitivní vymezení spojuje s plněním veřejných úkolů, které veřejná správa zabezpečuje bez ohledu na to, kdo tyto veřejné úkoly plní, zda jsou to státní orgány, státní zřízení, orgány samosprávné nebo soukromoprávní subjekty. V negativním vymezení veřejnou správu označuje jako soubor všech činností, které nelze zařadit pod činnost moci zákonodárné ani soudní.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše. *Komplexní hodnocení kvality řízení ve vybraných organizacích veřejné správy ČR a SR*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-931-8.

<sup>2</sup> HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 8086395863 s 14 - 15

Objevují se i názory, které říkají, že je vhodnější než složité vymezování definic pouze charakterizování znaků veřejné správy. Stávají se lépe pochopitelnými i méně konfliktními.

Tyto znaky lze charakterizovat takto:

- Veřejná správa je činností, která pracuje ve veřejném zájmu při naplňování veřejných nebo jiných obecných cílů,
- má výkonný charakter,
- je činností podzákonnou,
- můžeme v ní nalézt prvky s autoritativním charakterem,
- je činností, kterou osoby veřejného práva projevují jako zvláštní prostředky veřejného nebo soukromého práva.

Ačkoliv se pojem veřejný zájem při řešení problematiky veřejné správy objevuje neustále, jeho definici v platném českém právním řádu nenalezneme a jeho výklad je tedy ponecháván výkladu soudní praxe.

O srozumitelnější vysvětlení termínu „veřejný zájem“ se pokusil politolog doc. Valeš ve své knize „Politologické aspekty veřejné správy“. Odkazuje na různá soudní rozhodnutí a uvádí, jaké je vnímání veřejného zájmu z pohledu českých soudů. Ty veřejný zájem vysvětlují jako zájem, jež je nositelem pro společnost, nebo zájem na zajištění optimálního rozvoje společnosti. V jiném soudním rozhodnutí lze nalézt chápání veřejného zájmu jako zájem, který lze označit za obecně prospěšný zájem.<sup>3</sup>

Závěrem doc. Valeš říká:

*„Definice veřejného zájmu je, podobně jako v případě veřejné správy, velmi komplikovaná a výše uvedené je možné chápat jako indicie vedoucí k jeho pochopení, v žádném případě ne jako vyčerpávající vymezení“<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. 2006. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 8073800101 s 9 – 12

<sup>4</sup> VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. 2006. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 8073800101. s 11

## 1.2 Hodnocení

Termín hodnocení je českým ekvivalentem ke slovu evaluace, které pochází z fr. évaluer – vyhodnotit. Jedná se o systematické posouzení určité kvality a hodnoty nebo určitého objektu z důvodu větší efektivnosti či zlepšení dané oblasti.

V této práci je hodnocení chápáno ve spojitosti s veřejnou správou a spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Za pomoci hodnocení získáváme informace o množství odvedené práce, plnění úkolů, zároveň pomocí hodnocení získáváme zpětnou vazbu o spokojenosti zákazníků veřejné správy.<sup>5</sup>

Hodnocení jde ruku v ruce spolu s měřením výkonu, na jehož základě získáváme data. Tato data však nezobrazují jen informace o výkonech nebo nákladech, ale jsou to celé ukazatele, pomocí kterých lze vyvozovat závěry a provádět změny ke zlepšení stavu situace.

*Pro minimalizaci chyb je potřeba postupovat podle tří zásad:*

- *Měřit to, co je pro organizaci důležité*
- *měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíli organizace*
- *měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro klienty (zákazníky, občany) organizace<sup>6</sup>*

Snahou hodnotících a měřících procesů výkonu je nalezení informací, které mohou pomoci ke zkvalitnění fungování organizací a institucí veřejné správy. Jedni z hlavních aktérů, kteří by měli přispět ke zkvalitnění, jsou manažeři veřejné správy. Ti se však musejí chovat jako veřejní průzkumníci a monitorující pohled veřejnosti, podle toho mohou nastavovat politiku a fungování organizace, kterou zastřešují.

Přestože není hodnocení a měření ve veřejné správě nikterak systematicky uchopeno, je celá řada nástrojů, pomocí kterých lze získat obraz o fungování instituce.

---

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

<sup>6</sup> *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Úsek veřejné správy, Odbor modernizace veřejné správy, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s 11

### 1.3 Kvalita

Kvalita jako taková nás provází celým životem, první zmínka o tomto termínu se datuje již do doby Platona, respektive Aristotela, tedy několik století před náš letopočet. Tento filosof spojoval kvalitu s vnímáním věci podle jejich vlastností. Rozdělil kvalitu na primární, kterou vyjadřovala, např. barva nebo velikost, a kvalitu sekundární, např. chuť, vůně. Tedy vlastnosti, které pocházejí ze smyslového vnímání a jsou ovlivněny vnímajícím subjektem i okolnostmi.

V období novověku se kvalitou zabýval další významný filosof Thomas Hobbes, jenž se snažil popsat kvalitu pomocí měřitelných veličin. Kvality jako hmotnost, tvrdost, teplota jsou zobrazeny fyzikálními jednotkami a pojem kvalita se tak přenesl do oblasti obchodu a průmyslové výroby. Mluvíme tak o kvalitním výrobku, kvalitních službách i kvalitě života.<sup>7</sup>

Rozvojem lidské společnosti se měnil i pohled na kvalitu a její charakteristiku. Různorodost názorů na kvalitu lze ukázat na výrociích tří guru kvality:

*„Kvalita je shoda s požadavky.“ (Crosby)*

*„Kvalita je způsobilost k užití.“ (Juran)*

*„Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“ (Feigenbaum)<sup>8</sup>*

Na téma kvalita lze nalézt mnoho definic. V mezinárodní normě ISO 9000 je obsažena taková definice, která je univerzálně uznávaná.

*„Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“<sup>9</sup>*

Za inherentní znak je označován ten, který tvoří podstatu výrobku. Plní stěžejní funkci, pro kterou byl výrobek navržen. Inherentní znaky jsou tedy takové parametry, které přímo podmiňují funkce výrobku. Je to například alkohol obsažený v likéru. Obsah alkoholu je inherentním znakem, kdežto samotný obal nebo lahev jsou znaky přiřazené.

---

<sup>7</sup> VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-970-8.

<sup>8</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2. s 15

<sup>9</sup> BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0. s 9

Postupným vývojem se měnil i pohled na pojetí kvality. Moderní vysvětlení kvality je charakteristické tím, že kvalita již není spojována pouze s hmotným produktem, ale je přiřazována i k jiné činnosti, službě nebo procesu, který je nástrojem k uspokojování potřeb zákazníků<sup>10</sup>

S tímto vývojem docházelo i k prohlubování prováděné kontroly kvality. Od kontroly kvality jednotlivých výrobků se postupně přecházelo i ke kontrole celého výrobního procesu, technologických postupů a systému řízení. Toto znamenalo počátek systému celopodnikového řízení kvality. Celý proces značně pokročil na konci 90. let minulého století, kdy při procesu kontroly kvality došlo k většímu zapojení zaměstnanců s cílem zlepšení přínosu pro zákazníky. Tyto postupy znamenaly rozvoj norem ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) vzniklých na základě konceptu TQM (komplexní řízení kvality), které byly počátkem managementu kvality. Vedle těchto norem se začaly používat i nové modely hodnocení organizací, jakými jsou např. CAF (společný hodnotící rámec), EFQM (Evropská nadace pro management kvality). Cílem a motivací pro vznik těchto nástrojů je zlepšení kvality s ohledem na zákazníka.

Kvalita je totiž považována za jeden z faktorů úspěchu organizace. Ve veřejné správě lze říci, že kvalita je faktorem určujícím stabilitu a rozvoj společnosti. V rámci ČR je veřejná správa pojatá jako služba občanovi, a proto má fungovat efektivně a výkonně s ohledem na potřeby obyvatelstva. Hodnota kvality je určována více aspekty a je třeba zmínit důležitost vnímání ze strany zákazníků (občanů), jako i komplexní vlastnost výrobků, služeb, ale i celých systémů. Úroveň kvality by měla být zjištělná a na základě těchto výstupů by měla být i neustále zlepšována.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0. s 9 – 11

<sup>11</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

## 1.4 Řízení kvality

Pro společenské procesy je charakteristické jejich řízení ze strany jednotlivých aktérů. Působení aktérů ve společnosti je do jisté míry činností vědomou a připravovanou. Z tohoto vyplývá skutečnost, že procesy ve společnosti je možné projektovat a řídit tak, aby bylo dosaženo potřebného cíle.

Sociální řízení (řízení ve společnosti) – založeno na subjektoobjektovém vztahu, kdy na jedné straně stojí subjekt řízení v podobě jednotlivých aktérů, kterými mohou být jak jednotlivci, tak instituce. Na straně druhé se nalézá objekt řízení. Objektem jsou procesy, předměty a společenské problémy, na které se řídicí činnost zaměřuje. Řídicí subjekt stanovuje cíl, kterého je potřeba dosáhnout. Podstatou sociálního řízení je tedy zvládnutí procesů s vědomím potřeby dosáhnout stanoveného cíle.

Řízení ve veřejné správě je prakticky založeno na stejných společenských rysech charakteristických pro sociální řízení. S tím rozdílem, že toto řízení je uskutečňováno ve veřejné správě. Pro tuto činnost je charakteristické získávání informací pomocí zpětné vazby. Tyto informace pak slouží řídicímu subjektu ke správnému nastavení postupů pomocí korekce. Pokud se daří dosahovat jednotlivých cílů a potřebné zdroje k této realizaci jsou využívány hospodárně, efektivně a účelně, označujeme to „efektivním řízením ve veřejné správě“<sup>12</sup>

Řízení kvality je založeno na systému přístupu, procedur a procesů, které jsou vyžadovány pro realizaci hlavní činnosti organizace nebo organizační jednotky. V běžné podobě se jedná o soustavu standardů, jež mapují činnost dané organizace z pohledu vnitřních procesů i z pohledu zákazníka. Tyto standardy jsou nastaveny pro opakované vytváření produktů a služeb o stejných vlastnostech tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka, na něhož je organizace zaměřena. V konkrétních odvětvích je systém řízení kvality uplatňován individuálním způsobem a s ohledem na povahu činností, výstupů i očekávání zákazníků. Toto pravidlo platí i ve veřejných službách.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7. s 13 – 16

<sup>13</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

Efektivní řízení má svůj pozitivní vliv na služby, které jsou účastníkům veřejné správy poskytovány. Na specifika služeb upozorňuje ve své knize Jakub Slavík, který uvádí:

*Služby na rozdíl od výrobků:*

- *Mají nehmotnou povahu – nelze je skladovat či převádět statisticky, obtížněji než u výrobků se kontroluje jejich kvalita.*
- *Vyžadují spolupráci zákazníka a těsný kontakt s personálem dodavatele.*
- *Jsou dodány v reálném čase, který má bezprostřední vliv na jejich užitek pro zákazníka*
- *Jsou dodávány rozmanitým způsobem, přičemž místo jejich dodání a spotřeby je velmi často totožné.<sup>14</sup>*

S nástroji řízení a výslednými poskytnutými službami ve veřejné správě jsou všichni v každodenním kontaktu. Systémy a postupy řízení kvality pomáhají daným subjektům utvořit si ucelený a věcný pohled na jejich efektivitu a výkonnost. Pomocí nástrojů řízení je utvářen širší pohled na organizaci, ve kterém se hodnotitelé zabývají a pozorují několik odvětví dané problematiky. Předmětem pozorování nejsou jen oblasti ekonomické, důležité je i sledování věcí strategických, jako jsou rozhodnutí a jejich samotná realizace, procesní postupy, řízení lidských zdrojů, provoz organizace, zapojení zaměstnanců a zvýšení jejich podílu na výkonnosti organizace.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1. s 20

<sup>15</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6. s 8 – 15



## 1.5 (Economy, Efficiency, Effectiveness) – 3E

System hospodárnosti, efektivity (produktivity), účelnosti je často vnímán a spojován s oblastí financí ve veřejné správě. Je ale třeba říci, že toto neplatí pouze pro oblast financí, ale i pro celé fungování a řízení jednotlivých organizací, které by při správném vývoji měly být nastaveny pomocí těchto pravidel. V době, kdy jsme si vědomi omezenosti zdrojů, je potřeba jejich sledování.<sup>16</sup>

### 1.5.1 Hospodárnost

Z názvu je patrné, že pilířem tohoto systému je snaha dělat věci úsporně a s minimální potřebou vynaloženého úsilí či financí. Z hlediska řízení podniku se jedná o nízké finanční náklady, tedy celkově nízkou spotřebu zdrojů. Správně nastavená hospodárnost zvyšuje efektivnost i zisk. Hospodárnost má v první řadě zamezit nadbytečnému plýtvání.

### 1.5.2 Efektivnost

Produktivita nebo také účinnost jsou ty správné ekvivalenty, které nám vyjadřují systém, jež porovnává účinnost vložených zdrojů s užitekem jimi získanými. Z tohoto je patrné, že v tomto systému se porovnává poměr mezi vstupy a výstupy nějaké činnosti nebo systému. Z pohledu řízení organizace se jedná o poměr výsledných produktů a množství zdrojů vložených do produkčního procesu. Toto všechno patří do atributů správného manažera, který má zájem na fungování organizace. Svými rozhodnutími pak ovlivňuje efektivnost a její správný růst, přičemž minimalizuje náklady a oproti tomu maximalizuje užitek. Můžeme říci, že jeho hlavním úkolem je správné vybalancování nákladů a užitku.

### 1.5.3 Účelnost

Označuje konání správných věcí. Můžeme tedy říci, že je schopností produkovat užitek, čemuž se v managementu přikládá poměrně velká důležitost. Hodnotíme tedy výstupy z jednotlivých procesů či výsledné produkty. V praxi se zpravidla posuzuje, zda organizace neprodukuje zbytečné produkty nebo jiné

---

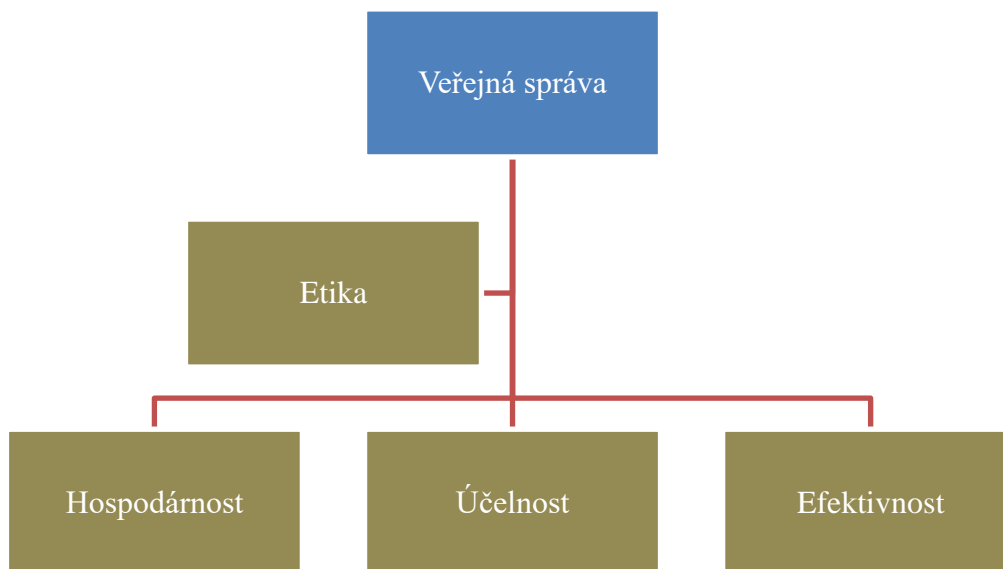
<sup>16</sup>NEMEC, Juraj. *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-558-8.

užitky. Účelnost a její hodnocení je součástí správných nastavení optimalizačních metod v organizaci, či nastavení ukazatelů výkonnosti. Přehodnocování účelnosti je také nedílnou součástí fungování organizace a nástrojem manažera.<sup>17</sup>

#### 1.5.4 4E – Etika

V systému chápání správného fungování veřejné správy je na místě zařadit i čtvrté „E“ etiku, která je sice jen velmi obtížně měřitelná, o to je ale důležitější její úloha. To dokazuje samotný etický kodex zaměstnanců a úředníků veřejné správy, ve kterém jsou uvedeny žádoucí standardy zavazující pracovníky k určitému vystupování vůči spolupracovníkům a veřejnosti. Předešlé principy systému „3E“ jsou v něm také uvedeny.

Obrázek 1 – Grafické znázornění systému 3 E + Etika



Zdroj: vlastní zpracování

Etikou ve státní či veřejné správě rozumíme správnost zvolených postupů, dodržování zákonnosti, rovný přístup k občanům. Z tohoto pohledu je etika pro občana často mnohem důležitější než samotné výstupy ekonomiky veřejné

<sup>17</sup> OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-861-1951-3.

správy. Proto má etika v moderní veřejné správě svůj velký význam a je zmiňována její potřebnost. Pojem etika je vědní disciplínou, která se zabývá zkoumáním morálních projevů. Etika není jen popisem mravního jednání, ale zmiňuje existenci určitých norem, bez kterých by byly lidské vztahy chaotické a neukotvené. Pomocí etiky dochází k formování lidského chování a stává se normativní vědou. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) zmiňuje tři oblasti, ve kterých lze aplikovat nástroje na minimalizaci nežádoucích jednání – nazývá ji etickou infrastrukturou

- kontrola v co nejširší míře ze strany občanů a občanských sdružení, s možností sankcí
- vedení – podpora žádoucího chování ze strany přímých nadřízených i mezi politickými špičkami
- řízení – kontrola chování jako součást řídicí práce, osobní hodnocení<sup>18</sup>

## 1.6 Legislativní rámec kvality veřejné správy

Požadavky kladené na kvalitu poskytovaných produktů jsou legislativně řešeny zejména u výrobků. Ty jsou vymezeny zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, v této právní úpravě nalezneme jednotlivé technické požadavky na výrobky. V oblasti poskytovaných služeb lze nalézt legislativní úpravu v zákoně č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Řízení kvality a na něj kladené požadavky jsou obsaženy v technických normách, dále jsou upravovány jednotlivými metodikami zpracovanými pro konkrétní metody řízení kvality, respektive pomocí koncepcí a přístupů zastřešujících řízení kvality. Uplatnění těchto specifických požadavků je závislé spíše na dobrovolnosti konkrétních organizací, jež mají zájem tyto postupy dodržovat. Výzvy k jejich dodržování vznikají z doporučení profesních sdružení.<sup>19</sup>

Hlavní úlohu ve věci řízení kvality veřejné správy činí stát. Ten může pomocí svých řídicích orgánů nastavovat, sledovat a provádět kontroly kvality

---

<sup>18</sup> DIVISOVÁ, Tarina. *Etika ve veřejné správě*. Brno, 2013. Diplomová práce. Fakulta humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

<sup>19</sup> *Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě*. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: file:///C:/Users/user/Downloads/Analýza\_k\_SC\_1-3\_-\_cerven\_2016%20(6).pdf

napříč svým celým hospodářstvím. Stát pomocí svých orgánů k tomu určených definuje svoji politiku kvality i systém řízení kvality uplatňovaný v organizacích. Z tohoto lze vyvodit to, že právě stát by měl mít za cíl vytvoření prostředí, které v rámci České republiky bude poskytovat svým občanům kvalitu jako přirozenou součást jejich života.

