

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa



MANAGEMENT VÝKONNOSTI: KRAJSKÝ ÚŘAD JIHOMORAVSKÉHO KRAJE

Performance management: Regional office South
Moravia

Diplomová práce

Vedoucí práce:
prof. Ing. Juraj NEMEC, CSc.

Autor:
Bc. Jana HANZLOVÁ

Brno, 2014

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Katedra veřejné ekonomie

Akademický rok 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: HANZLOVÁ Jana

Obor: Veřejná ekonomika a správa

Název tématu (česky): Management výkonnosti: Krajský úřad Jihomoravského kraje

Název tématu (anglicky): Performance management: Regional office South Moravia

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Na základě obsahové analýzy odborné literatury, legislativy a dostupných dokumentů a získaných informací o praxi provést analýzu hodnocení výkonnosti ve zvolené veřejné organizaci a navrhnout možnosti zlepšení stavu.

Postup práce a použité metody:

1. Studium literatury zabývající se metodami hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru.
2. Studium obsahu legislativy a dalších dokumentů týkajících se zvolené veřejné organizace.
3. Definování metodiky výzkumu.
4. Analýza výkonnosti zvolené veřejné organizace.
5. Vyvození závěrů z analýzy, formulace vlastních návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 60 – 80 stran

Seznam odborné literatury:

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Translated by František Ochrana. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

PŮČEK, Milan. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. ISBN 80-239-6154-3.

OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 227 s. ISBN 9788073579098.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Juraj Nemec, CSc.**

Datum zadání diplomové práce: **4. 2. 2013**

Termín odevzdání bakalářské/diplomové práce a vložení do IS MU je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....

vedoucí katedry

.....

děkan

V Brně dne 4. 2. 2013

Jméno a příjmení autora:	Bc. Jana Hanzlová
Název diplomové práce:	Management výkonnosti: Krajský úřad Jihomoravského kraje
Název práce v angličtině:	Performance management: Regional office South Moravia
Katedra:	veřejné ekonomie
Vedoucí diplomové práce:	prof. Ing. Juraj NEMEC, CSc.
Rok obhajoby:	2014

Anotace

Předmětem diplomové práce je analýza managementu výkonnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Nejprve jsou nastíněny teoretické poznatky New Public Managementu, jenž byl podnětem pro zavedení managementu výkonnosti ve veřejném sektoru. Všeobecné informace o této zásadní problematice popisuje druhá část a třetí část se zaměřuje na dva vybrané nástroje (benchmarking, hodnocení zaměstnanců), které jsou součástí analýzy v praktické části. Následně se práce věnuje obecné charakteristice Krajského úřadu Jihomoravského kraje včetně již zmíněné analýzy. V poslední části je uvedeno zhodnocení současného stavu společně s návrhy na zlepšení stávající situace.

Annotation

The subject of the thesis is to analyze the performance management of Regional office South Moravia. First part is focused on theoretical knowledge of New Public Management, which has provided impetus for the introduction of productivity management in the public sector. The second part describes the general information about this fundamental issue and the third part focuses on two selected instruments (benchmarking, evaluation of employees) that are part of the analysis in the practical part. Subsequently, the work deals with the general characteristics of the Regional office South Moravia including the above mentioned analysis. The last part is given to evaluate the current state together with suggestions for improving the current situation.

Klíčová slova

New Public Management, management výkonnosti ve veřejné správě, nástroje managementu výkonnosti ve veřejné správě, benchmarking, hodnocení zaměstnanců

Keywords

New public management, performance management of public administration, management tools efficiency of public administration, benchmarking, staff evaluation

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Hodnocení/management výkonnosti ve veřejném sektoru v ČR* vypracovala samostatně pod vedením *prof. Ing. Juraje Nemce, CSc.* a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 15. května 2014

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu prof. Ing. Juraji Nemcovi, CSc. za cenné připomínky, odborné a užitečné rady, ochotu, trpělivost a čas, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Také bych ráda poděkovala zaměstnancům Krajského úřadu Jihomoravského kraje, především manažerce kvality Ing. Jarmile Beránkové, Ph.D. z útvaru řízení kvality a personalistkám Ing. Mileně Zezulové a Ing. Radce Preisingerové z oddělení personálních věcí a vzdělávání za poskytnutí potřebných informací, materiálů a praktických rad, které mi pomohly při zpracování této práce. V neposlední řadě bych poděkovala své rodině a všem blízkým za stálou podporu po celou dobu studia.

Obsah

Úvod	9
1 New public management	11
1.1 Vznik a definice New Public Managementu	11
1.2 Prvky, charakteristiky a nástroje New Public Managementu	12
1.3 Odlišnosti soukromého a veřejného sektoru	14
1.4 New Public Management a reformy veřejné správy ve světě.....	14
2 Management výkonnosti	16
2.1 Měření výkonnosti	19
2.2 Ukazatelé a kritéria měření výkonnosti	20
3 Vybrané nástroje managementu výkonnosti.....	21
3.1 Benchmarking.....	21
3.1.1 Benchlearning	27
3.2 Hodnocení zaměstnanců	28
3.2.1 Kritéria hodnocení	31
3.2.2 Odměňování na základě výkonu zaměstnanců	32
4 Krajský úřad Jihomoravského kraje.....	35
4.1 Základní charakteristika Jihomoravského kraje	35
4.2 Úřad a jeho charakteristika	35
4.2.1 Vize, mise a klíčové hodnoty.....	36
4.2.2 Organizační struktura.....	36
4.2.3 Útvar řízení kvality	37
4.2.4 Ocenění	37
4.3 Nástroje řízení výkonnosti na úřadě	38
4.3.1 Balanced Scorecard.....	39
4.3.2 Model CAF	41
4.3.3 ISO normy (9001 a 27001)	43
4.3.4 Společenská odpovědnost.....	45
4.3.5 Místní Agenda 21 a Projekt Zdravý kraj	46
4.3.6 Dotazníkové šetření spokojenosti	48
5 Benchmarking na Krajském úřadě Jihomoravského kraje	49
6 Hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě Jihomoravského kraje	57
6.1 Hodnocení vedoucích zaměstnanců.....	59

6.2	Hodnocení ostatních zaměstnanců.....	62
6.3	Hodnotící rozhovory	62
6.4	Výhody a nevýhody hodnocení zaměstnanců.....	63
6.5	Hodnocení jako podklad pro odměňování	64
7	Zhodnocení managementu výkonnosti a návrhy na zlepšení	66
	Závěr	76
	Seznam použitých zdrojů	79
	Seznam tabulek	85
	Seznam grafů.....	85
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam použitých zkratk	86
	Seznam příloh.....	87

Úvod

V současné době je stále více vyvíjena značná pozornost na problematiku řízení organizací ve veřejném sektoru a jejich následné hodnocení výkonnosti, které se věnuje v posledních cca dvaceti letech řada vyspělých zemí. Cílem organizací veřejné správy je zvyšovat kvalitu občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a zároveň zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb. (Kolektiv autorů, 2005, s. 31)

V souvislosti s managementem výkonnosti se vyskytují otázky, jak efektivně využít omezených zdrojů k dosažení úspor a jak využít nástrojů řízení ke zlepšování kvality organizace ve veřejném sektoru (šetřit a současně zvyšovat výkonnost) za účelem dosažení větší spokojenosti zákazníků. Na základě těchto otázek vznikl přístup „New Public Management“, který má významnou úlohu ve zkvalitňování výkonu pomocí rozvíjení nových metod řízení přejatých ze soukromého sektoru. (Illner, Kostecký, Patočková, 2007) Ve veřejné správě se metody řízení kvality (benchmarking, CAF, EFGM, ISO, procesní řízení, Balanced Scorecard, atd.) začaly ve větší míře používat před rokem 2000. Tyto metody slouží ke zvyšování kvality a výkonnosti jednotlivých veřejných služeb a procesů (činností), zvyšování kvality života občanů a podobně. (Kolektiv autorů, 2005, s. 30)

Hodnocení managementu výkonnosti na úrovni krajských úřadů probíhá na základě výše zmíněných faktorů, tedy na základě toho, do jaké míry se jim daří naplňovat stanovené cíle (dosahování výsledků) a jak efektivně vynakládají zdroje v dané oblasti. Výkon jednotlivých krajů není ve všech posuzovaných oblastech stejný. Jeden a tentýž kraj může být hodnocen jako nadprůměrně výkonný v některých oblastech a zároveň podprůměrně výkonný v oblastech jiných. Souhrnně lze tedy konstatovat, že v České republice neexistují žádné „univerzálně výkonné kraje“, které by byly ve všech hodnocených oblastech jejich činnosti nadprůměrné, a stejně tak neexistují ani žádné „univerzálně nevýkonné kraje“. (Illner, Kostecký, Patočková, 2007)

Diplomová práce se orientuje na téma, které je v České republice, ale i v zahraničí velice aktuální, což bylo právě jedním z důvodů mého výběru. Práce se zabývá managementem výkonnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje se zaměřením na nástroj z oblasti řízení kvality, kterým je benchmarking, a na nástroj z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně hodnocení zaměstnanců (případně do jaké míry je využíváno hodnocení v souvislosti s odměňováním).

Benchmarking je všeobecně považován za metodu zvyšování kvality a výkonnosti organizace. Umožňuje organizaci se neustále zlepšovat, měřit a porovnávat vlastní výkon s jinými organizacemi a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Pomocí benchmarkingu lze zjistit, jak si daná organizace stojí ve srovnání s ostatními a pomáhá rozpoznat nedostatky. Dále pomáhá organizacím získat informace o tom, jak jsou stejné činnosti vykonávány jinou

srovnatelnou organizací a rovněž přispívá k nalezení nejlepších cest ke sdílení znalostí a přejímání dobré praxe.