Jedním z mnoha kroků, jež výkonné orgány České republiky v této problematice provedly, bylo přijetí usnesení vlády, a to konkrétně usnesení č. 458 ze dne 10. května 2000, o Národní politice podpory jakosti České republiky. Na základě tohoto usnesení vlády České republiky a ve spolupráci s ministerstvem průmyslu a obchodu byla zřízena Rada České republiky pro jakost. V roce 2008 rozhodla Rada České republiky pro jakost o nahrazení termínu „jakost“ termínem „kvalita“.<sup>20</sup>

Národní politika kvality České republiky je souborem nástrojů a metod, jež ovlivňují kvalitu výrobků, služeb a činností v souladu s národní ekonomikou a službami poskytovanými veřejnou správou. S tímto souvisí přijetí usnesení vlády České republiky č. 551 ze dne 15. června 2016. V tomto dokumentu vláda bere na vědomí naplňování Národní politiky kvality České republiky na období let 2016-2020. V tomto usnesení jsou definovány klíčové oblasti, činnosti a aktivity, jejichž hlavním cílem je posílit význam kvality ve společnosti.<sup>21</sup>

Při dosahování cílů Národní politiky kvality je důležité vycházet z platné legislativy, kterou udává Evropská unie a která je přijata i v rámci legislativy České republiky. Tyto předpisy, normy a dokumenty jsou zmíněny na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu. Jedná se zejména o:

- *Práva a politika Evropské unie (např. Integrované hlavní směry strategie „Evropa 2020“)*
- *Práva a politika České republiky*
- *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky*
- *Strategický rámec rozvoje veřejné správy v České republice na období 2014-2020*

---

<sup>20</sup> Národní politika podpory jakosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [www.mpsv.cz/files/clanky/1456/podpora\\_jakosti.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/1456/podpora_jakosti.pdf)

<sup>21</sup> *Naplňování Národní politiky kvality v České republice na období let 2016 až 2020*. In.: Usnesení vlády 551 ze dne 15. 6. 2016. Dostupné také z: <https://apps.odok.cz/zvlady/usneseni/-/usn/2016/551>

- *Akční plán na podporu malého a středního podnikání*
- *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*
- *Strategie celoživotního vzdělávání*
- *Strategie pro růst, české zemědělství a potravinářství*
- *Charta kvality České republiky*
- *Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany podpory zdraví a prevence nemocí*
- *Cíle udržitelného rozvoje OSN<sup>22</sup>*

Podpora v předchozích letech ze strany státu byla realizovaná pomocí strategie Efektivní veřejné správy a přátelských veřejných služeb, jež byla přijata usnesením vlády České republiky č. 757 ze dne 11. července 2007 a představovala metodiku pro roky 2007-2015. V tomto dokumentu je konstatováno, že poměrně mnoho organizací je zapojeno do zavádění metod řízení kvality a sledování výkonu vlastní organizace, oproti tomu veřejná správa jako celek se málo orientuje na posouzení výkonosti a jen v malé míře se orientuje na zákazníka. Projekty, které měly návaznost na strategii, byly podporovány pomocí strukturálních fondů Evropské unie.

V roce 2011 zpracovalo ministerstvo vnitra Analýzu aktuálního stavu veřejné správy. Cílem zmíněné analýzy bylo zmapování stavu rozšíření metod kvality ve veřejné správě v letech 2000-2010. Dále analýza popisuje podporu řízení kvality ze strany ministerstva vnitra, například organizování soutěže Ceny ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě, dále organizování Národních konferencí kvality ve veřejné správě. Tato analýza doporučovala připravit standardizované řešení řízení kvality, což by aplikovalo jednotný rámec pro postup úřadů v řízení kvality.

V návaznosti na již zmíněnou analýzu byl vytvořen strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro roky 2014-2020, který představoval čtyři strategické cíle rozvoje veřejné správy za uvedené období. Tento dokument byl přijat usnesením vlády České republiky č. 680 ze dne 27. srpna 2014. Cílem

---

<sup>22</sup> Národní politika kvality. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/narodni-politika-kvality--239371/>

strategického rámce je modernizovat veřejnou správu pomocí rozvoje procesního řízení, standardizace agend, rozšíření metod řízení kvality a zavedení systému hodnocení výkonu veřejné správy.<sup>23</sup>

Implementační plány jsou součástí Strategického rámce a obsahují opatření a aktivity, které jsou naplánované ke každému ze strategických cílů. Jsou uvedeny na stránkách Ministerstva vnitra České republiky.<sup>24</sup>

### 1.7 Rada kvality České republiky

Rada kvality České republiky je poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky se zaměřením na podporu, řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice v souladu s politikou podpory kvality Evropské unie. Rada je složena ze zástupců správních úřadů, obchodní inspekce, zástupců různých nevládních organizací, těmi jsou například podnikatelské svazy a uskupení, a dále je složena ze zástupců spotřebitelů a nevládních profesních organizací.

V čele Rady kvality stojí předseda, kterého jmenuje ministr průmyslu a obchodu. Uvedené ministerstvo je pověřeno organizačním zabezpečením rady kvality České republiky. Rada je financována ze státního rozpočtu v rámci kapitoly Ministerstva průmyslu a obchodu. Její hlavní činností je aktivně se podílet na tvorbě legislativy, která obsahuje problematiku kvality, společenské odpovědnosti, ochrany oprávněných zájmů, životního prostředí a ochrany spotřebitele.<sup>25</sup>

Rada kvality vytvořila k zajištění svých odborných činností interní strukturu odborných sekcí, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti. V rámci oblastí, které jsou jí svěřeny, dochází k rozvíjení a uskutečňování konkrétních aktivit. Ty poskytují Radě kvality zpětnou vazbu a odborně posuzují příslušné problematiky a návrhy jejich případného řešení.

---

<sup>23</sup> Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza\\_k\\_SC\\_1-3\\_-\\_cerven\\_2016%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20(6).pdf)

<sup>24</sup> Implementační plány. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/implementacni-plany.aspx>

<sup>25</sup> Národní politika kvality. *Management kvality* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/276/06.html>

Působnost odborné sekce Kvalita ve veřejné správě je vymezena Statutem Rady kvality České republiky.

Odborná sekce Kvalita ve veřejné správě v rámci své činnosti:

- přispívá k naplňování Národní politiky České republiky ve veřejné správě
- působí jako poradní orgán Ministerstva vnitra pro oblast řízení kvality ve veřejné správě
- navrhuje Radě kvality České republiky podněty k dalšímu rozvoji
- spolupracuje při realizaci Implementačního plánu Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020
- vypracovává pro Radu kvality České republiky Výroční zprávu o své činnosti<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza\\_k\\_SC\\_1-3\\_-\\_cerven\\_2016%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20(6).pdf)

## 2 METODY A NÁSTROJE ŘÍZENÍ KVALITY

Aby byly různé postupy v oblasti řízení kvality vykonávány efektivně a účinně, bylo vyvinuto mnoho různých metod a nástrojů. Tato kapitola zobrazuje přehled těch nejznámějších a nejužívanějších metod a nástrojů používaných organizacemi veřejné správy v České republice. Každý z těchto přístupů může fungovat samostatně nebo mohou organizace použít kombinaci více metod. V managementu kvality můžeme nalézt celou řadu mechanismů a procesů, které jsou předmětem zájmu při zvyšování kvality finálních produktů nebo systému managementu kvality. Může se jednat například o návrh nového produktu, výrobního procesu nebo zlepšování již zaběhnutého procesu. Stěžejním mechanismem posouzení je zabývání se proměnou mezi vstupy a výstupy.<sup>27</sup> Pro přehlednost a možnost seznámení se s vývojem je zvoleno představení jednotlivých nástrojů a metod vzestupně od data jejich vzniku.

### 2.1 Normy ISO

Pro posuzování kvality produktů se většinou používají normalizované postupy obsažené v mezinárodních normách, které zpracovává organizace ISO, k jejímu vzniku došlo již v roce 1946. Mnohé z těchto norem jsou přebírány do systému norem České republiky s označením ČSN (chráněné označení technických norem). Dnes ČSN představuje Českou soustavu norem. Hlavní myšlenkou normalizace systému řízení jakosti je stanovení systému a jeho propojení tak, aby byla zaručena schopnost organizace poskytovat výrobky a služby určitého standardu s případnou certifikací. To vzbuzuje u zákazníků pocit jistoty v tom, že nabízené výrobky a služby jsou na zajištěné úrovni jakosti.

Mezinárodní normy stanovující systém kvality jsou normy série ISO 900X, jejich revidované části jsou s příponou 200X. Uvedené normy stanovují nejlepší postupy pro zabezpečení kvality a mají pomoci organizacím všech typů a velikostí při řízení efektivních systémů managementu kvality. Normy ISO stanovují principy a postupy pro zvýšení výkonnosti organizace. Velmi důležitými oblastmi sledování jsou procesní přístup a efektivní správa informací. Nejdůležitější je norma ISO 9001 Systém managementu jakosti. Tato

---

<sup>27</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.



norma obsahuje soubor požadavků, které musí organizace plnit, aby prokázala schopnost zajistit žádanou úroveň produktů a služeb. Norma je určena především pro externí posuzování shody.<sup>28</sup>

Norma ISO 9001 byla vydána v roce 1987 a od té doby byla několikrát revidována, naposledy tomu bylo v roce 2015. Nenadál ve své knize uvádí, že zrevidování této normy částečně ovlivnilo její strukturu. Byl redukován soubor požadavků na řízení dokumentů a záznamů, což zapříčinilo vymizení některých důležitých dokumentů. Na druhou stranu ale Nenadál uvádí skutečnosti, které vyzdvihuje. Nespornou přednost vidí autor v tlaku na zavedení pořádku v organizacích pomocí jasného vymezení odpovědností a pravomocí, dle něj je to věc, která přispěje ke zlepšení kultury kvality.<sup>29</sup>

Základ norem pro systémy managementu kvality v rámci souboru ISO 9000 je tvořen osmi zásadami:

- zaměření na zákazníka
- vedení a řízení zaměstnanců
- zapojení lidí
- procesní přístup
- systémový přístup k managementu
- neustále zlepšování
- přístup k rozhodování
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy<sup>30</sup>

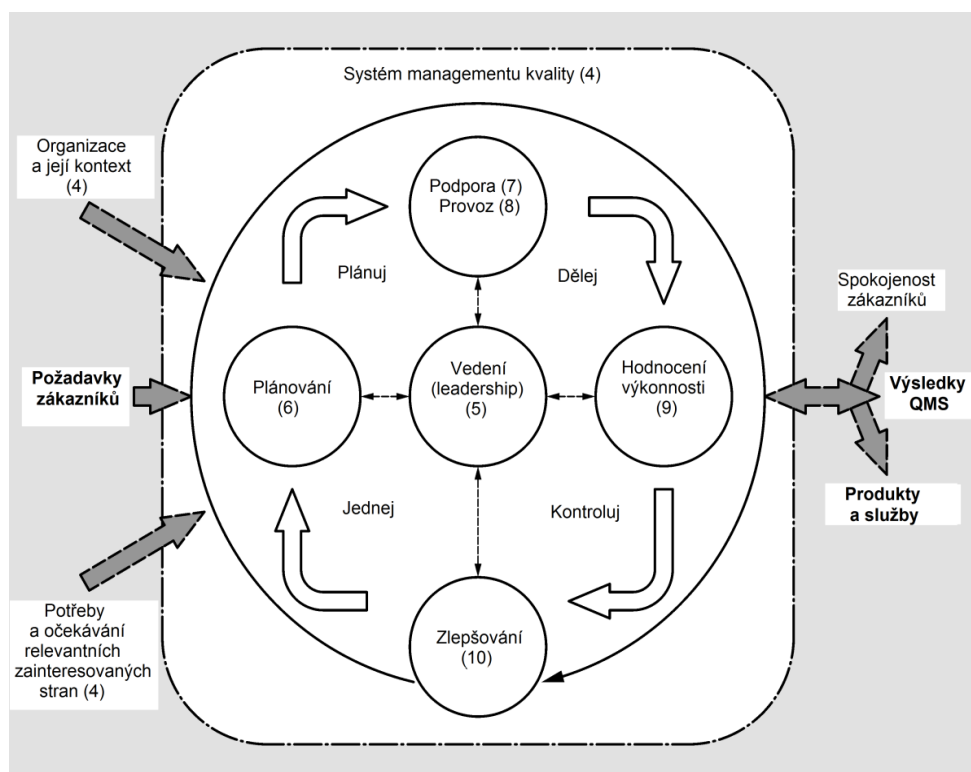
---

<sup>28</sup> ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 2009. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1.

<sup>29</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2. s 26 – 29

<sup>30</sup> ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 2009. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1. s 44 – 45

Obrázek 2 – Struktura normy ISO 9001:2015 v cyklu PDCA



Zdroj - Požadavky ISO 9001:2015 v cyklu PDCA. Česká společnost pro jakost [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/37988563-Pozadavky-iso-9001-2015-v-cyklu-pdca-pozadavky-iso-9001-2015-v-cyklu-p-d-c-a.html>

## 2.2 Total Quality Management (TQM)

V překladu tento název znamená „úplné řízení kvality“ a je ztělesněním nejkompexnějšího a nejúčinnějšího systému řízení kvality. Tato metoda klade důraz na řízení kvality ve všech odvětvích organizace. Je metodou strategického řízení a určitou filosofií pro veškeré konání v organizaci. Myšlenka a rozvoj TQM jsou připisovány statistikovi W. E. Demingovi po konci druhé světové války. Zrození myšlenky nastalo v USA, nicméně největšího rozvoje se TQM dočkalo na půdě Japonska a díky tomuto systému Japonsko v 80. letech ovládlo převážnou část trhu. Pro udržení stability musely i ostatní vyspělé státy tuto koncepci přijmout. Soustava TQM není vymezena předpisy nebo standardy, spíše je otevřeným systémem pro dosažení spokojenosti zákazníků. Cílem TQM je poskytnutí služeb a produktů v takové kvalitě, jež uspokojí potřeby zákazníků. Dalším důležitým pravidlem je také to, aby poskytnuté služby zákazníkům proběhly ve správném čase a za akceptovatelnou cenu.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.

Jedná se o komplexní metodu řízení ve všech odvětvích organizace. Tento model řízení se nesoustředí pouze na řízení kvality, ale i na strategické řízení, a stává se tak manažerskou filosofií pro veškeré dění v organizaci. Ideou tohoto modelu řízení je uvědomění si situací, v nichž je nutné kontinuálně zlepšovat procesy, přehledně je vymezit, změřit jejich hodnotu a zajistit jejich opakovatelnost. Uvedené společné rysy se v různých zemích využívají různě, a to s ohledem na podmínky, např. sociální, legislativní, kulturní a technické. Model TQM prosazuje používání principů managementu a řízení orientované na služby a procesy. Zapojuje vrcholné manažery, prosazuje aktivitu všech pracovníků, přičemž se hlavně orientuje na zákazníka a kvalitu služeb. Hlavním faktorem je neustálá chuť se zlepšovat na základě ukazatelů a jasně definovaných faktů.<sup>32</sup>

Tabulka 1 – Znázornění obecných principů TQM

Obecné principy TQM	
orientace na výsledky	Organizace se orientuje na výsledky, které jsou dosahovány s cílem zajistit spokojenost zainteresovaných stran a soulad se stanovenými cíli organizace.
zaměření na zákazníka/ zainteresované strany	Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků/ občanů, zapojuje je do vytváření produktů, služeb i zlepšování své výkonnosti.
řízení dle cílů, strategické řízení	Vedení organizace jasně definuje poslání, vizi a hodnoty organizace, udržuje vnitřní prostředí takové, aby umožnilo plné nasazení zaměstnanců při plnění cílů organizace.
procesní řízení, rozhodování na základě faktů	Žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízeny pomocí procesů a rozhodnutí jsou přijímána na základě analýzy dat a informací.
zapojení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců	Zaměstnanci tvoří základ organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporou jejich rozvoje a zapojením, vytvořením prostředí sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.
neustálé zlepšování a inovace	Dosažení excelence (vynikající kvality) je výzvou pro status quo, podporu neustálého učení se, nacházení příležitostí k inovacím a ke zlepšování.
vzájemně výhodná partnerství	Pro podporu dosahování cílů organizace je vhodné řídit vztahy s klíčovými partnery organizace, resp. budovat oboustranně výhodné partnerské vztahy podporující schopnost organizace naplňovat vzájemné potřeby a očekávání.

Zdroj – Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza\\_k\\_SC\\_1-3\\_-\\_cerven\\_2016%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20(6).pdf)

<sup>32</sup> Total Quality Management. ManagementMania [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

## 2.3 Benchmarking

Ke zrození benchmarkingu došlo v 70. letech minulého století, a to díky společnosti Xerox Corp, která se ocitla v určitých ekonomických problémech. Při analýze svých nákladů a hledání oblasti rezerv dospěli k závěru, že je potřeba zlepšit skladové hospodářství. Z tohoto důvodu si nechali zpracovat hlubší srovnávací studii, což znamenalo úvod do benchmarkingu. V počátcích se benchmarking orientoval na měření a porovnávání činností, posléze se rozšířil na porovnávání výkonnosti jednotek nebo celých firem. V současnosti lze benchmarking definovat jako učení se od lepších, tato definice se v dnešní době může aplikovat i v rámci veřejné správy.<sup>33</sup>

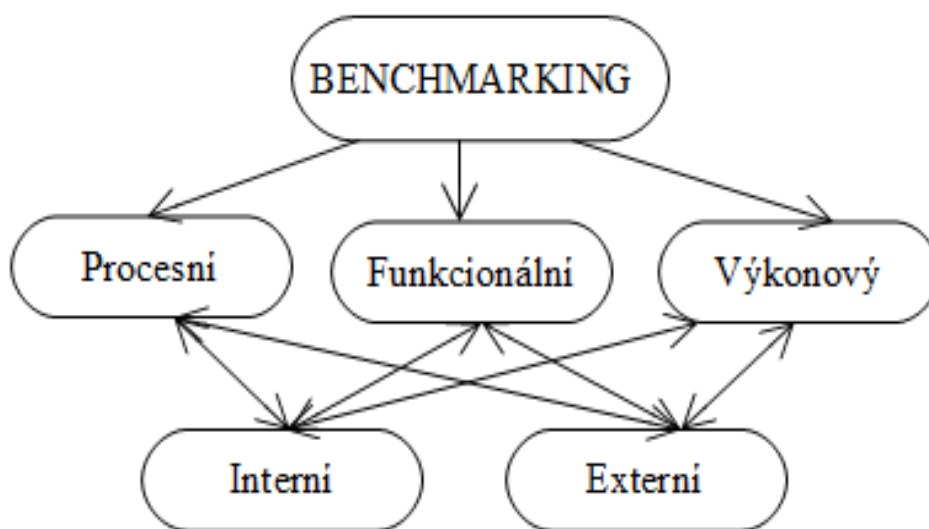
Pojem benchmarking není přesně vymezen, a proto si ho různí uživatelé vykládají různě. Lze říci, že se jedná o proces založený na systematickém porovnávání fungování procesů a produktů, tzn. porovnávání výkonnosti organizace s jinými úspěšnými organizacemi s cílem zlepšit jejich funkčnost. Jedná se o techniku trvalé optimalizace, při které se porovnávají a analyzují služby za účelem zjištění nejlepší praxe. Stěžejním bodem celého procesu je práce s pravdivými informacemi, které vedou k odhalení jak silných, tak slabých stránek. Benchmarking zkoumá práci organizace z hlediska personálu, financí, úrovně služeb, které pomocí výstupů zajišťuje. Získané výstupy lze proměnit ve znalosti, jež vedou ke zdokonalení či rozvoji organizace. Benchmarking ve spojitosti s veřejnou správou získává další rozměr, v němž jsou stěžejní ukazatele spíše mimoekonomické, např. spokojenost se službou, chování úředníků, dostupnost služby, délka vyřízení. Instituce mohou být porovnávány mezi sebou, nebo jsou porovnávány se standardem. Porovnávání vůči standardu je určitým přiblížením k vzájemnému benchmarkingu mezi institucemi. To získává význam ve chvíli, kdy jsou objekty daného zkoumání porovnávány se stejným standardem. Ze vzájemného srovnání jsou identifikovány silné a slabé stránky a pomocí tohoto jsou stanoveny postupy k jejich zlepšení.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

<sup>34</sup> *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Úsek veřejné správy, Odbor modernizace veřejné správy, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s 6 – 9

Obrázek 3 – Znázornění typů benchmarkingu



Zdroj – Typy benchmarkingu. WIKI CR, informační databáze: *Benchmarking* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/266-benchmarking>

### 2.3.1 Benchmarking výkonový

Výkonový benchmarking je přímo orientován na porovnávání a měření výkonových parametrů. Z toho je patrné, že předmětem zájmu je tedy hmotný objekt nebo porovnávání konkurentů na trhu. Pomocí tohoto procesu mají možnost organizace mezi sebou porovnávat svoji relativní výkonnost. Jedná se o jeden z nejnáročnějších benchmarkingů, a to z důvodu nutného projevení důvěry ze stran všech organizací zapojených do tohoto komparativního procesu.

### 2.3.2 Benchmarking funkcionální

Benchmarking funkcionální je proces, při kterém se porovnává několik nebo i jen jediná funkce určitých organizací. Je velmi používán v oblasti služeb a také v neziskovém sektoru. Nejsnáze lze tento postup zobrazit například v různých nemocničních zařízeních, ve kterých je pacientům poskytován určitý standard. Realizace tohoto typu benchmarkingu může být velmi obtížná, neboť při vzájemném porovnávání jednotlivých organizací může být pro tato zařízení pohled zvenčí až obtěžující.

### 2.3.3 Benchmarking procesní

Benchmarking procesní je souborem aktivit, které jsou zaměřeny na porovnávání konkrétního procesu organizace. Tato porovnávání a měření jsou zpravidla orientována na používané přístupy k realizaci určitých prací, které mění hmotné a informační vstupy a výstupy. Procesní benchmarking se v mnohém podobá benchmarkingu funkcionálnímu. Procesnímu benchmarkingu může být podrobena jakákoliv vhodná organizace, která podobné procesy zabezpečuje, i když se nemusí vůbec jednat o konkurenta. Příkladem může být porovnávání přístupu k navrhování produktů, rozsah a kvalita servisu, projektování a plánování procesů atd.

### 2.3.4 Benchmarking interní

Benchmarking interní je realizován v rámci jedné organizace. Zvolí se takové organizační jednotky, které zabezpečují stejné nebo velmi podobné produkty či funkce. Tento benchmarking se nepotýká s problémy neochoty poskytnout informace, jelikož řešení je přínosem pro všechny. Nevýhodu lze nalézt v podobě toho, že podněty, které jsou získávány v rámci tohoto procesu, mohou být zeštíhlené oproti informacím, které jsou získávány napříč různými, byť podobnými organizacemi. V tomto případě lze nalézt riziko v určité podobě zahledění se sama do sebe.

### 2.3.5 Benchmarking externí

Benchmarking externí slouží ke srovnávání různých organizací podobného typu. Vyhledání vhodného externího partnera nemusí být vždy snadné i s ohledem na to, že mnohé organizace mají strach z poskytnutí informací konkurenci. Tato forma postupů bývá používána u menších a středních firem. Tento benchmarking má však přednost i v případě možnosti učení se od nejlepších.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

## 2.4 Model excellence EFQM

European Foundation for Quality Management (v překladu Evropská nadace pro řízení kvality) je neziskovou organizací sídlící v Bruselu, která byla založena v roce 1988. Tato evropská nadace spravuje model excellence, jež souvisí s udělováním Evropské ceny za jakost. V roce 1995 byla Evropská cena za jakost poprvé udělena instituci veřejné správy.<sup>36</sup>

Definice tohoto modelu je více, jednu takovou uvádí i Nenadál ve své knize „Management kvality pro 21. století“, v níž excelenci organizací popisuje jako: „*schopnost organizací poskytovat tu nejvyšší možnou výkonnost, převyšující očekávání všech zainteresovaných stran*“.<sup>37</sup> Úspěšné organizace mají v popředí vůdčí osobnosti, které mají vizi, a převládá v nich myšlenka, že naslouchat svým zákazníkům se vyplácí, jejich odměnou jsou pozitivní ohlasy. V těchto organizacích je zavedena vysoká podniková kultura a veškeré příležitosti k učení se něčemu novému jsou plně využívány. Podstatné je vhodné rozvíjení politiky, strategie řízení všech druhů a budování vztahu partnerství. V dnešní době je EFQM Model excellence považován za nejkompaktnější model řízení těch nejrozličnějších organizací. Důkazem toho je více než 30 000 organizací, které s tímto modelem pracují.<sup>38</sup>

Model vyobrazuje jakýsi ideál nebo cestu k jeho dosažení ve všech činnostech. Jedná se o model s komplexním přístupem, ve kterém jsou brány v úvahu veškeré zainteresované strany, kterými jsou zákazníci, partneři, zaměstnanci, dodavatelé, spolupracovníci organizace a další. Pro úspěch tohoto modelu je hlavní to, jak organizace měří a vnímá potřeby všech zainteresovaných stran. Stává se tak pro tyto strany zcela transparentní a zodpovědnou organizací, která má zájem se zlepšovat. Tímto postojem získává přidanou hodnotu, což přispívá k dlouhodobému úspěchu na základě pochopení současných i budoucích potřeb.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/Analýza\\_k\\_SC\\_1-3\\_-\\_cerven\\_2016%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Analýza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20(6).pdf)

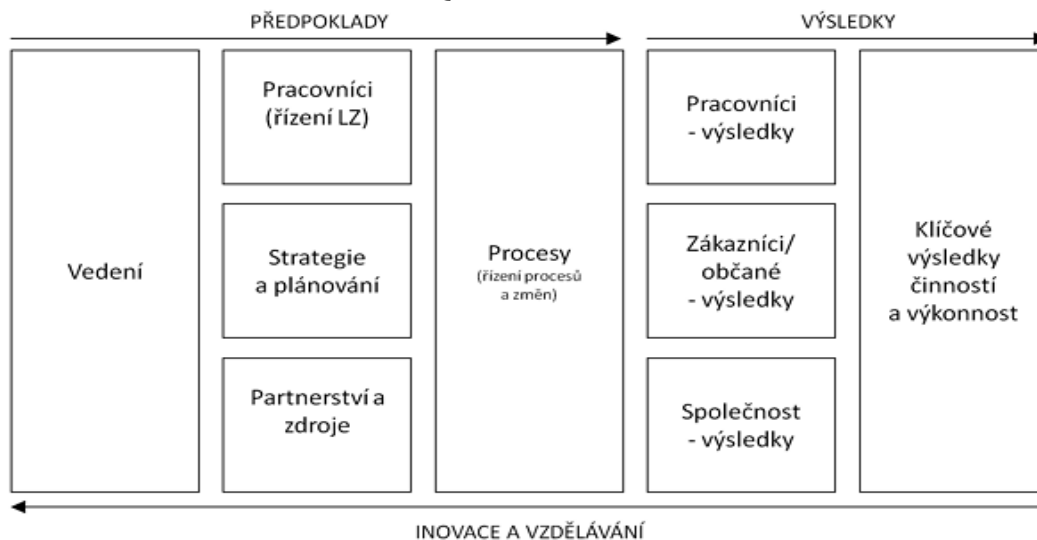
<sup>37</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2. str. 31

<sup>38</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2. str. 31–37

<sup>39</sup> HUTYRA, Milan. EFQM model excellence. *QMprofi.cz* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/efqm-model-excelence-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GE5kE8eONNrc/](https://www.qmprofi.cz/33/efqm-model-excelence-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GE5kE8eONNrc/)

Modely excelence byly původně vytvořeny pro potřeby soukromého sektoru, posléze byly převedeny do sektoru veřejného. Model excelence je používán jako nástroj sebehodnocení a hledání řešení. Je možné jej používat v různých typech organizací bez ohledu na jejich velikost, produkty nebo procesy. Jedná se o dobrovolný systém složený z devíti hlavních kritérií. Těchto devět kritérií lze rozdělit do dvou skupin. První skupina zobrazuje to, co organizace tvoří, tato kritéria nazýváme „Předpoklady“, oproti tomu druhá skupina je vyobrazením toho, čeho skupina dosahuje a tato kritéria jsou nazývána „Výsledky“. Obě tyto skupiny jsou propojeny tak, aby organizace neustále mohla pracovat na zlepšování se. Stěžejní pro tento proces je práce s výsledky organizace.<sup>40</sup>

Obrázek 4 – Struktura modelu EFQM



Zdroj – EFQM Excellence Model. *ManagementMania* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

V následující části jsou pro lepší pochopení vysvětlena jednotlivá kritéria modelu EFQM.

1. kritérium vedení – zaměřeno na to, jak řídicí pracovníci organizaci rozvíjejí, jaké mají stanovené cíle, s jakou vizí přicházejí. Dále se v tomto kritériu zohledňují procesy rozvoje managementu, rozvoj vztahu mezi zainteresovanými stranami, jako i vztahy uvnitř organizace s vlastními podřízenými. Obecně platí, že vedoucí pracovníci by měli být určitým ztělesněním etiky, vzorem kultury

<sup>40</sup> ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 2009. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1.



výjimečnosti. Vedoucí pracovníci by měli identifikovat a prosazovat organizační změny.

2. kritérium strategie a plánování – opět věc velmi spjatá s organizací a jejím rozvojem. Cílí na zainteresované strany, trh, zákazníky a zároveň zohledňuje pracovníky uvnitř organizace, tyto veškeré body promítá do svých inovací a postupů a pokouší se o neustále zlepšování těchto procesů.

3. kritérium pracovníci – cílem organizace by mělo být svým přístupem přispět k rozvoji svých zaměstnanců. K tomu má mnoho účelných prostředků, jež může využít, např. správná komunikace, efektivní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů, odměňování, péče o lidské síly.

4. kritérium partnerství a zdroje – toto kritérium je orientováno na plánování a řízení externího partnerství. Řízení zdrojů v tomto případě je chápáno jako řízení vnitřních zdrojů za účelem podpory své politiky, strategie v zájmu efektivního fungování procesů.

5. kritérium procesy – je určitá politika organizace, která by měla směřovat ke zlepšování procesů v zájmu společnosti samotné i dalších zainteresovaných stran. Procesy by měly být neustále zdokonalovány v rámci potřeb zákazníků a dalších zúčastněných subjektů. A to za pomoci správně nastavených priorit, metod práce, komunikace a hledání nových procesů, správného financování.<sup>41</sup>

6. kritérium zákazníci výsledky – toto kritérium se zaměřuje na hodnocení dosažených cílů v oblasti potřeb zákazníků. Tato oblast se ještě dělí na dva různé pohledy, jedním z nich je vnímání organizace ze strany zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Druhý pohled se zaměřuje na interní ukazatele měření výkonnosti organizace. Patří sem tedy loajalita zákazníků, image organizace, četnost poskytovaných služeb atd.

7. kritérium zaměstnanci výsledky – výstupem tohoto kritéria jsou interní informace, které jsou získávané především z diskusí nebo z hodnocení. K těmto datům pak může organizace přistupovat v rámci svého rozvoje a vnitřního nastavení. I zde se berou v úvahu dva pohledy. Jeden je ze strany zaměstnanců a ten druhý je ukazatelem vnitřní výkonnosti organizace.

---

<sup>41</sup> ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1.

8. kritérium spoločnosť výsledky – organizácie súhrnne mieri a dosahujú veľmi dobrých výsledku s ohľadom na spoločnosť. Mieritka zohľadnená v tomto kritériu sú vnímaním spoločnosti. Môžeme sem priradiť napríklad angažovanosť spoločnosti vo verejných projektoch, chovanie vči občanom regionu, regulácie dopadů na spoločnosť, vývoj zamestnanosti.

9. kritérium kľúčové výsledky výkonnosti – excelentní organizácie hodnotí kľúčové prvky své politiky a stratégie, čímž získává výstup ze svého působení ve všech oblastech. Prítom nejsou důležité jen finanční výsledky, ale i ostatní neméně důležité aspekty jako jsou např. technologie, vývoj procesu, dodržování právních i jiných norem.<sup>42</sup>

## 2.5 Balanced Scorecard

Metoda BSC (Balanced Scorecard = metoda vyvážených ukazatelů) vznikla v 90. letech 20. století v USA a později se přenesla i do Evropy, kde slaví velké úspěchy v oblasti řízení výkonnosti v podnicích i ve veřejné správě.

Jedná se o metodu v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. BSC má za úkol transparentně a jasně přenášet cíle a strategické postupy do snadno uchopitelné podoby. Tímto přístupem se organizace snaží o zapojení všech svých pracovníků do řetězce tvorby hodnoty. Každý má možnost se do procesu zapojit a tím se podílet na realizování cílů organizace. Systém BSC klade důraz na provádění změn, jež prokazatelně zvyšují efektivitu vnitřních procesů. Základem všeho je vize organizace, která se skládá ze strategických cílů a může být rozložena do dílčích perspektiv. BSC stanovuje směr, kterým se má organizace ubírat a určuje cíle, kterých má dosáhnout.<sup>43</sup>

Pomocí metody BSC se stanovují strategické cíle a pomocí nich se stanovují specifické dílčí cíle, včetně ukazatelů a metrik při jejich realizaci. Terminologie BSC říká, že organizace je vnímána ze čtyř hlavních perspektiv.

---

<sup>42</sup> HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, [2008]. ISBN 978-80-248-1484-1. s 51-52

<sup>43</sup> VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-970-8. s 31–34

- Tou první je hledisko finanční. Oblast financí se posuzuje hlavně z důvodu, že ovlivňuje výsledný hmatatelný ekonomický zisk pro vlastníky.
- Další oblastí jsou interní procesy. Cílem je to, aby interní procesy byly co nejrychlejší a nejefektivnější. To poté ovlivňuje výsledný produkt i kvalitu poskytované služby
- Třetí oblastí je vnímání ze strany zákazníků nebo jiné zúčastněné strany. Spokojenost zákazníků s produktem nebo poskytnutou službou je důležitá, protože ovlivňuje budoucnost organizace díky tomu, jak je vnímána navenek.
- Závěrečnou čtvrtou oblastí je učení se a růst. Toto je oblast, která má největší vliv na budoucnost organizace. Je důležité, aby efektivní firma měla propracovaný systém vzdělávání svých zaměstnanců, uměla se poučit z chyb, kontinuálně se věnovala změnám a systému inovací, na kterých se podílejí sami zaměstnanci. Ti mají možnost přednášet své návrhy na zlepšení.

BSC pro každou z uvedených oblastí vytvoří dílčí hodnotící ukazatele související s cíli a strategií organizace. Důležitá je přitom správná konstrukce ukazatelů. Každý z ukazatelů je sledován čtyřmi hodnotami, kterými v zásadě jsou otázky: Kde jsme byli? Kam chceme dojít? Kde jsme teď? A co je náš cíl pro dané období?

Cílem této metody je využití získaných informací při vývoji nového manažerského systému. Měřicí systém má být pouze prostředkem pro dosažení strategického manažerského systému.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

Obrázek 2 – Složky BSC



Zdroj – Balanced Scorecard. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

## 2.6 Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec) je nástrojem řízení kvality, který byl vytvořen přímo pro potřeby organizací veřejného sektoru. Jeho zrození je výsledkem spolupráce ministrů Evropské unie odpovědných za veřejnou správu. První verze tohoto modelu byla představena v roce 2000 a od té doby je neustále rozvíjena za pomoci Evropského institutu veřejné správy. Model CAF je v mnohém podobný modelu EFQM. Pilíře modelu CAF jsou vystavěny na sebehodnocení, které pomáhá instituci nalézt její silné stránky, a také na přehledu aktivit vedoucích k trvalému zlepšování organizace. CAF pracuje v rámci otevřené koordinace mezi členy evropské sítě veřejné správy. Uplatňuje jednotné hodnoty veřejného sektoru, které spatřuje v podobě otevřenosti, rovnosti, solidarity a spolupráce. A za cíl si stanovuje orientaci na zákazníka s maximální efektivností.<sup>45</sup>

Model CAF vychází z předpokladů, že vynikající výsledky jsou dosahovány pomocí strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, zdrojů a procesů. Struktura modelu je tvořena shodně jako u modelu EFQM devíti kritérii. Těchto devět kritérií se dále dělí na 28 pod kritérií, které pokládají hlavní

<sup>45</sup> Evropský institut veřejné správy: *společný hodnotící rámec CAF* [online]. [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

otázky, jež musí být při hodnocení organizace posouzeny. Sebehodnocení provádí tým hodnotitelů (CAF tým), který je složen ze zaměstnanců organizace. Výsledkem je vyhotovená sebehodnotící zpráva, ta má za cíl nalézt a pojmenovat silné a slabé stránky organizace, její důležitou součástí je i nabízení řešení, respektive návrh konkrétních oblastí pro zlepšování.<sup>46</sup>

Model CAF a jeho pět hlavních cílů:

- zavést principy komplexního řízení TQM do veřejné správy a její kultury.
- metodicky řídit organizace a za pomoci sebehodnocení je systematicky dovést k cyklu PCDA (čtyřstupňová metoda správy – Plan-Do-Check-Act).
- podporovat sebehodnocení s cílem získat ucelený obraz a následné náměty promítnout do zlepšení organizace veřejného sektoru.
- působit jako jakési přemostění mezi jednotlivými modely využívanými při řízení jakosti.
- usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru

Při realizaci modelu CAF je velmi ceněno zapojení zaměstnanců do samotného hodnotícího procesu. CAF je společným projektem pro management i pro zaměstnance. Vedení a zaměstnanci se setkávají za účelem společné diskuze o stavu organizace a jejím směřování do budoucna.<sup>47</sup>

Pomocí jednotnosti zavedeného modelu máme možnost širokého srovnání výkonnosti orgánů a organizací veřejné správy v rámci celé Evropy. Pomocí tohoto je získán jednoduchý a snadno aplikovatelný rámec vhodný pro úroveň národní, místní i regionální.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 2009. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1.

<sup>47</sup> Evropský institut veřejné správy: *společný hodnotící rámec CAF* [online]. [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

<sup>48</sup> POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 80-717-9748-0.






## 2.7 Sedm základních nástrojů řízení kvality

Další skupinou nástrojů přispívající ke zlepšení stavu kvality v organizaci jsou nástroje, které byly rozvinuty v Japonsku zejména K. Ishikawou a W. E. Demingem. Patří sem sedm základních nástrojů managementu kvality. Jejich pořadí, ve kterém bývají uváděny, se různí. Uvedené uspořádání kopíruje podle Nenadála nejčastější posloupnost jejich používání při řešení problémů.<sup>49</sup>

### 2.7.1 Vývojový diagram

Vývojové diagramy se standardně využívají pro grafické znázornění procesů. Zobrazují posloupnost a návaznost jednotlivých kroků určitého procesu. Grafická podoba umožňuje lepší porozumění všem souvislostem a činnostem dané oblasti. Vývojový diagram využívá jednoduché grafické symboly pro znázornění různých elementů zkoumaného procesu. Je vhodným nástrojem zejména pro analýzu procesu, jeho jednotlivých kroků, identifikaci oblastí, v nichž mohou vznikat problémy. Důležitým krokem pro správné zpracování vývojového diagramu je jasné vymezení procesu, který popisuje. Pokud je proces příliš obsáhlý, lze ho rozdělit na dílčí části. Vytvořený vývojový diagram je třeba přezkoumat za účasti pracovníků, kteří jsou odpovědní za realizaci jednotlivých činností.<sup>50</sup>

Grafické symboly vývojových diagramů

- počátek, konec 
- zpracování 
- rozhodování 
- dokument, záznam 
- spojka, konektor 

<sup>49</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2. s 53

<sup>50</sup> Sedm základních nástrojů managementu jakosti. *QMprofi.cz* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/>

## 2.7.2 Diagram příčin a následků

Někdy bývá také označován jako Ishikawa diagram, název podle autora, nebo diagram rybí kosti. Je důležitým grafickým nástrojem pro analýzu všech možných příčin a následků. Tedy problémů s kvalitou. Použití tohoto diagramu by mělo být prvním krokem při řešení problémů, u kterých není zřejmá příčina. Zpracování diagramu probíhá v týmu s využitím brainstormingu.

To představuje metodu týmové práce, jejíž cílem je odhalení co nejvíce nápadů k řešenému problému. Čím více nápadů se pomocí brainstormingu nalezne, tím je vyšší pravděpodobnost, že se mezi nimi najde konkrétní řešení pro zkoumaný problém. Průběh brainstormingu probíhá podle několika pravidel:

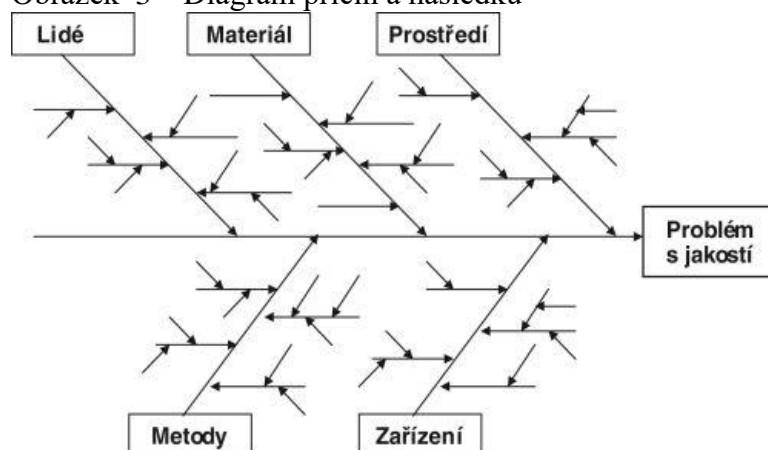
- diskuze je vedena moderátorem
- vždy mluví pouze jeden
- vyjádření vždy směřuje k řešenému tématu
- volnost vytváření námětů
- žádné náměty se v průběhu neztracují
- všechny náměty se zaznamenají

Úvodním krokem pro zpracování diagramu příčin a následků je jasné pojmenování problému. Podle jeho charakteru se stanoví tým. Složení týmu by mělo být vyvážené, měli by v se v něm nacházet jak odborníci, tak i neodborníci, kteří nejsou zaslepeni provozem. Tým má za úkol stanovit hlavní oblasti, které se podílí na vzniku problému. Ty zaznamenává jako hlavní větve diagramu. Vytvoření diagramu většinou odhalí několik příčin. Ne všechny příčiny však mají stejný dopad na problém. Je tedy nezbytné pojmenovat nejdůležitější příčiny například pomocí statistických analýz dat. Zpracovaný diagram příčin a následků by měl být záznamem, který řeší danou problematiku a je neustále doplňován o nově získané informace.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2 s 56–58

Obrázek 3 – Diagram příčin a následků



Zdroj – Sedm základních nástrojů managementu jakosti. *QMprof.cz* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: [https://www.qmprof.cz/33/priklady-aplikace-sedmi-zakladnich-nastroju-managementu-jakosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GC6onfPMKKGKw/](https://www.qmprof.cz/33/priklady-aplikace-sedmi-zakladnich-nastroju-managementu-jakosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GC6onfPMKKGKw/)

### 2.7.3 Formulář pro sběr údajů

Formuláře určené pro sběr údajů jsou nástrojem, pomocí kterého jsou systematicky zjišťovány údaje potřebné pro řízení a zlepšování kvality. Shromážděné údaje jsou důležité pro zhodnocení stávajícího stavu procesu, pro směřování neustálého zlepšování nebo pro hodnocení již provedených opatření. Tvorba podoby formulářů je důležitá s ohledem na stanovení údajů, jež mají vypovídající hodnotu pro daný proces, který je podrobován zkoumání. Formuláře nemají pouze papírovou podobu, ale v dnešní době je řada elektronických formulářů, které mají celou řadu výhod. Zvyšují efektivnost záznamů, je zajištěna jejich čitelnost, mohou okamžitě vyhodnocovat údaje a ty pak přenášet do grafické podoby.

Hlavním bodem přípravy formulářů je vyjasnění otázek, na které mají získané údaje odpovědět. Důležité je uvědomit si, že vypovídající schopnost není pouze o množství získaných údajů, ale spíše o vhodnosti sledovaných veličin. Jako vhodný podklad mohou posloužit informace získané z diagramu příčin a následků.<sup>52</sup>

Před samotným vznikem formulářů pro sběr údajů je nutné stanovit, jak budou získané údaje dále zpracovávány. Formuláře určené pro sběr dat musí být srozumitelné, dostatečně přehledné, aby pro dotazovaného respondenta bylo co

<sup>52</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2 s 58–59



nejjednodušší na položené otázky odpovědět. Formulář má obsahovat i určité identifikační údaje, pomocí nich jsou získávaná data rozdělována. Třídění dat podle zvolených hledisek je velmi důležité pro další hodnocení údajů. Takovými hledisky jsou například použitý systém měření, parametry výroby či poskytované služby, časový úsek a další důležité údaje. Navržený formulář pro sběr údajů by měl být nejprve vyzkoušen při reálném záznamu předepsaných údajů.<sup>53</sup>

#### 2.7.4 Paretův diagram

Dalším nástrojem pro manažerské rozhodování je Paretův diagram. Pomocí tohoto nástroje se lépe pronikne do podstaty jevů a snáze se oddělují podstatné jevy od méně podstatných. Diagram snáze definuje hlavní nositele problémů v procesu.

Diagram je pojmenován po známém sociologovi a ekonomovi Pareto, který žil v letech 1848-1923. Tento ekonom se zabýval otázkou nerovnoměrného bohatství. Posléze jeho pravidlo převzal a do praxe ho uvedl Joseph Moses Juran, který se zabýval problematikou řízení a svými postupy zobecnil jev, který se dnes nazývá Paretovo pravidlo. To říká, že 80 % problémů je způsobováno 20 % příčin. Předpokladem pro zpracování Paretova diagramu je jasné vymezení problému a nalezení příčin, které se na daném problému podílejí.

Paretův diagram se zpravidla zpracovává periodicky za určité sledované období. Prvním krokem pro zpracování získaných údajů je seřazení příčin podílejících se na problému. Postupným sčítáním jednotlivých příčin seřazených podle velikosti se vypočtou kumulativní součty příspěvků. Paretův diagram je kombinací sloupcového a bodového diagramu. Po vypracování Paretova diagramu následuje jeho vyhodnocení, které se hlavně zaměřuje k určení tzv. životně důležité menšiny. K tomu se používají dva druhy kritérií.

- určitá hodnota relativního kumulativního součtu příspěvků v procesech
- průměrná hodnota příspěvku na jednu příčinu

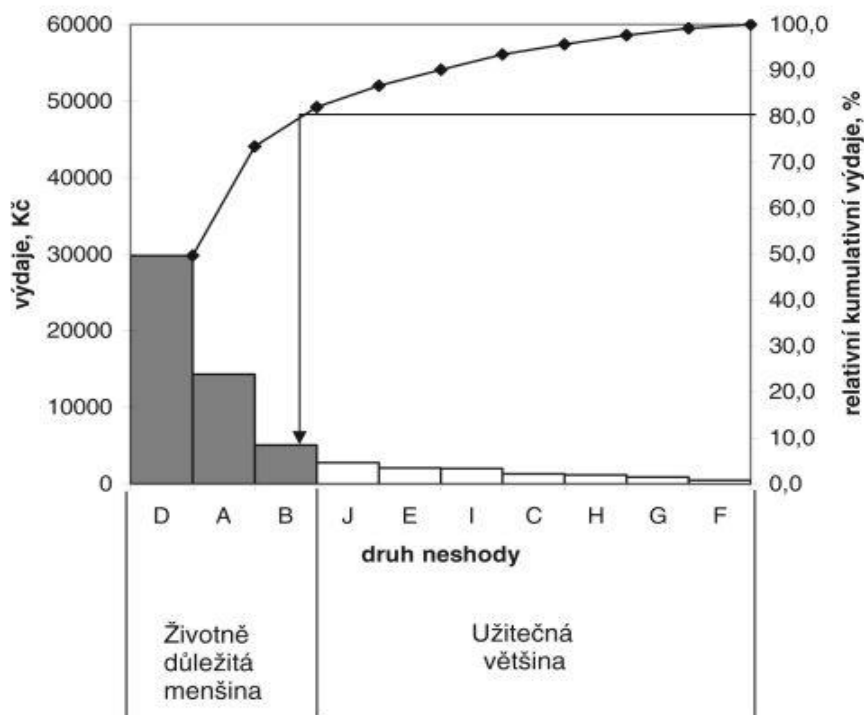
K určení životně důležité menšiny se používá grafické zobrazení. Podkladem ke zpracování Paretova diagramu nemusejí být pouze údaje získané z probíhajícího procesu. Jeho použití může být propojeno například s hodnocením

---

<sup>53</sup> Metodika optimalizace sběru dat. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: file:///C:/Users/user/Downloads/Methodika\_optimalizace\_sberu\_dat-2016.pdf

příčin analyzovaných při zpracování diagramu příčin a následků. Paretův diagram se použije k zjištění nejzávažnějšího problému. Pomocí porovnání diagramů, vyhotovených před provedením změn a po něm, lze vyhodnotit efekt těchto opatření.<sup>54</sup>

Obrázek 4 – Paretův diagram



Zdroj – Sedm základních nástrojů managementu jakosti. *QMprofi.cz* [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/>

### 2.7.5 Histogram

Histogram je sloupcový diagram vyjadřující určité hodnoty ve vhodné zvolených intervalech. Šířka sloupce je stejně velká jako interval sledovaného znaku, kterým se zabývá. Z tohoto důvodu na sebe sloupce v histogramu navazují, jelikož horní hranice intervalu je zároveň dolní hranicí navazujícího intervalu. Histogram se od běžného sloupcového grafu liší tím, že sloupce nejsou konkrétními hodnotami, ale jen intervaly hodnot. Pomocí histogramu jsou získávány cenné informace o sledovaném znaku, proto je histogram považován za základní grafický nástroj průzkumové analýzy. Histogram je vyobrazením statistických dat, k jeho využití dochází nejčastěji v oblastech, v nichž je větší

<sup>54</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2 s 59–63

množství nasbíraných dat. Hodnocení sestrojeného diagramu se soustředí zejména na jeho polohu, která zobrazuje střední hodnotu sledovaného znaku, jeho šíři, která vypovídá o variabilitě hodnot a jeho tvar, pomocí kterého se můžou odhalit zvláštní příčiny variability. Nejčastěji je histogram ve tvaru zvonu.<sup>55</sup>

#### 2.7.6 Bodový diagram

Bodový diagram je grafickým nástrojem, pomocí kterého se zobrazují dvě měřené hodnoty, respektive jejich vzájemný vztah. Pomocí tohoto nástroje lze porovnávat například vzájemnou souvislost mezi dvěma znaky kvality, posuzovat souvislosti mezi znakem kvality a vybraným procesem, vyhodnocovat průběh ukazatelů v závislosti na čase.

Pro sestavení bodového diagramu jsou zapotřebí dvojice odpovídajících hodnot obou proměnných. Měřené veličiny se pomocí bodů zaznamenávají do grafu, pak se dále zkoumá jejich rozptyl. Posuzované veličiny mohou být vzájemně závislé, nebo nezávislé. Lze říci, že čím více údajů je k dispozici, tím se bodový diagram stává věrohodnějším a může poskytnout lepší obraz o závislosti mezi sledovanými proměnnými. Důležité pro získání správných informací a výstupů z daného nástroje v podobě bodového diagramu, je získání údajů za srovnatelných podmínek. Pokud jsou získané údaje nashromážděny za různých podmínek, je třeba je vhodným způsobem rozdělit a dílčí skupiny porovnávat samostatně. Každý pár sledovaných veličin je do grafu zaznamenáván pomocí bodu. Čím více jsou jednotlivé body v grafu rozptýlené, tím je menší provázanost mezi jednotlivými veličinami. Naopak místa s největší hustotou bodů mohou být pospojována pomocí přímkou a zobrazit tak hlavní osu grafu, ve které jsou promítnuta místa s největší závislostí mezi sledovanými veličinami.

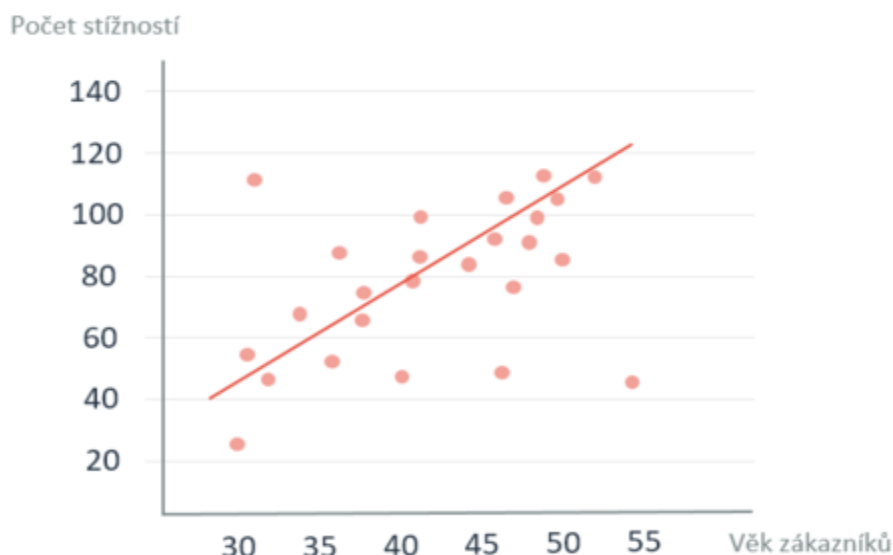
Bodový diagram je nejjednodušším nástrojem, který se používá v místech, kde jsou shromážděná výstupní data a je třeba provést analýzu a zobrazit závislost mezi dvěma proměnnými. Poskytuje základní grafickou informaci o vzájemné souvislosti dvou sledovaných proměnných. Údaje jsou nejčastěji získávány z dotazníků, z průzkumu, šetření a jiných metod. Pomocí tohoto nástroje mohou

---

<sup>55</sup> BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0. s 34–37

být porovnávány údaje, jakými jsou například spokojenost zákazníků, kvalita výrobků, vytíženost úředníků a mnohé jiné.<sup>56</sup>

Obrázek 5 – Bodový diagram



Zdroj – Korelační diagram. *MANAGEMENTMANIA* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/korelacni-diagram-scatter-diagram>

### 2.7.7 Regulační diagram

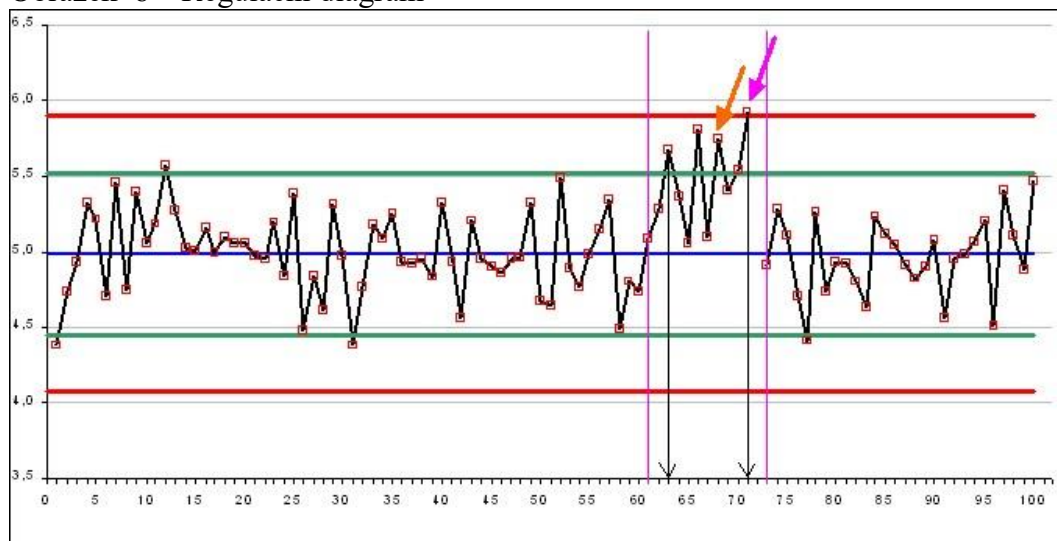
Regulační diagram je dalším z řady grafických nástrojů, který se využívá v rámci řízení kvality. Nejčastěji se používá pro sledování a analyzování procesů. Na jeho horizontální osu se zaznamenávají údaje časové – mohou to být minuty, hodiny, dny nebo i měsíce. Jeho vertikální osa zaznamenává v určitém časovém úseku sledované veličiny. Je tedy grafickým znázorněním variability procesu v čase.

Průběhový diagram je tvořen horní a spodní regulační mezí. Oblast mezi nimi se nazývá regulačním pásmem. Dále je v diagramu vždy vyznačena střední hodnota CL – Central Line. Sledovaná veličina by se měla pohybovat mezi spodní a horní regulační mezí, čímž se zjišťuje, zda je sledovaný proces pod statistickou kontrolou. Proces pod kontrolou znamená, že všechny zaznamenané body leží uvnitř regulačního pásma. Proces mimo kontrolu regulační meze překračuje.

<sup>56</sup> Korelační diagram. *MANAGEMENTMANIA* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/korelacni-diagram-scatter-diagram>

Pomocí regulačního diagramu se zjišťuje i případný rozptyl sledované veličiny a zjišťují se jeho příčiny.<sup>57</sup>

Obrázek 6 – Regulační diagram



Zdroj – Regulační diagram. *Národní informační středisko pro podporu jakosti* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2612810/>

<sup>57</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2 s 60–63

### 3 ANALÝZA HODNOCENÍ KVALITY VEŘEJNÉ SPRÁVY V PLZNI

Tato kapitola je věnována analýze hodnocení a kvality veřejné správy v Plzni. Uvedené město bylo záměrně zvoleno z několika důvodů. Tím hlavním je to, že město je metropolí Plzeňského kraje, ve kterém žiji od narození. V Plzni zároveň pracuji a jsem zde i zákazníkem veřejné správy.

Plzeň je statutárním městem ležícím na západě České republiky. První zmínky o Plzni pocházejí již z roku 976 z míst, kde se dnes nachází Starý Plzenec. Plzeň jako taková byla založena roku 1295 na soutoku řek Radbuzy, Úhlavy, Úslavy a Mže, jejich soutokem vzniká řeka Berounka. Dnešní město Plzeň se rozkládá na území 13 767 hektarů a s počtem 171 000 obyvatel je po Praze, Brně a Ostravě čtvrtým největším městem České republiky. Plzeň zaujímá v západních Čechách dominantní postavení v oblasti průmyslu, obchodu, sportu i kultury. V roce 2015 byla tato metropole Evropským hlavním městem kultury a v tomto roce přivítala 3,4 milionu návštěvníků. Statutární město Plzeň je svým statutem členěno do deseti městských obvodů.<sup>58</sup>

Město Plzeň již řadu let pracuje na zlepšení kvality života pro své obyvatele a návštěvníky a s tím souvisí i oblast veřejné správy. I z tohoto důvodu se město Plzeň připojilo k projektu Smart Cities neboli inteligentní města. Koncept Smart Cities je postupný proces, jehož cílem je udržitelný rozvoj inteligentního města. Pomocí zavádění moderních technologií do řízení města zlepšuje kvalitu obyvatel města a zefektivňuje správu věcí veřejných. Nejčastěji se tyto nové prvky aplikují v oblastech dopravy, energetiky, IT technologií, odpadovém hospodářství, krizovém řízení nebo v oblasti životního prostředí.<sup>59</sup>

Magistrát města Plzně je hlavní orgánem, který plní úkoly v oblasti územní samosprávy a státní správy, jež jsou na město Plzeň přeneseny. Statutem města Plzně je upravena samostatná působnost, která je svěřena městu a městským obvodům. Úkoly zastupitelstva a rady města jsou vykonávány Magistrátem města Plzně. Státní správu vykonává město Plzeň v přenesené působnosti obecního úřadu, pověřeného úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností,

<sup>58</sup> Statutární město Plzeň. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/o-meste-plzen.aspx>

<sup>59</sup> Smart Cities. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/smart-city>

a to prostřednictvím Magistrátu města Plzně a úřadů městských obvodů. Rozsah obou působností, svěřených městským obvodům, je stanoven Statutem města Plzně.<sup>60</sup>

### **3.1 Vlastní šetření ke zjištění informací hodnocení kvality veřejné správy v Plzni**

Z důvodu získání informací o funkčnosti a průběhu hodnocení kvality veřejné správy v Plzni byla dne 20. 2. 2019 telefonicky kontaktována pracovnice Magistrátu města Plzně Mgr. et. Mgr. Špačková, která pracuje v kanceláři tajemníka Magistrátu města Plzně.

Byla jí sdělena žádost o poskytnutí informací k provádění hodnocení kvality veřejné správy na Magistrátu města Plzně. Paní Špačková v rámci telefonického rozhovoru uvedla, že v této oblasti provádí zaměstnanci magistrátu několik šetření a přislíbila, že žádost projedná se svým nadřízeným a podá zpětnou vazbu.

Dne 21. 2. 2019 jsem byl telefonicky kontaktován ze strany paní Špačkové, která přislíbila zaslání odkazů na webové stránky, na nichž je možno dohledat materiály ohledně dokumentace Integrovaného systému řízení na Magistrátu města Plzně. Dále byl ze strany paní Špačková poskytnut kontakt na Ing. Jandovou, jež se problematikou hodnocení kvality veřejné správy v Plzni zabývá. A poskytne mi informace potřebné pro moji diplomovou práci.

Ze získaných odkazů na webové stránky je možno zjistit, že Magistrát města Plzně v rámci modernizace veřejné správy zavedl Integrovaný systém řízení dle mezinárodně uznávaných standardů, který byl uveden a certifikován v roce 2012.<sup>61</sup> Tento Integrovaný systém řízení má čtyři hlavní oblasti, na které se Magistrát města Plzně zaměřuje a ve kterých si stanovil priority za účelem zvýšení kvality.

Jedná se o systém managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016, v něm se Magistrát města Plzně zaměřuje na zákonem stanovené

---

<sup>60</sup> Magistrát města Plzně. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

<sup>61</sup> TRINER, Petr. Zavedení integrovaného systému řízení na MMP. *SlidePlayer* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3644664/>

poskytování služeb na vysoké úrovni s důrazem na kvalitu a potřeby obyvatel města Plzně. Dále se jedná o systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016, v něm je hlavním cílem za pomoci legislativních opatření co nejvíce zmírnit dopady na životní prostředí, a to i za pomoci občanů města. S tím souvisí i vzdělávání pracovníků magistrátu či zaměstnanců příspěvkových organizací v problematice zásad ekologického chování. Další důležitou oblastí, kterou Magistrát města Plzně vytyčil ve svém Integrovaném systému řízení, je systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ČSN OHSAS 18001:2008. Magistrát města Plzně pravidelně prověřuje a zlepšuje zavedený systém managementu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) a požární ochrany (dále jen PO). V této oblasti se Magistrát města Plzně zaměřuje na správné vyhodnocování rizik a vhodně zvolená preventivní opatření, která mají za cíl předcházet možnosti vzniku úrazů a poškození zdraví. Poslední oblastí, vytyčenou v Integrovaném systému řízení, je systém hospodaření s energií dle normy ČSN EN ISO 50001:2012. Zde je hlavním cílem dosahovat neustálého snižování energetické náročnosti pomocí vhodně zvolených opatření, naplnit požadavky kladené ze strany legislativy a vytvářet podmínky podporující energetickou politiku. Zároveň si Magistrát města Plzně vytyčil jako jednu z priorit nákup energeticky úsporných produktů a služeb.<sup>62</sup>

Nad rámec systému environmentálního managementu, který město Plzeň zavedlo dle mezinárodních standardů obsažených v normě ČSN EN ISO 14001:2016 a které se týká budov Magistrátu města Plzně, se město hlásí k dalším ekologicky zaměřeným projektům, jež se týkají všech budov ve vlastnictví města Plzně. Mezi nejdůležitější ekologicky zaměřená opatření jednoznačně patří vybavení budov ve vlastnictví města Plzně Energetickými terči.<sup>63</sup> Tyto terče poskytují základní údaje o stavu budov z pohledu tepelně technických vlastností základních prvků obvodového pláště budov, o energetické náročnosti objektů a také o úrovni provádění energetického manažerství v rámci Magistrátu města Plzně. Pomocí takto získávaných údajů lze snadno porovnávat jednotlivé budovy a energetické manažerství jejich provozovatelů. Zároveň jsou tyto výstupy

---

<sup>62</sup> Koncepce integrovaného systému řízení Magistrátu města Plzně. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/clanky/koncepce-integrovaneho-systemu-rizeni-magistratu-mesta-plzne.aspx>

<sup>63</sup> Nástroj Magistrátu města Plzně, který poskytuje základní údaje o stavu budov.



využívány při rozhodování o prioritách investic do modernizace budov a realizace energeticky úsporných opatření. Cílem Energetického terče je zlepšování provádění energetického manažerství s prioritou v podobě zvýšení energetické účinnosti a snížení energetické náročnosti. Pomocí těchto opatření dochází k poklesu negativních vlivů na životní prostředí a snižování nákladů za energie. Vývoj hodnocení pomocí Energetických terčů je důkazem účelnosti systematického energetického manažerství v objektech Magistrátu města Plzně.<sup>64</sup>

### 3.2 Zvolená metodika rozhovoru

Za účelem získání dalších informací k prováděnému hodnocení kvality veřejné správy v Plzni byla kontaktována pracovnice Magistrátu města Plzně Ing. Jandová, do jejíž gescce tato problematika spadá. Prostřednictvím telefonické komunikaci bylo domluveno osobní setkání, a to zejména proto, že tato pracovnice může přispět k vypracování této diplomové práci a obohatit ji svými zkušenostmi.

Před samotným setkáním došlo ke zvolení metody sběru dat, a to konkrétně metodou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Při tomto výběru jsem si byl vědom nevýhod, které tato metoda sběru dat může v některých případech představovat. Hendl uvádí, že tento tip interview se restriktivně drží daného tématu. Vzhledem k tomu, že mnou zjišťované informace se týkají konkrétního tématu, je naopak držení se daného tématu žádoucí.

K definitivnímu rozhodnutí pro výběr strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, jakožto vhodné metody sběru dat, napomohlo i to, že informace z takového rozhovoru se snadněji analyzují. Je to z důvodu, že se v tomto druhu interview konkrétní témata jednoduše lokalizují. Struktura informací je dána sekvencí otázek. Velkou výhodou je rovněž celkem malá časová náročnost na celou akci.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Energetické terče MMP 2019. *Magistrát města Plzně* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://energetika.plzen.eu/aktuality/energ-eticke-terce-mmp-2019.aspx>

<sup>65</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

### 3.3 Rozhovor s projektovou manažerkou Magistrátu města Plzně

Osobní setkání s pracovnící Magistrátu města Plzně Ing. Jandovou se uskutečnilo dne 25. 2. 2019 v místě jejího pracoviště, tedy na radnici města Plzně v její kanceláři.

Během rozhovoru byla vždy kladena jen jedna otázka, poté dostala dotazovaná pracovnice Magistrátu města Plzně čas k odpovědi. Otázky byly vždy pokládány srozumitelně a jasně. Při rozhovoru jsem kladl velký důraz na to, aby položené otázky nebyly zavádějící a aby nepodsouvaly dotazované konkrétní odpovědi.

Ing. Jandová pracuje na Magistrátu města Plzně na pozici projektového manažera a spolupracuje s ředitelem správních agend, jenž je manažerem Integrovaného systému řízení, pod který spadá oblast kvality. Její pracovní náplní je vykonávání administrativní činnosti v této oblasti. Na uvedené pozici pracuje od září roku 2017.

K otázce provádění zjišťování hodnocení kvality veřejné správy v Plzni dotazovaná uvedla čtyři systémy řízení kvality využívané Magistrátem města Plzně, jak je již zmíněno v kapitole 3.1, a to tedy normy ISO 9001, systém environmentálního managementu 14001, norma vztahující se k odpadovému hospodářství a nakládání s energiemi a norma pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto čtyři systémy jsou navzájem propojené a dohromady tvoří Integrovaný systém řízení, který zajišťuje manažer systémů ředitel správních agend JUDr. Triner.

V rámci jednotlivých systémů jsou prováděny interní audity. Ty mají za cíl sledování naplňování dílčích cílů pro každou z oblastí. Interní audity zároveň plní roli kontrolního mechanismu prováděných systémů a všeho, co je v rámci Magistrátu města Plzně realizováno s ohledem na požadavky normy. Integrovaný systém řízení, zajišťující všechny čtyři oblasti, má na každý rok stanovené cíle ze strany vedení úřadu, ty jsou vydávány pokynem tajemníka úřadu. Cíle jsou rozpracovány pro jednotlivé úřady, odbory, oddělení a jejich hlavním prvkem je zvyšování kvality, výkonnosti, snižování energetické zátěže, snaha o zateplování, snaha o zvýšení kvality poskytovaných služeb občanům.

Ing. Jandová uvedla, že stanovování cílů je každoročním procesem, který se na závěr roku vyhodnocuje s ohledem na to, zda byly cíle naplněny. Jsou však i oblasti, které jsou vyhodnocovány průběžně během roku. Výstupem vyhodnocování je závěrečná zpráva o přezkoumání celého systému, která sděluje, zda byly vytyčené cíle naplněny. Vyhotovená zpráva z přezkoumání je odesílána zpět na odbory jednotlivých oddělení v rámci Magistrátu města Plzně, kde slouží jako podkladový materiál. Na jeho základě může docházet k zavádění nových prvků v rámci těchto agend. Odbory magistrátu mohou přicházet s podněty pro zlepšení kvality řízení ve formě interních přenastavení nebo i návrhy v oblasti služeb poskytovaných občanům.

Vedle toho provedl Magistrát města Plzně v roce 2018 první kolo sebehodnocení pomocí systému EFQM, který zkouší magistrát zavádět, čímž rozšiřuje své nástroje řízení kvality. V rámci tohoto systému byly identifikovány příležitosti ke zlepšení, byl vytvořen akční plán a náměty se promítnuly do cílů, kterých chce magistrát dosáhnout. Tyto informace mají vliv na tvorbu pokynů vydávaných ze strany tajemníka při stanovování cílů na další rok. Lze říci, že došlo k propojení jednotlivých systémů, které pomáhají ke zlepšování kvality řízení na úrovni Magistrátu města Plzně.

Kromě již uvedených systémů řízení kvality Ing. Jandová také zmínila současné zapojení města Plzně do Benchmarkingové iniciativy 2015. Město Plzeň stálo u zrodu tohoto nástroje v roce 2005, když byla Benchmarkingová iniciativa zakládána. Jedná se o neformální sdružení obcí a měst, jež mají společný cíl v podobě zvyšování kvality prostřednictvím benchmarkingového posouzení a sdílení dobrých praxí. V současné chvíli je pro rok 2019 zapojeno do Benchmarkingové iniciativy 74 obcí s rozšířenou působností, včetně tří městských částí hlavního města Prahy, srovnávaných oblastí či agend je 58. Benchmarkingová iniciativa umožňuje zapojeným aktérům sdílet zkušenosti a nejlepší osvědčené praktické postupy, jelikož každý subjekt je v tomto ohledu nositelem nových myšlenek a směrů.<sup>66</sup>

K samotnému procesu fungování Benchmarkingové iniciativy lze na základě rozhovoru s dotazovanou pracovnící magistrátu uvést, že u stanovených agend posouzení jsou definovány ukazatele a ty jsou jednou ročně

---

<sup>66</sup> Benchmarking pro města a obce. *Benchmarkingová iniciativa 2005* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.bi2005.cz/page/?url=news>

zasílány zapojeným městům k vyplnění. Obvykle tento proces probíhá po Novém roce, když města a obce uvádějí hodnoty za uplynulý rok. Vyplněné údaje pak směřují zpět do centrály Benchmarkingové iniciativy, kde proběhne první rámcové porovnání. V případě zjištění špatně vyplněných ukazatelů jsou vyzvána města a obce k nápravě zasílaných údajů. Na základě poskytnutých údajů jsou zpracovávány přehledy výkonů, na jejichž základě si města a obce mohou zvolit, se kterými dalšími účastníky chtějí být v rámci jednotlivých agend porovnávány. V praxi se mezi sebou většinou porovnávají subjekty o přibližně stejné velikosti.

Pomocí rámcového posouzení a dat v něm obsaženém se jednotlivá města a obce dozvídají, jak jsou na tom v porovnání s jinými městy v jednotlivých agendách. Zda se nacházejí v mediánu, nebo naopak v dané agendě zaostávají. Pak mohou podrobit konkrétní agendu bližšímu zkoumání. Je ale vždy potřeba přihlídnout k lokálnímu specifiku porovnávaných měst, například v podobě skladby obyvatelstva, průmyslových zón a jiných faktorů. Tyto vlivy mohou způsobovat zkreslenost informací o vytíženosti jednotlivých agend. Z těchto důvodů je potřeba data interpretovat v určitých souvislostech s danou lokalitou. Zároveň je to i jeden z důvodů, proč rámcové posouzení funguje pouze pro interní potřeby.

V rámci Benchmarkingové iniciativy se města a obce mohou mezi sebou radit a předávat si informace a zkušenosti z oblasti řízení kvality. Díky tomuto propojení mezi jednotlivými aktéry Benchmarkingové iniciativy může docházet k zavádění nových věcí, které již jinde fungují. Město Plzeň se takto například inspirovalo a zřídilo přepážku pro rodinu s dětmi.

Na dotaz, jak si město Plzeň v rámci hodnocení pomocí Benchmarkingové iniciativy stojí z obecného pohledu, Ing. Jandová odpověděla:

*„Já si myslím, že město Plzeň si stojí hodně nadprůměrně, což je patrné například na agendě dopravy“.*

Zde totiž došlo v oblasti vydávání řidičských průkazů a registru vozidel ke zrušení místní příslušnosti. To v praxi znamená, že občan má možnost si pro vydání řidičského průkazu a zaregistrování vozidla zvolit úřad sám, bez ohledu na jeho trvalé bydliště. Ve chvíli, kdy toto opatření bylo legislativou zavedeno, došlo k významnému navýšení počtu žádostí o vydání těchto dokladů na Magistrátu města Plzně. Dle názoru dotazované pracovnice to bylo způsobeno

opatřeními, která byla realizována a pomocí kterých došlo ke snížení čekací doby pro vyřízení žádosti. Odbor registru vozidel a řidičů navýšil počty svých pracovníků, počet obsluhujících přepážek a zavedl používání vyvolávacího zařízení.

Další nadprůměrné hodnocení v oblasti kvality poskytovaných služeb občanům města deklarovala pracovnice magistrátu na příkladu agendy vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů.

Město Plzeň přistoupilo v rámci této agendy k zavedení hybridního systému, což v praxi vypadá tak, že jednotliví pracovníci úřadu jsou proškoleni, jak k vydávání občanských průkazů, tak i k vydávání cestovních dokladů. Vedoucí oddělení sleduje proces vydávání dokladů online a v případě, v němž je jedna z těchto služeb výrazně vytížena a čekací lhůty pro obsloužení jsou v agendě příliš vysoké, má vedoucí pracovník možnost přesměrovat zákazníky na jiné přepážky, které jsou v daný okamžik volné, a to přepnutím systému. Tímto pružně navýší potřebný počet přepážek. Pracovníci, kteří je obsluhují, jsou schopni požadovanou službu poskytnout, jelikož mají oprávnění pro vykonávání obou úkonů. Toto opatření klade větší nároky na pracovníky magistrátu, ale zároveň zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb veřejnosti.

Podněty pro zavádění nových opatření, které zkvalitňují poskytované služby a fungování Magistrátu města Plzně, má možnost vznášet kdokoli. I občané Plzně mohou nové podněty předkládat, a to například formou e-mailové komunikace, vložením dopisu do schránky, která je umístěna v budově úřadu, nebo i vložením příspěvku na sociální síť. Podněty jsou získávány i ze strany zaměstnanců. Magistrát města Plzně provádí vždy jednou ročně hodnocení zaměstnanců v tom smyslu, že zaměstnanci hodnotí magistrát. Vyplňují dotazník, jak jsou s fungováním magistrátu spokojeni v oblasti pracovního prostředí, v komunikaci s nadřízenými a na závěr dotazníku mohou připojit svůj podnět pro zefektivnění poskytovaných služeb.

V rámci rozhovoru ohledně jiných využívaných nástrojů k řízení kvality ze strany Magistrátu města Plzně byla dotazovanou pracovnící zmíněna informace o historické zkušenosti se sebehodnocením pomocí systému CAF. V současnosti Magistrát města Plzně spíše směřuje k využívání systému EFQM, který má širší

rozsah, než má systém CAF a umožňuje porovnání i s nejlepšími organizacemi v soukromém sektoru.

V roce 2018 získal Magistrát města Plzně Národní cenu pro jakost České republiky v programu Start Plus v kategorii „organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž náplní není podnikání“ ocenění „organizace způsobilá pro program Excellence“.<sup>67</sup> Tato cena je udělována Radou kvality České republiky a je uskutečňována pro organizace, které mají zavedený systém EFQM.

Ing. Jandová popsala celý proces, který je s účastí v tomto programu spojený. V současnosti je Národní cena pro jakost zaštiťována Ministerstvem průmyslu a obchodu. Na základě uzavřeného smluvního partnerského vztahu je připojené organizaci ze strany Rady kvality České republiky zaslán dotazník. Zpracováním dotazníku pomocí sebehodnocení vznikla podkladová zpráva, jež v případě Magistrátu města Plzně měla přibližně 100 stran. Pomocí principu EFQM je popsáno, jak magistrát naplňuje jednotlivá kritéria, která se v rámci EFQM posuzují. Při vyplňování podkladové zprávy se zachází až do oblasti subkritérií a je nutné ke každé zmíněné informaci uvést konkrétní příklad. Ve výsledkové části se musejí zpracovávat a dokládat konkrétní grafy a je výhodou, když organizace může poskytnout nějaké porovnání s jinými úřady. Veškeré porovnání probíhá v anonymitě, ale uvádí se například města obdobného charakteru ve smyslu rozlohy, počtu obyvatel a jiných. V těchto požadavcích využil Magistrát města Plzně informací získaných z Benchmarkingové iniciativy.

Dále dotazovaná zdůraznila, že vyhotovená podkladová zpráva skutečně posoudila magistrát ve všech devíti kritériích EFQM. Ke všem poskytnutým informacím musel magistrát doložit důkazy a následně vyhotovenou komplexní zprávu odeslat týmu hodnotitelů. Na základě podkladové zprávy se pak na Magistrát města Plzně dostavili dvě hodnotitelky, z nichž jedna zastupovala Českou společnost pro jakost a druhá byla vyslána ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu. Úkolem bylo posoudit, zda obsažené informace v podkladové zprávě jsou skutečné. Samotné posouzení probíhalo i v rovině

---

<sup>67</sup> Národní cena kvality České republiky, program START PLUS. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/slavnostni-vecer-rady-kvality-ceske-republiky-2018--242201/>

rozhovorů se zaměstnanci magistrátu například v oblasti rozpočtu či kvality. Na základě všech těchto aspektů došlo k posouzení organizace v podobě bodového hodnocení.

Na otázku, zda je Národní cena udělována každoročně, odpověděla dotazovaná:

*„Cena je udělována každý rok, ale vy jako organizace nemusíte do programu přistupovat každoročně. Je to na dobrovolnosti každého. Ocenění je platné na dva roky a na základě sebehodnocení zjistíte spoustu příležitostí ke zlepšení. Proto je výhodné následující rok využít k zavedení nových věcí do praxe. Je zapotřebí upravit i interní předpisy, jelikož ke změnám nelze dojít pouze nějakým prostým rozhodnutím“*

Další dotazy směřovaly k tomu, zda Magistrát města Plzně má povinnosti dokládat výsledky nadřízeným orgánům, případně jak často musí toto činit. Dále mě zajímala i spolupráce mezi magistrátem a jednotlivými městskými obvody.

K těmto otázkám Ing. Jandová uvedla, že v rámci hierarchie veřejné správy musí Magistrát města Plzně v oblasti státní správy svým nadřízeným orgánům vykazovat data o svojí činnosti. Nejedná se pouze o veřejné rozpočty, ale jedná se i o jiné ukazatele státní správy. V tomto procesu dokladování svého působení má magistrát za úkol každý rok poskytovat údaje například o tom, kolik bylo vyřízeno žádostí, kolik jich bylo chybných, kolik bylo učiněno rozhodnutí, kolik těch rozhodnutí bylo chybných, kolik bylo podáno odvolání se proti rozhodnutí a mnohé jiné ukazatele. Zmíněné údaje jsou poskytovány v tabulkách výkonu státní správy. V rámci tohoto posouzení jsou údaje vyžadovány i od jednotlivých městských obvodů. Pomocí takto získaných údajů je utvářen přehled o tom, jak výkon státní správy za uplynulý rok probíhal.

V rámci samosprávy mají městské obvody volnost, i když samozřejmě ne úplnou. Město Plzeň má vydán statut, což je obecně závazná vyhláška statutárního města Plzně, která upravuje působnost magistrátu i jednotlivých městských obvodů. Dále jsou statutem zřízeny příspěvkové organizace nebo organizace města, například veřejný statek, který se stará o majetek města Plzně.<sup>68</sup> Jinak ale městské obvody hospodaří se svým majetkem samostatně a mají právo o svých

---

<sup>68</sup> Statut města Plzně. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/statut-mesta/>

investicích, třeba i v oblasti kvality poskytovaných služeb veřejnosti, rozhodovat samy.

Jak potvrdila pracovnice magistrátu, na úseku státní správy dochází ke konzultacím i z toho titulu, že magistrát do jisté míry metodicky vede jednotlivé městské obvody. Na úseku samosprávy je to na dobrovolnosti konkrétních městských obvodů. Magistrát je v tomto směru připraven v případě potřeby poskytnout součinnost. Slovy Ing. Jandové:

*„Tady ta spolupráce s obvody si myslím, že je nastavená hodně vstřícně, nepanuje zde žádná rivalita, oni mají svoje pole působnosti, a když si nejsou metodicky jistí, mohou se kdykoliv obrátit na magistrát.“*

Závěrem našeho rozhovoru byly dotazy směřovány do oblasti toho, jak vnímá respondentka jednotlivé nástroje hodnocení kvality, které jsou Magistrátem města Plzně využívány.

K tomuto dotazovaná uvedla, že z pohledu Magistrátu města Plzně poměrně nový systém hodnocení kvality EFQM vnímá skutečně velmi pozitivně a hodnotí jej jako nejkompexnější systém. V případě porovnání se systémem řízení kvality podle Norem ISO, který je také velmi přínosný, je ale vnímám spíše jako procesní systém. Tedy jako systém, jež jasně definuje jednotlivé procesy, například jak vést interní dokumentaci, ale už se tolik nezajímá o kvalitu prováděných procesů. Oproti tomu systém řízení kvality EFQM hodnotí organizaci jako celek. Zkoumá vedení organizace z pohledu komunikace s podřízenými, zohledňuje, jaké má vedení organizace vize do budoucnosti, jak deklaruje své cíle, a to jsou všechno aspekty, kterými se Norma ISO příliš nezabývá. Z těchto zkušeností je patrné, že systém řízení kvality EFQM je více zaměřen na detail a pomocí něj lze ověřovat správnost nastavení jednotlivých procesů. Velmi pozitivně je vnímáno ze strany pracovnice magistrátu rozložení systému EFQM do kritérií, které se mohou porovnávat jednotlivě. V rámci systému EFQM jsou vždy zkoumány výsledky v jednotlivých oblastech. To vše přispívá k dosahování co nejlepší kvality řízení organizace. Dalším pozitivním prvkem na tomto systému je podílení se interního týmu organizace na jeho nastavení. V interním týmu by měli být zástupci ze všech oblastí úřadu a společnými silami hledat možnosti řešení jednotlivých situací.



Důkaz správnosti systému EFQM spatřuje Ing. Jandová v organizacích, které tento systém řízení kvality využívají. Jedná se o velké a úspěšné organizace. Další nespornou výhodou systému EFQM je i možnost porovnávat se s organizacemi v soukromém sektoru. To v případě správně zvoleného partnera pro porovnání lze vcelku velmi snadno, například instituce z bankovního sektoru mají do jisté míry principiálně stejné zaměření. Také poskytují službu občanům. Rozdílnost je v oblasti zdroje financování. Tím, že EFQM umožňuje porovnávat jednotlivá kritéria, má pohled soukromého sektoru při porovnání velký přínos.

### **3.4 Rozhovor s ředitelem správních agend Magistrátu města Plzně**

Vzhledem k tomu, že v předešlém rozhovoru s Ing. Jandovou byly položeny některé dotazy, na které neznala odpověď, byla jejím prostřednictvím ujednána osobní schůzka s ředitelem správních agend JUDr. Trinerem, který je kompetentní některé další dotazy zodpovědět.

Osobní schůzka s ředitelem správních agend se uskutečnila dne 4. 3. 2019 v jeho kanceláři na radnici města Plzně.

Vždy byla kladena pouze jedna otázka, poté dostal dotazovaný ředitel správních agend Magistrátu města Plzně čas k odpovědi. Otázky byly vždy pokládány srozumitelně a jasně. Při rozhovoru jsem kladl velký důraz na to, aby položené otázky nebyly zavádějící a aby nepodsouvaly dotazovanému konkrétní odpověď.

JUDr. Triner pracuje v rámci Magistrátu města Plzně na pozici ředitele správních agend a na této pozici je již od roku 2010.

Pan ředitel úvodem rozhovoru popsal, jak se situace ohledně metod a nástrojů řízení kvality na Magistrátu města Plzně vyvíjela. Úplné začátky, na kterých se magistrát potýkal s kvalitou, spojil se systémem CAF. Pomocí tohoto nástroje byly odhaleny nedostatky a slabá místa, která se objevovala v oblastech řízení informací a řízení interní dokumentace.

Na vzniklou situaci bylo potřeba reagovat a vzhledem k možnostem tehdejší doby zvolil Magistrát města Plzně cestu pro zavedení certifikace v rámci ISO norem. Jako první byly splněny požadavky normy ISO 9001 a postupem času docházelo k rozšiřování systémů až do dnešní podoby. V popisu současného stavu

se pan ředitel shodoval se svojí spolupracovnicí Ing. Jandovou, když uváděl magistrátem zavedený integrovaný systém řízení, do kterého byl jako poslední zaveden systém energetického managementu.

V rámci určité sebereflexe hodnotí Magistrát města Plzně současný stav Integrovaného systému řízení jako dostatečný. I s ohledem na jeho určitou složitost a nároky kladené na pracovníky, kteří se zavedených systémů účastní. Na dotaz, zda magistrát zvažuje rozšíření systémů řízení, pan ředitel JUDr. Triner řekl:

*„Zavádění dalších nových systému řízení by bylo zjevně kontraproduktivní“.*

Z těchto důvodů se rozhodl Magistrát města Plzně opět posoudit, na kolik jako organizace naplňuje všechny parametry kvalitního řízení tak, jak je udávají normy. Vzhledem k vývoji v čase by vracení se k systému CAF vnímali na Magistrátu města Plzně jako krokem zpět. Proto se rozhodli, jak uvedl JUDr. Triner, v roce 2018 o posouzení v rozvinutějším a přísnějším systému EFQM. Z důvodu ověření si oblastí, ve kterých je prostor ke zlepšení.

Jak zmínil pan ředitel, tuto zpětnou vazbu systém EFQM magistrátu poskytl a odhalil určitá slabá místa, na kterých je třeba pracovat. Slovy JUDr. Trinera:

*„Ukázal nám, že ne úplně pregnantně je nastavený systém s náměty na inovace, který tu sice je, ale ne příliš významně ukotven. Dále jsme zjistili, že nemáme příliš propracovaný systém ověřování jednak očekávání našich zákazníků a za druhé i potom spokojenosti.“*

Tímto pan ředitel poukázal na to, že i přes zavedený systém Integrovaného řízení má tato organizace určité příležitosti ke zlepšení.

Další dotaz byl směřován do oblasti financování prováděných hodnocení a řízení kvality veřejné správy v Plzni. Tento dotaz byl ze strany ředitele vysvětlen velmi pečlivě.

JUDr. Triner zmínil důležitost oddělit finanční prostředky, které jsou v rámci rozpočtu statutárního města Plzně určeny k naplňování Integrovaného systému řízení, což činí každoročně přibližně 100 000 Kč. Tyto finance jsou

využívány k certifikačním, případně recertifikačním aktivitám dle aktuálních potřeb pro daný rok.

Jiné finanční prostředky byly vynaloženy ze strany města na implementaci modelu EFQM v roce 2018, tyto prostředky je důležité rozdělit do dvou kategorií. Do první kategorie spadají finance, které byly vynakládány na poradenství, tento finanční obnos byl hrazen v rámci dotace z projektu OP LZZ, výzvy 89.<sup>69</sup> Jednalo se o finanční prostředky přibližně 350 000 Kč. A druhou kategorií tvoří finance, jež jsou spojené s vynakládáním energie zaměstnanců na zavádění nových postupů, kde prakticky nelze přesně vyčíslit částku. Panem ředitelem byla zmíněna důležitost uvědomit si, že princip těchto sebehodnotících systému je v podstatě spojen s nutností zapojení zaměstnanců do těchto procesů.

Dále jsem se pana ředitele dotazoval, zda Magistrát města Plzně chystá zavedení nějakých nových věcí, které přispějí ke zkvalitnění poskytovaných služeb veřejnosti. Na to se mi dostalo odpovědi, že samotné sebehodnotící systémy jsou nastaveny tak, aby organizace, které se jim podrobují, každoročně plánovaly věci, jež je mají v oblasti kvality posunovat kupředu. Organizace je poté v daném roce zrealizují a na konci roku vyhodnotí, zda přinesly požadovaný výsledek. Ke konkrétním věcem mi pan ředitel řekl:

*„My určitě v každém ze systému plánujeme nějaký posun v roce 2019, kde chceme něco zlepšit. Chceme například realizovat bezbariérovou toaletu na agendě občanských průkazů, což v historické budově je poměrně složitá záležitost. Dále budeme realizovat i další opatření, které by měly přispět ke zkvalitnění služeb směrem k našim zákazníkům.“*

Dalším takovým opatřením, které magistrát připravuje, jak prozradil JUDr. Triner, je zavedení inovací do odbavovacího a čekacího systému Úřad bez čekání. Zavedená inovace by měla být v podobě aplikace pro chytrý telefon. Pomocí této aplikace nebude muset zákazník vyčkávat uvnitř budovy, ale bude si moci vyřizovat další svoje záležitosti a včas se dozví informaci o tom, kdy bude obslužen.

---

<sup>69</sup> Jedná se o operační program lidské zdroje a zaměstnanost, kterou vyhlašovalo Ministerstvo vnitra České republiky s cílem posilování institucionální kapacity a efektivnosti výkonu územní veřejné správy a veřejných služeb

Magistrát města Plzně by rád s odstupem minimálně jednoho roku prošel dalším sebehodnocením v rámci modelu EFQM, v němž už by se v rámci posouzení chtěli zaměřovat na větší detaily a podrobnosti. V rámci těchto opatření jsou připraveni porovnávat se i například s privátními korporacemi.

Závěrem našeho rozhovoru mě zajímal názor ředitele správních agend na současné nástroje hodnocení a řízení kvality. K těmto dotazům JUDr. Triner uvedl, že systém EFQM vnímá jako určité mezinárodně uznávané standardy na té nejvyšší úrovni. Toto své tvrzení podpořil popsáním vývoje modelu CAF, který označil jako odlehčenou verzi modelu EFQM. Uvedl, že model CAF je přizpůsoben tak, aby byl lépe uchopitelný pro pracovníky veřejné správy, například terminologií a charakterem veřejné správy. Dále JUDr. Triner řekl:

*„Když si vezmete jakýkoliv systém řízení kvality, tak vždycky se ptá, jakým způsobem komunikujete v rámci organizace, jakým způsobem plánujete v rámci organizace, jakým způsobem se staráte o své zaměstnance, jakým způsobem se staráte o své zákazníky, jakým způsobem zjišťujete, jaká jsou jejich očekávání, jakým způsobem pracujete s nápady. A já momentálně neznám jiný komplexnější nebo standardnější systém, než představuje systém excelence EFQM.“*

## **4 ANALÝZA HODNOCENÍ A KVALITY VEŘEJNÉ SPRÁVY VE VYBRANÝCH MĚSTECH ČESKÉ REPUBLIKY**

V této kapitole jsou představena i jiná města České republiky a jimi využívané metody a nástroje řízení kvality. Prvotní úvaha zamýšlela zmapovat v této problematice statutární města České republiky, která se svým počtem pohybují okolo 100 000 obyvatel. Zároveň byla volena města s ohledem na to, aby ležela co nejbližší Plzni.

Proto bylo požádáno o spolupráci na Magistrátu města Českých Budějovic, ve kterém žije cca 95 000 obyvatel. Žádosti bylo vyhověno a další kapitola se tomuto městu bude věnovat. Následující město, které bylo pro diplomovou práci zvoleno, bylo město Liberec. Zde bylo požádáno o spolupráci, čemuž bylo vyhověno. Ale pro odpovědi na dotazy byl bohužel ze strany Magistrátu města Liberce stanoven takový časový rámec, který byl neakceptovatelný. Z tohoto důvodu bylo zvoleno město, které je také statutárním městem a které se dle informací získaných při načítání problematiky hodnocení a řízení kvality veřejné správy v této oblasti velmi angažuje. Z těchto důvodů bylo usouzeno, že získané informace ohledně kvality veřejné správy z uvedeného města mohou diplomovou práci obohatit a zároveň osvětlit, jak uvedenou problematiku řeší v menším statutárním městě. Proto se diplomová práce bude v jedné z kapitol věnovat městu Chomutovu, kde žije cca 50 000 obyvatel. Spolupráce s magistrátem tohoto města byla velmi pozitivní a zaměstnanci na dotazy reagovali obratem.

### **4.1 Využívání metod a nástrojů řízení kvality v rámci Magistrátu města České Budějovice**

Statutární město České Budějovice je s 95 000 obyvateli největším městem Jihočeského kraje. Vznik města se datuje již do roku 1265, kdy město nechal založit český král Přemysl Otakar II. Město České Budějovice se člení na sedm částí a jedenáct katastrálních území. Ve městě sídlí několik vysokých škol včetně Jihočeské univerzity.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Město České Budějovice. *O městě* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/o-meste>

K hlavním dominantám této jihočeské metropole patří největší čtvercové náměstí v České republice, které je jedním z největších v rámci Evropy, o rozměrech 133 x 133 metrů. Nad českobudějovickým náměstím se tyčí barokní Černá věž vysoká téměř 72 metrů. České Budějovice navštíví ročně okolo 150 000 návštěvníků, z dostupných analýz na stránkách města lze zjistit, že turisté častěji navštěvují dominanty jižních Čech a v Českých Budějovicích se spíše ubytovávají.<sup>71</sup>

Stejně jako v případě města Plzně i České Budějovice jsou statutárním městem. Magistrát města je hlavním orgánem, který plní úkoly v oblasti územní samosprávy a státní správy, jež jsou na město přeneseny. Státní správu vykonává město České Budějovice v přenesené působnosti obecního úřadu, pověřeného úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností, a to prostřednictvím Magistrátu města České Budějovice.

Vlastní šetření za účelem zjištění informací ohledně hodnocení a řízení kvality v rámci Magistrátu města České Budějovice bylo vzhledem ke vzdálenosti a časové přijatelnosti pro obě ze zúčastněných stran provedeno formou telefonické komunikace a následně prostřednictvím e-mailové komunikace. Dne 7. 3. 2019 byl telefonicky kontaktován Magistrát města Českých Budějovic s dotazem na možnost poskytnutí výše uvedených informací. Pracovníci magistrátu jsem byl přesměrován na vedoucího personálního oddělení pana Poura, který je kompetentní k zodpovězení dotazů.

V rámci komunikace s panem Pourem, která byla vedena ve velmi pozitivním duchu, byl dohodnut postup, v němž mu budou prostřednictvím e-mailu zaslány dotazy, a pak případně telefonicky společně projdeme jím sepsané odpovědi.

Vedoucí personálního oddělení pan Pour na Magistrátu města Českých Budějovic pracuje již od roku 2005. Na dotaz z oblasti provádění zjišťování kvality veřejné správy uvedl:

*„Cílem našeho úřadu je především kvalitní, efektivní a výkonný úřad, a to jak ve vztahu k jednotlivým odborům na magistrátu města, tak především ve vztahu k veřejnosti a poskytovaným službám. Toto je zabezpečováno prostřednictvím*

---

<sup>71</sup> Cestovní ruch. *Město České Budějovice* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cestovni-ruch>

*kvalitních vedoucích pracovníků na úřadu a správně zvolenými strategiemi a plánováním.“*

Dále pan Pour sdělil, že v rámci organizace se velmi soustředí na vzdělávání zaměstnanců magistrátu prostřednictvím interních školení, které navazují na změny příslušné legislativy v jednotlivých oborech. Uvedené opatření má velký vliv na kvalitně poskytované služby vůči veřejnosti. Magistrát města Českých Budějovic nespolupracuje s žádnými institucemi z externího prostředí, veškeré procesy v rámci řízení kvality probíhají interně. Analýzy ke zjištění kvality poskytovaných služeb provádějí na magistrátu průběžně v reakcích na změny příslušných legislativ. Hlubším analýzám se podrobují dvakrát v roce, když jsou společně s vedoucími odborů prováděna vyhodnocování jejich cílových úkolů, v rámci jejich plnění jsou vedoucí zaměstnanci odměňováni. Pan Pour dále zdůraznil že tím, jak jsou veškeré analýzy a zaváděné procesy k jejich aplikaci prováděny na interní úrovni, jsou vynakládány finanční prostředky na samotné procesy hodnocení a řízení kvality minimální.

Jedinou organizací, se kterou Magistrát města Českých Budějovic v oblastech kvality řízení spolupracuje, je Svaz měst a obcí České republiky. Tato organizace je celostátním, dobrovolným a nepolitickým uskupením, které sdružuje města a obce v rámci celé České republiky a je partnerem pro vládní a politickou reprezentaci. Jedním z hlavních vytyčených úkolů uvedené organizace je podílet se na přípravě a tvorbě návrhů legislativních a nelegislativních opatření v oblastech týkajících se kompetencí obcí. Svaz měst a obcí České republiky je zároveň i akreditovanou vzdělávací institucí pro vzdělání úředníků územních samosprávných celků na základě akreditace Ministerstva vnitra České republiky. K dnešnímu dni tato instituce sdružuje více jak dva tisíce sedm set měst a obcí.<sup>72</sup>

Uvedená instituce vyznamenala statutární město České Budějovice v roce 2016 jako Město s dobrou adresou. Jedná se o platformu, která se snaží efektivním fungováním veřejné správy a dalšími jinými opatřeními řešit přeplněnost dopravy a vysoký počet automobilů ve městech.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Kdo jsme. *Svaz města a obcí České republiky* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cz/svaz-mest-a-obci-cr/kdo-jsme/kdo-jsme.aspx>

<sup>73</sup> Město s dobrou adresou. *Svaz města a obcí České republiky* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/vznika-nova-platforma-pro-udrzitelnou-mobilitu-pod-kridly-znacky-mesto-s-dobrou-adresou.aspx>

Další dotazy směřovaly do oblasti cílů, které má Magistrát města Českých Budějovic vytyčené do budoucna s ohledem na řízení kvality veřejné správy. K těmto otázkám mi vedoucí personálního oddělení sdělil, že magistrát stanovuje své cíle z dlouhodobého hlediska, především neustále pracuje na snižování počtu přijatých stížností ze stran občanů. Dále pracuje magistrát na zlepšení rychlosti vyřizování požadavků veřejnosti, a jak již na začátku našeho rozhovoru pan Pour uváděl, neustále pracují na zkvalitňování přístupů zaměstnanců magistrátu vůči všem žadatelům. V tomto jim pomáhá Ministerstvo vnitra České republiky v rámci podpory řízení kvality v územních samosprávných celcích. Ministerstvo vnitra v této oblasti pořádá konference kvality, jejichž cílem je podpořit setkávání odborníků z oblasti kvality, předávání zkušeností a dobrých praxí při zavádění kvality ve veřejné správě. Dále Ministerstvo vnitra pořádá soutěže k podpoře kvality ve veřejné správě, ty mají za cíl motivovat úřady veřejné správy k činnostem, které jsou prováděny dobrovolně a nad rámec legislativních povinností a ocenit dosažené výsledky v řízení kvality.

Závěrem komunikace vedoucí personálního oddělení uvedl, že jejich statutární město se, dle dostupných informací, nachází v žebříčcích sestavovaných Ministerstvem vnitra vždy do 8. místa z hlediska postavení v oblasti hodnocení kvality veřejné správy. Na Magistrátu města Českých Budějovic se snaží si toto postavení i do budoucna udržet a pokud možno ho ještě vylepšit, avšak pouze s minimálními finančními náklady. Jejich koncepce je postavena na realizacích, které probíhají v interní rovině.

#### **4.2 Využívání metod a nástrojů řízení v rámci Magistrátu města Chomutov**

Město Chomutov leží v severozápadních Čechách na úpatí Krušných hor. Založení města se datuje do roku 1252, kdy městečko Chomutov získal řád německých rytířů ve formě darovací smlouvy od Přemysla Otakara II. Roku 1411 byl řád králem ze země vykázán a v držení města Chomutova se vystřídal řada pánů.<sup>74</sup>

V dnešní době žije v Chomutově asi přibližně 50 000 obyvatel. Město se nachází v západní části Ústeckého kraje a je pátým největším městem tohoto

---

<sup>74</sup> Počátky města. *Chomutov* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/pocatky-mesta>



regionu. Na Chomutovsku se nachází mnoho povrchových dolů na těžbu uhlí, některé jsou stále ještě v provozu. V okolí Chomutova se nachází světový unikát v podobě Kamencového jezera, které je veřejností využíváno k rekreaci. Dále zde najdeme hojně navštěvovaný Podkrušnohorský zoo park, jenž je příspěvkovou organizací města a zamíří sem ročně okolo 300 000 návštěvníků.<sup>75</sup> Výhodou Chomutova je i poměrně snadná dostupnost lyžařských sjezdovek, například Ski areál Klínovec leží pouhých 35 km daleko od města a v sezoně je odsud do areálu vypravena autobusová doprava.<sup>76</sup>

Město Chomutov je statutárním městem a nemá žádné městské části ani obvody. Magistrát města je hlavním orgánem vykonávajícím služby veřejné správy, v jeho kompetenci je agenda přenesené působnosti státní správy a také agenda samosprávy. Státní správu vykonává Magistrát města Chomutova v přenesené působnosti obecního úřadu, pověřeného úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností.

Vlastní šetření k zjištění informací ohledně hodnocení a řízení kvality v rámci Magistrátu města Chomutova bylo, jako v předešlém případě, prováděno z důvodu vzdálenosti a časové náročnosti ve formě telefonické komunikace s následnou komunikací přes e-mail. Dne 6. 3. 2019 byl telefonicky kontaktován Magistrát města Chomutova s dotazem na možnost poskytnutí potřebných informací. Zde jsem byl pracovníci magistrátu poučen, ať jsou potřebné dotazy zaslány prostřednictvím e-mailu tajemníkovi magistrátu Ing. Plechatému, kterého o celé věci informují. Dne 7. 3. 2019 jsem obdržel e-mail od paní Ing. Mravcové z Magistrátu města Chomutova, která byla pověřena ze strany tajemníka úřadu k zodpovězení mých dotazů.

Ing. Mravcová pracuje na Magistrátu města Chomutova od roku 1996, v současnosti vykonává pozici interního auditora. K otázce zjišťování kvality veřejné správy v Chomutově mi paní auditorka sdělila, že touto oblastí se v rámci města velmi zabývají. Jejich hlavním cílem je být respektovanou institucí, která efektivně, profesionálně a vstřícně vykonává veřejnou správu. Již v roce 2003 se, jako instituce Chomutov, připojili k Benchmarkingové iniciativě a od té doby využívají služeb tohoto neformálního sdružení obcí za účelem zvýšení kvality.

---

<sup>75</sup> Podkrušnohorský zoopark. *Chomutov* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/podkrusnohorsky-zoopark>

<sup>76</sup> Lyžařské areály v okolí města. *Chomutov* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/lyzarske-arealy-v-okoli-mesta>

Jiné nástroje, které v rámci organizace využívají, jsou systém CAF, dále se Magistrát města Chomutov hlásí ke společenské odpovědnosti organizací v rámci CSR (Corporate Social Responsibility).

CSR má dobrovolný charakter a zahrnuje ty činnosti, které organizace realizuje nad rámec zákonných povinností, ať již ve vztahu ke svým zaměstnancům nebo ke společnosti a životnímu prostředí. Smyslem CSR je přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti. V České republice je národním gestorem v této věci Ministerstvo průmyslu a obchodu, které má za úkol vypracovávat strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice.<sup>77</sup>

Partnerskými organizacemi, se kterými v Chomutově v oblasti kvality spolupracují, jsou Sdružení pro oceňování kvality, Národní informační středisko podpory kvality a Česká společnost pro jakost. Stěžejním partnerem pro řízení kvality je Ministerstvo vnitra České republiky, jež je do jisté míry metodicky řídí a pomáhá s implementací nových legislativních postupů.

Dále Ing. Mravcová sdělila, že velmi pozitivně vnímají přínos nástrojů a procesů ke zjišťování kvality řízení. Výstupy z těchto procesů jsou přínosné a pomáhají k dokonalejší znalosti prostředí, odhalují slabé stránky organizace, což je pro posun vpřed nezbytné. Dalším přínosem je i lepší komunikace se zákazníky a se zaměstnanci úřadu. Analýzy k zjištění kvality poskytovaných služeb veřejnosti provádějí v rámci Magistrátu města Chomutova jedenkrát za dva roky. Jak sdělila respondentka, město Chomutov využívá při zavádění nových postupů informace získané na základě porovnání s jinými městy v Benchmarkingové iniciativě. Paní Ing. Mravcová řekla:

*„Pokud se ukáže, že jiné město dělá něco lépe, snažíme se této zkušenosti využít i u nás.“*

Oblast financí spojená s nástroji řízení a hodnocení kvality není v rámci Magistrátu města Chomutova příliš zatížena a jak prozradila interní auditorka, veškeré analýzy posouzení kvality a jejich hodnocení provádějí úředníci sami a nepoužívají k tomu žádných externích služeb. Takže jsou v tomto zohledňovány pouze finanční prostředky, které jsou vynaloženy na platy úředníků magistrátu.

---

<sup>77</sup> CSR v ČR. *Národní informační portál o CSR* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: [www.narodniportal.cz/csr-v-cr/](http://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/)

Město Chomutov, jak uvedla Ing. Mravcová, se pyšní několika cenami udělenými za poskytovanou kvalitu. Řadu cen získal Chomutov ze strany Ministerstva vnitra České republiky, dále bylo město oceněno dvěma národními cenami v hodnocení podle Modelu CAF. Tou první, jež město získalo, je Národní cena kvality České republiky – Excelentní organizace veřejné správy 2013, v té Chomutov zvítězil. Další ocenění získali v Chomutově v roce 2016, když byli oceněni Radou kvality při Úřadu vlády České republiky Národní cenou za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj – veřejný sektor – Společensky odpovědná organizace.

Závěrem interní auditorka Ing. Mravcová sdělila, že přestože jsou menším městem s cca 50 000 obyvateli, patří mezi města, která se kvalitou velmi vážně zabývají. Do budoucna si chtějí udržet současný standard, který je na velmi dobré úrovni.

## 5 ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ METOD A NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ KVALITY

Tato kapitola je věnována hodnocení používaných metod a nástrojů využívaných k hodnocení a řízení kvality ve vybraných městech České republiky, jež byly osloveny a které poskytly informace ohledně jimi prováděných kroků v této oblasti. Informace byly získávány ve formě položených otázek. Při šetření v rámci Statutárního města Plzně se uskutečnilo několik osobních setkání. Při těchto osobních setkáních bylo možno použít širší okruh otázek než následně při komunikaci, jež se odehrávala převážně na základě korespondence prostřednictvím e-mailové komunikace. Při pokládání otázek formou e-mailu bylo v obou případech použito stejných otázek, ve stejném pořadí a tak, aby získané informace byly co nejobjektivnější a neznevýhodňovali nikoho z aktérů. Pokládané dotazy pracovníkům Magistrátu města Plzně, tak i dotazy, jež byly zasílány na zbylé dva Magistráty měst Českých Budějovic a Chomutova jsou součástí příloh této diplomové práce. Důvěryhodnost získaných informací byla ve všech případech vždy podrobována ověření z veřejně dostupných informací na internetových stránkách jednotlivých měst nebo organizací a institucí, jež byly v odpovědích zmiňovány.

Úvodem je nutno říci, že téma hodnocení a řízení kvality je v současnosti skutečně velmi aktuální a magistráty jednotlivých měst, se kterými je v rámci diplomové práce věc diskutována, si uvědomují důležitost těchto otázek.

Nástrojů a metod hodnocení a řízení kvality ve veřejné správě je v dnešní době celá řada a je jen na samotných organizacích, ke kterému nástroji se chtějí připojit. Nejčastější, a po absolvovaných rozhovorech i z mého pohledu nejefektivnější, je kombinace více metod řízení. Jelikož pomocí kombinací posouzení a sebehodnocení lze odhalit více případných oblastí pro zlepšení. Což je pro každou organizaci klíčový a stěžejní cíl, pokud má zájem se neustále zlepšovat.

Je potřeba zde uvést skutečnost, že při posouzení kroků jednotlivých měst v konfrontaci s kvalitou vycházím z údajů a informací, které jsem měl možnost získat. Samozřejmě je třeba zohlednit, že v případě Magistrátu města Plzně byla možnost setkat se s více pracovníky tohoto orgánu města a hlouběji s nimi problematiku prodiskutovat. Oproti tomu ve zbylých městech byla z důvodu

dostupnosti zvolena telefonická komunikace, následně e-mailová komunikace a posléze ještě hledání informací z veřejně dostupných internetových zdrojů. I tak lze konstatovat, že získané informace z těchto měst jsou pro diplomovou práci obohacující a pomohly v utvoření si názoru na provádění zjišťování a řízení kvality poskytovaných služeb veřejnosti v daných městech.

Jednotlivá města zde budou posouzená vzestupně v pořadí, které bylo utvořeno na základě získaných informací a které do jisté míry kopírují zainteresovanost organizací v oblasti řízení kvality a jejího hodnocení. Jako první je toto hodnocení věnováno Českým Budějovicím, kde byli na magistrátu k žádosti o informace velmi vstřícní a snadno bylo domluveno poskytnutí údajů.

Statutární město České Budějovice, ve kterém žije téměř 95 000 obyvatel, je metropolí Jihočeského kraje. Magistrát města České Budějovice se kvalitě poskytovaných služeb samozřejmě věnuje. Ze získaných informací lze konstatovat, že veškeré kroky, které k tomu činí, jsou vždy utvářeny s ohledem na finanční náročnost. Magistrát se nechce vydávat cestou nějakých dotačních programů poskytovaných na zefektivnění kvality řízení, lze říci, že úřad nechce v současné době aplikovat poradenství ze strany externistů. Magistrát města Českých Budějovic spolupracuje v oblasti kvality řízení pouze s organizací Měst a obcí České republiky a dále také s orgány výkonné moci v podobě Ministerstva vnitra České republiky, Ministerstva průmyslu a obchodu a dalšími, je to zejména z důvodu reakcí na změny legislativních úprav. To je oblast, které se v rámci Magistrátu města Českých Budějovic velmi věnují, jako i neustálému prohlubování znalostí a odbornosti jednotlivých pracovníků.

Statutární město České Budějovice a jeho magistrát vnímám jako úřad, který určitě plní kvalitu poskytovaných služeb a řízení na určité úrovni, což deklaruji i tím, že z dostupných informací lze zjistit, že v žebříčku sestavovaném Ministerstvem vnitra se pohybují do 8. místa v oblasti poskytované kvality. Nicméně se domnívám, že tato problematika je v rámci města řešena spíše úsporným způsobem a s cílem udržet současný poskytovaný standard, než vyvíjet úsilí a kroky k dalšímu posouvání vpřed, což si myslím vzhledem k velikosti města a jeho možnostem, by určitě mohlo být i v očích veřejnosti vnímáno pozitivně.

Dalším městem, které zde bude podrobeno určitému hodnocení, je Chomutov, který je součástí Ústeckého kraje, žije v něm cca 50 000 obyvatel. Toto město je v počtu obyvatel na 22. místě v rámci České republiky.

Magistrát města Chomutova se kvalitou velmi vážně zabývá. Z poskytnutých informací je možno zjistit, že magistrát města spolupracuje v oblasti řízení kvality s několika institucemi a v rámci úřadu se podrobují sebehodnocení pomocí různých nástrojů řízení, kterými jsou benchmarking, systém CAF, dále spolupracují s institucemi v podobě Ministerstva vnitra České republiky a také s Českou společností pro jakost. Na toto navazují i různá ocenění, které město získalo. Několikrát byl Chomutov oceněn ze strany Ministerstva vnitra České republiky a dvakrát město získalo ocenění celonárodního charakteru za přístup k řízení kvality ve veřejné správě.

Dále město Chomutov využívá ke zlepšování řízení kvality také zapojení v Benchmarkingové iniciativě, pomocí které se porovnává s ostatními vybranými městy a pokud dospějí ke zjištění, že nějaké procesy lze provádět efektivněji, snaží se to aplikovat i v rámci svého úřadu. Veškeré analýzy zjišťování úrovně kvality poskytovaných služeb a řízení si Magistrát města Chomutova realizuje vlastními silami, čímž i finanční prostředky vynakládané na uvedené procesy jsou zcela minimální.

Veškeré tyto zjištěné skutečnosti ve mně vzbuzují přesvědčení, že i město, které není přímo metropolí, může svým nemalým přispěním fungovat v rámci poskytovaných služeb ze strany úřadu na velmi dobré úrovni. Zároveň může být inspirací i pro jiná města České republiky na poli angažovanosti a zkvalitňování poskytovaných služeb v oblasti veřejné správy. Magistrát města Chomutova má v současnosti za cíl udržet nastavený standard kvality, jež v rámci svého úřadu poskytuje svým zákazníkům.

Posledním městem, kterému se v rámci hodnocení věnuji, je Statutární město Plzeň. Plzeň je západočeskou metropolí a čtvrtým největším městem České republiky s celkovým počtem cca 170 000 obyvatel.

Tím, že se uskutečnilo několik osobních setkání s lidmi zabývajících se kvalitou v rámci Magistrátu města Plzně a o dané problematice s nimi vedena diskuse, bylo možné získat názor, jak k tomuto tématu na magistrátu uvedeného

města přistupují. Řízení kvality v jejich pojetí je synonymem kvalitního řízení, a tak k celé věci v rámci magistrátu i přistupují.

Magistrát města Plzně za dobu svého fungování prošel různými nástroji sebehodnocení. Před cca 13 lety začínal své hodnocení kvality zjišťovat pomocí systému CAF, na jeho výstupy reagoval magistrát zavedením Integrovaného systému řízení podle norem ISO. Dále je město Plzeň připojeno k Benchmarkingové iniciativě, v té má možnost porovnávat se s jinými městy, která jsou v tomto procesu také zapojena. A v případě potřeby či zjištění, že by se dalo v určité oblasti inspirovat někým jiným, snaží se tyto zkušenosti jiných aplikovat i ve svém systému poskytované kvality v rámci činnosti úřadu. Ze zjištěných informací je patrné, že Magistrát města Plzně se nebrání spolupráci s jakoukoliv institucí či organizací, která je může v oblasti kvality řízení posunout vpřed. V praxi to znamená, že magistrát využívá i služeb externistů, kteří jim zprostředkovávají pohled nezainteresované strany. Není to ovšem tak, že by byli nuceni vynakládat nějaké obrovské finanční prostředky na tuto činnost. Spíše se magistrát jako organizace snaží hledat cestu financování těchto projektů prostřednictvím dotačních titulů, které jsou například poskytovány ze strany výkonných orgánů České republiky.

Od roku 2018 Magistrát města Plzně provádí sebehodnocení řízení kvality pomocí systému EFQM, který je v současné době nejkomplexnější mezinárodně uznávaný standard. Od zavedení tohoto systému si v Plzni slibují zjištění oblastí, ve kterých se mohou zdokonalovat. V uvedeném roce se stala Plzeň vítězem Národní ceny pro jakost České republiky v programu Start Plus v kategorii „organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž náplní není podnikání“. Do budoucna Magistrát města Plzně plánuje i porovnání s různými korporátními organizacemi, které by také mohly jejich kvalitu v rámci úřadu posunout kupředu.

Z uvedených zjištění je patrné, že se kvalitě na plzeňském magistrátu skutečně věnují a přikládají tomu patřičnou důležitost.

Pro přehlednost získaných informací a postupů jednotlivých měst v oblasti hodnocení a kvality veřejné správy byla vytvořena tabulka, jež má zobrazit výstupy z provedených šetření v rámci jednotlivých magistrátů statutárních měst.

Tabulka 2 – Zhodnocení měst

	Plzeň	Chomutov	České Budějovice
<b>zvláštní odbor zabývající se kvalitou</b>	ne	ne	ne
<b>využívání služeb externistů</b>	ano	ne	ne
<b>finance vynakládané na kvalitu</b>	cca 100 000 Kč z rozpočtu města, využívání dotačních programů, vlastními silami	vlastními silami	vlastními silami
<b>využívaný systém řízení kvality</b>	v minulosti CAF; v současnosti ISO, benchmarking, EFQM	benchmarking, CAF, společenská odpovědnost	-
<b>instituce, se kterými spolupracují</b>	Ministerstvo vnitra, Benchmarkingová iniciativa	Ministerstvo vnitra, Benchmarkingová iniciativa, Česká společnost pro jakost	Ministerstvo vnitra, Svaz měst a obcí ČR
<b>ocenění obdržené od roku 2015</b>	2018 Národní cena pro jakost ČR „organizace způsobilá pro program Excellence“	2016 Společensky odpovědná organizace udělené Radou kvality ČR	2016 Město s dobrou adresou udělené Svazem měst a obcí ČR

zdroj – vlastní zpracování dle získaných údajů

Oblast řízení kvality a jejího hodnocení, je poměrně složitá, nicméně každá instituce veřejné správy má možnost ji do jisté míry uchopit osobitým způsobem, což je pozitivní. Nelze přesně definovat, zda jen pouze interní procesy mohou být dostačující, nebo naopak je potřeba se podrobit sebehodnocení pomocí několika nástrojů řízení i třeba v porovnání se soukromým sektorem. V podstatě nelze najít jeden přesný formát, který lze aplikovat obecně. Každá z institucí si koncepčně musí stanovit, kam se chce posunout a čeho chce v budoucnu dosáhnout ve vztahu k zákazníkům veřejné správy. Nejvíce přínosná je kombinace jednotlivých



nástrojů řízení kvality i využití externího pohledu. K tomu všemu je nejdůležitější nalézt kolektiv lidí, kteří to vnímají stejným způsobem, protože ve všech případech nástrojů řízení je třeba množství pracovníků a jejich zapojení se nad rámec obvyklých činností.

Určitou rezervu v oblasti kvality napříč všemi městy, která jsou zde představena, lze nalézt ve způsobu zjišťování zpětné vazby ze strany zákazníků veřejné správy a jejich očekávání ve fungování úřadu směrem do budoucna. Je třeba říci, že toto zmiňoval i během rozhovoru JUDr. Triner a v rámci Magistrátu města Plzně se chystají v této věci konat jistá opatření.

Z výše uvedeného stanoviska je patrná určitá možnost rozvolněnosti, která může být vnímána jako pozitivní, jelikož každé město může problematiku uchopit po svém, nicméně je potřeba zdůraznit, že za předpokladu, že se aktéři v řízení hodnocení kvality nechtějí angažovat vůbec nebo se angažují omezeně, mají v nejednotném systému velkou oporu. V tomto spatřuji zásadní problém a vnímám tuto skutečnost jako velkou hrozbu.

Věc kvality veřejné správy není ze strany výkonných orgánů České republiky nikterak systematicky uchopena. Pokud se na konkrétních municipálních či regionálních institucích nenacházejí lidé nadšení pro věc, dostáváme se do situace, v níž sice ze strany obcí a měst jsou zcela formálně a v souladu s požadavky nadřízených orgánů odesílány údaje ohledně stavu a vývoje kvality veřejné správy, ale z příslušných ministerstev se jim nedostává zpětné vazby, například ve formě doporučení nebo jiných opatření. Orgány výkonné moci sice provádějí některé kroky ke zlepšení stavu kvality v České republice, ale velmi záleží na osobní angažovanosti úředníka zabývajícího se problematikou řízení kvality, například ve vztahu k čerpání finančních prostředků různých dotačních programů vypsanych a vztahujících se ke kvalitě veřejné správy. Již na nejvyšších místech chybí systémové nastavení celé problematiky. Je zde prostor pro zlepšení a tyto orgány výkonné moci mají možnost vytvořit i určitá opatření, která by jednotlivé aktéry motivovala k větší iniciativě v oblasti řízení kvality veřejné správy v jejich městě či obci.

Veřejná správa a ten, kdo určuje její směr v oblasti poskytovaných služeb, by měli mít zájem na tom, aby kvalita těchto služeb měla určitý standardizovaný systém zohledňující individuální potřeby úřadů a zároveň by měla být nastavená

možnost tento systém kontrolovat. Určitou možností je vytvoření motivačních programů, při jejich splnění by instituce byla ohodnocena získáním nějakého benefitu, například v podobě finanční podpory dalšího vzdělávání úředníků v oblasti řízení kvality, účasti na zajímavých celostátních i mezinárodních setkáních odborníků. Nepochybně příklady dobré praxe mají svůj významný podíl na motivování ne zcela angažovaných aktérů. Pokud by tedy vzniklo nějaké celonárodní posouzení, například s použitím jednoduchého sebehodnocení pomocí systému CAF, těm nejlépe hodnoceným by pak na základě těchto výstupů mohly být přiznány finance do jejich rozpočtů. To by jistě vzbudilo zájem i ostatních aktérů veřejné správy napříč celou naší zemí.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo prozkoumat podrobněji téma Hodnocení a kvalita ve veřejné správě, nástroje řízení kvality ve veřejné správě tak, aby ucelený obraz o dané problematice byl pro širší veřejnost srozumitelnější, a to i za pomoci konkrétních příkladů jednotlivých měst České republiky.

Diplomová práce byla rozdělena do pěti kapitol. V úvodu byly stručně vymezeny jednotlivé pojmy, které jsou s danou problematikou v přímé spojitosti. Jedná se zejména o veřejnou správu, hodnocení, kvalitu. Dále byla popsána důležitost a propojení etiky do systému 3 „E“, které osobně vnímám jako jedno z velmi důležitých témat v rámci veřejné správy. Legislativní úpravy, které se prolínají do oblasti řízení kvality, jsou zohledněny též v úvodní kapitole, ve které byla zmíněna i Rada kvality České republiky, která se využívá jako poradce vrcholného orgánu výkonné moci v České republice.

Ve druhé kapitole byly představeny jednotlivé nástroje a metody používané ke zkvalitnění řízení v rámci institucí a organizací. Jedná se o metody, které lze najít v systémech veřejné správy i v korporátních organizacích a jiných firmách soukromého sektoru. Nástroje byly představeny podle data jejich vzniku tak, aby čtenář mohl sledovat vývoj v této oblasti. Po prostudování těchto procesů mohu říci, že uvedené nástroje řízení a kvality ve veřejné správě jsou nápomocny k dosažení vyšší kvality poskytovaných služeb veřejnosti a zároveň i k větší efektivitě jednotlivých subjektů veřejné správy. Zabývají se tím, jak takového stavu dosáhnout, stanovují si cíle, na kterých poté organizace pracují, čímž se snaží dosáhnout budoucího optimálního stavu.

V praktické části diplomové práce byla provedena analýza využívaných postupů a nástrojů ke zkvalitňování veřejné správy, které jsou realizované na půdě Magistrátu města Plzně. Uvedené zkoumání bylo provedeno telefonickými rozhovory i osobním rozhovorem s lidmi, do jejichž gesce tato problematika spadá. Získané informace byly předneseny v rámci třetí kapitoly této práce, v níž je vcelku podrobně zachycen i vývoj přístupu orgánu města Plzně k tématu kvality řízení v rámci veřejné správy. Vzhledem k úmyslu provést posouzení přístupu ke kvalitě i v rámci jiných měst České republiky byly osloveny Magistráty měst Českých Budějovic a Chomutova s žádostí o poskytnutí informací ohledně jejich

kroků v této problematice. Žádostem bylo vyhověno, a proto jsem měl možnost získat informace o řízení kvality veřejné správy v těchto městech. Informace, nabyté z komunikací s těmito městy, jsou zachyceny ve čtvrté kapitole a pomocí těchto skutečností má čtenář možnost zjistit, jakými různými způsoby lze k řízení kvality v rámci jednotlivých úřadů postupovat.

V páté kapitole této diplomové práce se lze dočíst o zhodnocení přístupů k řízení kvality v pojetí jednotlivých měst. Ta jsou zde představena v pořadí tak, jak ze získaných informací vnímám zainteresovanost jejich magistrátních úřadů v oblasti řízení kvality veřejné správy. Není jasně zřejmý formát, kterým by se organizace měly řídit, což lze do jisté míry vnímat pozitivně. Každý má vytvořené vlastní postupy a je dobře, že pojetí je na libovůli každého. To vytváří příležitost pro inovace a ten, kdo se skutečně chce posouvat vpřed, má možnost. Z mého pohledu chybí systémové nastavení ze strany státu, které by garantovalo určitý minimální standard v oblasti kvality veřejné správy. Například zavedením jednoduchého posouzení pomocí systému CAF, určeného pro veřejnou správu. Na základě výsledků pak ty nejlepší odměnit financemi do jejich rozpočtů, což by jistě motivovalo i jiná města, aby se v této oblasti činila více. Jsou města, jež se kvalitě veřejné správy velmi věnují, ale jsou i města, která v tomto ohledu konají minimum. Zavedení tohoto systému by zploštilo rozdíly v rámci České republiky.

Například Magistrát města Plzně činí v oblasti kvality veřejné správy výrazné kroky a mohl by být inspirací i pro jiná města České republiky. I on má jistě prostor ke zlepšení, což nevidím jako podstatné, ale daleko podstatněji vnímám skutečnost, že chce odhalovat své rezervy.

Uvedené téma je velmi zajímavé a seznámení s ním ve mě vzbudilo jistou motivaci. Všichni jsme v téměř denním kontaktu s veřejnou správou, a proto by každému z nás mělo záležet na tom, aby se její činnost neustále zkvalitňovala. Samozřejmě, že hlavní úkol leží na bedrech politických činitelů či veřejných vzdělávacích institucí, ale i prostý občan může konat jisté krůčky. Důležité je, si tento fakt uvědomit.

## **RESUME**

This thesis deals with the evaluation and quality in public administration and the tool of quality management in public administration. The theoretical part explains the basic concepts related to the topic, describes the development of legislation in this area, and also mentions the initiating and advisory body of the Government of the Czech Republic in the form of the Quality Council of the Czech Republic. The next part of the thesis is devoted to the introduction of individual quality management tools that can be used by public administration institutions.

In the practical part, the reader is able to get acquainted with the analysis of evaluation and quality management in the Statutory City of Pilsen, which was conducted with the help of interviews with the staff of the City Hall. Furthermore, in the practical part, there are investigations concerning evaluation and quality management in statutory towns of České Budějovice and Chomutov. Outputs from individual analyzes and surveys are evaluated and assessed in the last chapter. Finally, the city of Pilsen is mentioned, which can be an example for some in the area of quality. At the same time, the importance of awareness of non-systemic settings by the executive bodies of the Czech Republic and the related weak motivation for municipal authorities who are not interested in dealing with this issue is emphasized.

**Key words:** public administration, evaluation, quality management, statutory

# SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

## Literatura:

- *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Úsek veřejné správy, Odbor modernizace veřejné správy, 2004. ISBN 80-239-3933-5.
- BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 5., rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2003. Beckovy právnické učebnice. ISBN 8071796719.
- HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 8086395863.
- HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, [2008]. ISBN 978-80-248-1484-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Komplexní hodnocení kvality řízení ve vybraných organizacích veřejné správy ČR a SR*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-931-8.
- NEMEC, Juraj. *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-558-8.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.
- OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-861-1951-3.
- POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 80-717-9748-0.
- POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 8071797480.

- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.
- ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 2009. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1.
- VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN ISBN978-80-7043-970-8.
- VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. 2006. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 8073800101.

### **Právní předpisy:**

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb., Listina základních práv a svobod
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků
- zákon č. 313/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností
- zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů
- Usnesení vlády č. 458/2000 o Národní politice podpory jakosti
- Usnesení vlády č. 757/2007 o strategii Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby
- Usnesení vlády č. 680/2014 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu
- Usnesení vlády č. 551/2016 Naplňování Národní politiky kvality v České republice na období let 2016–2020

## Internetové prameny:

- Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza\\_k\\_SC\\_1-3\\_-\\_cerven\\_2016%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Analyza_k_SC_1-3_-_cerven_2016%20(6).pdf)
- Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Balanced Scorecard. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
- Benchmarking pro města a obce. *Benchmarkingová iniciativa 2005* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.bi2005.cz/page/?url=news>
- Cestovní ruch. *Město České Budějovice* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cestovni-ruch>
- CSR v ČR. *Národní informační portál o CSR* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: [www.narodniportal.cz/csr-v-cr/](http://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/)
- EFQM Excellence Model. *ManagementMania* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>
- Energetické terče MMP 2019. *Magistrát města Plzně* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://energetika.plzen.eu/aktuality/energ-eticke-terce-mmp-2019.aspx>
- *Evropský institut veřejné správy: společný hodnotící rámec CAF* [online]. [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>
- HUTYRA, Milan. EFQM model excellence. *QMprofi.cz* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/efqm-model-excelence-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GE5kE8eONNrc/](https://www.qmprofi.cz/33/efqm-model-excelence-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GE5kE8eONNrc/)
- Implementační plány. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/implementacni-plany.aspx>
- Kdo jsme. *Svaz města a obcí České republiky* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cz/svaz-mest-a-obci-cr/kdo-jsme/kdo-jsme.aspx>
- Kolerační diagram. *MANAGEMENTMANIA* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/korelacni-diagram-scatter-diagram>
- Koncepce integrovaného systému řízení Magistrátu města Plzně. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat->



mesta-plzne/clanky/koncepce-integrovaného-systemu-rizeni-magistratu-mesta-plzne.aspx

- Lyžařské areály v okolí města. *Chomutov* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/lyzarske-arealy-v-okoli-mesta>
- Magistrát města Plzně. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>
- Město České Budějovice. *O městě* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/o-meste>
- Město s dobrou adresou. *Svaz města a obcí České republiky* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/vznika-nova-platforma-pro-udrzitelnou-mobilitu-pod-kridly-znacky-mesto-s-dobrou-adresou.aspx>
- Metodika optimalizace sběru dat. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: [file:///C:/Users/user/Downloads/Methodika\\_optimalizace\\_sberu\\_dat-2016.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Methodika_optimalizace_sberu_dat-2016.pdf)
- Národní cena kvality České republiky, program START PLUS. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/slavnostni-vecer-rady-kvality-ceske-republiky-2018--242201/>
- Národní politika kvality. *Management kvality* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/276/06.html>
- Národní politika kvality. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/narodni-politika-kvality--239371/>
- Národní politika podpory jakosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [www.mpsv.cz/files/clanky/1456/podpora\\_jakosti.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/1456/podpora_jakosti.pdf)
- Počátky města. *Chomutov* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/pocatky-mesta>
- Podkrušnohorský zoopark. *Chomutov* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/podkrusnohorsky-zoopark>
- Požadavky ISO 9001:2015 v cyklu PDCA. *Česká společnost pro jakost* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/37988563-Pozadavky-iso-9001-2015-v-cyklu-pdca-pozadavky-iso-9001-2015-v-cyklu-p-d-c-a.html>
- Regulační diagram. *Národní informační středisko pro podporu jakosti* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2612810/>

- Sedm základních nástrojů managementu jakosti. *QMprofi.cz* [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/>
- Smart Cities. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/smart-city/>
- Statut města Plzně. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/statut-mesta/>
- Statutární město Plzeň. *Město Plzeň* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/o-meste-plzen.aspx>
- Total Quality Management. *ManagementMania* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>
- TRINER, Petr. Zavedení integrovaného systému řízení na MMP. *SlidePlayer* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3644664/>
- Typy benchmarkingu. *WIKI CR, informační databáze: Benchmarking* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/266-benchmarking>

### **Rozhovory:**

- 20. 2. 2019 Mgr. et. Mgr. Petra Špačková – kancelář tajemníka Magistrátu města Plzně
- 25. 2. 2019 Ing. Kateřina Jandová – projektový manažer Magistrátu města Plzně
- 4. 3. 2019 JUDr. Petr Triner – ředitel správních agend Magistrátu města Plzně
- 7. 3. 2019 Václav Pour - vedoucí personálního oddělení Magistrátu České Budějovice
- 7. 3. 2019 Ing. Jarmila Mravcová – vedoucí odboru interního auditu Magistrátu města Chomutov

## **PŘÍLOHY**

### **Rozhovor s projektovou manažerkou Magistrátu města Plzně Ing. Kateřinou Jandovou.**

Jaká je vaše pracovní pozice na Magistrátu města Plzně?

Od kdy zde pracujete?

Co byste mi mohla sdělit k otázce provádění zjišťování hodnocení kvality veřejné správy v Plzni?

S jakými institucemi Magistrát města Plzně v oblasti řízení kvality spolupracuje?

Jaké nástroje a metody řízení kvality jsou Magistrátem města Plzně používány a od kdy?

Jsou prováděné metody řízení kvality realizovány pouze ze strany Magistrátu nebo jsou realizovány i na úrovni jednotlivých městských obvodů?

Jaký vidíte přínos nebo naopak negativum v jednotlivých nastavených postupech?

Kdo určuje, jakou cestou se bude v oblasti řízení kvality ve veřejné správě Magistrát města Plzně ubírat.

Jak často se provádí analýza ke zjištění kvality poskytovaných služeb veřejnosti?

Mají získané výsledky nějaký vliv na fungování Magistrátu města Plzně či jednotlivých městských obvodů?

Pyšní se město Plzeň nějakou cenou za poskytovanou kvalitu?

Je město Plzeň připojeno k Benchmarkingové iniciativě 2005? Případně od kdy?

Jak pracuje s informacemi získanými na základě porovnání s jinými městy?

Je město Plzeň zapojeno i do jiných procesů sloužících ke zjišťování kvality veřejné správy?

Jaká cíle má Magistrát města Plzně vytyčené do budoucna ohledně hodnocení kvality poskytovaných služeb?

Kolik vynakládá Magistrát města Plzně na analýzy hodnocení a kvality veřejné správy v Plzni finančních prostředků?

Jak byste hodnotila postavení města Plzně v oblasti hodnocení kvality veřejné správy s kontextem doby a ostatními městy České republiky – řekněme o velikosti nad 100 000 obyvatel.

Jsou stanoveny nějaké oblasti ohledně rozšíření řízení kvality veřejné správy v Plzni?

Jak je nakládáno s výstupy z jednotlivých analýz?

Jsou tyto postupy dostatečné?

Mají získané informace skutečně vliv na nastavení fungování procesů v řízení kvality veřejné správy v Plzni?

## **Rozhovor s ředitelem správních agend Magistrátu města Plzně JUDr. Petrem Trinerem.**

Od kdy pracujete na této pozici?

Co vás inspirovalo pro zavádění systému EFQM v rámci MMP?

Kolik vynakládá Magistrát města Plzně na analýzy hodnocení a kvality veřejné správy v Plzni finančních prostředků?

Jaký nejbližší projekt v rámci zkvalitňování poskytovaných služeb veřejnosti připravujete?

Co byste mi mohl sdělit k otázce provádění zjišťování hodnocení kvality veřejné správy v Plzni?

Jaký vidíte přínos nebo naopak negativum v jednotlivých nastavených postupech?

Kdo určuje, jakou cestou se bude v oblasti řízení kvality ve veřejné správě Magistrát města Plzně ubírat?

Je množství vynaložených prostředků dostatečné, nebo je potřeba toto financování upravit?

Jak je nakládáno s výstupy z jednotlivých analýz?

Jsou tyto postupy dostatečné?

## **Otázky k hodnocení a řízení kvality v rámci Magistrátu města Českých Budějovic / Chomutov.**

Jaká je vaše pracovní pozice na magistrátu?

Od kdy zde pracujete?

Co byste mi mohl/a sdělit k otázce provádění zjišťování kvality veřejné správy ve vašem městě?

Jaké nástroje a metody řízení kvality jsou magistrátem vašeho města používány a od kdy?

S jakými institucemi magistrát v oblasti řízení kvality spolupracuje?

Jaký vidíte přínos nebo naopak negativum v jednotlivých nastavených postupech?

Kdo určuje, jakou cestou se bude v oblasti řízení kvality ve veřejné správě magistrát města ubírat?

Jak často se provádí analýza ke zjištění kvality poskytovaných služeb veřejnosti?

Pyšní se město nějakou cenou za poskytovanou kvalitu?

Je město připojeno k Benchmarkingové iniciativě? Případně od kdy?

Jak pracuje s informacemi získanými na základě porovnání s jinými městy?

Jaké cíle má magistrát města vytyčené v budoucnosti ohledně řízení kvality veřejné správy?

Jak byste hodnotil/a postavení města v oblasti hodnocení kvality veřejné správy s kontextem doby a ostatními městy České republiky?

Kolik vynakládá magistrát města na analýzy hodnocení a kvality veřejné správy v rámci svého města finančních prostředků?