V současné době jsou nejcennějším zdrojem organizace lidské zdroje a jejich potenciál, protože správným vedením a péčí o ně lze dosáhnout kvalitně poskytovaných veřejných služeb. Stále více jsou kladeny vysoké nároky na rozvoj řízení lidských zdrojů nejen v soukromé sféře, ale také ve veřejné správě. Proto se na lidské zdroje v moderním managementu přikládá velký důraz. Je důležité pečovat o jejich neustálý odborný růst a pravidelně hodnotit výsledky jejich práce. V souvislosti s konceptem New public management vzniká potřeba objektivnějšího a účinnějšího hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě. Avšak k maximálním výkonům zaměstnanců vede vhodná motivace. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 101)

Cílem diplomové práce je provést analýzu managementu výkonnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje a na základě vybraných nástrojů zhodnotit management výkonnosti a navrhnout možnosti zlepšení současného stavu. Práce je rozdělena do několika částí. První tři části jsou věnovány obecným teoretickým poznatkům a zbylé čtyři části jsou praktické. Nejprve se teoretická část zabývá New public managementem znázorňující nový teoretický přístup k řízení veřejné správy. Koncept New public management dal podnět pro zavedení managementu výkonnosti, kterému je věnována pozornost ve druhé kapitole. V další části jsou popsány vybrané nástroje managementu výkonnosti, kterými jsou, jak již bylo řečeno, benchmarking a hodnocení zaměstnanců. Tyto nástroje jsou předmětem praktické části. Následující kapitoly se vztahují konkrétně ke Krajskému úřadu Jihomoravského kraje. První kapitola praktické části se věnuje základní charakteristice zkoumaného úřadu. Tato část také obsahuje analýzu nástrojů managementu výkonnosti, které jsou na úřadě využívány. Z těchto nástrojů byly pro hlubší analýzu vybrány dva výše zmíněné nástroje. Nakonec je zhodnocen management výkonnosti a navrhuta doporučení ke zlepšení současného stavu.

1 New public management

V této kapitole je stručně popsán vznik konceptu New Public Management (dále jen „NPM“) a jeho definice. Dále jsou zde vymezeny základní prvky, charakteristiky a nástroje typické pro NPM. Soukromý sektor se od veřejného sektoru odlišuje např. v oblasti cílů, právního prostředí či rozhodování, proto považují za důležité tyto rozdíly ve stručnosti uvést. Součástí kapitoly jsou i reformy ve veřejné správě ve světě v souvislosti s NPM a možnosti implementace NPM v podmínkách ČR.

1.1 Vznik a definice New Public Managementu

NPM vzniklo v anglicky hovořících zemích např. Velká Británie, Nový Zéland, Austrálie jako řešení reformy veřejné správy. Tyto země se staly inspirací pro evropské země. (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010, s. 57; Ochrana, Půček, 2011, s. 31; Ochrana, Půček, 2012, s. 40) Začátky NPM jsou nejčastěji spjaté s obdobím vlády premiérky Margaret Thatcherové ve Velké Británii od konce 70. let 20. století, která do britského systému řízení veřejné správy prosazovala požadavky na zvyšování kvalifikace státních úředníků. (Malíková, Jacko, 2013, s. 9) Koncept vznikl kvůli zvyšujícím se nárokům na blahobyt, potřebu snižování veřejných výdajů, krizi ekonomických struktur či internacionalizaci veřejných záležitostí. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 35)

NPM se volně překládá jako „nové řízení organizací veřejné správy“. (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 31) NPM je považován za jeden z klíčových faktorů ovlivňující přístupy k modernizaci veřejné správy. (Ochrana, Půček, 2011, s. 28) Existuje několik definic, které vystihují koncept NPM. Hughes definuje NPM jako nový styl managementu veřejného sektoru, který vznikl přeměnou z tradičního modelu řízení veřejné správy na manažerský model. (Hughes, 2003, s. 1-3) Například v tradičním modelu řízení veřejné správy byla v oblasti personálního managementu oddělena administrativa od politiky a od úředníků se očekávalo, že budou vykonávat veřejnou správu. Model NPM naopak tyto dvě oblasti propojuje a od úředníka se nyní očekává, že bude manažerem, provede vlastní rozhodnutí a převezme odpovědnost za výsledky. (Hughes, 2003, s. 45; Malíková, Jacko, 2013, s. 57) Další rozdíly mezi NPM a tradičním řízením veřejné správy uvádí tabulka v příloze č. 1.

NPM znázorňuje nový teoretický přístup k řízení veřejné správy (Barzelay, 2001; Ochrana, Půček, 2012, s. 40), který nelze aplikovat jednotně na libovolnou organizaci veřejné správy. (Siegl, Stejskal, Stránská Koťátková, 2011a, s. 46) Dle Pollitta a Bouckaerta je NPM všeobecná doktrína, kdy je možné kvalitu veřejného sektoru zlepšit prostřednictvím technik ze soukromého sektoru. Zdůrazňují, že každá země je jiná a že každá organizace má svou vlastní organizační kulturu, proto by NPM neměl brán jako všelék, který by měl fungovat všude na světě a za jakýchkoliv podmínek. Být schopen aplikovat model NPM nutně neznamená, že bude fungovat. (Pollitt, Bouckaert, 2011; Malíková, Jacko, 2013, s. 36-37)

Prvním autorem, který pojmenoval nové paradigma NPM, byl Ch. Hood a podle něj NPM vychází z působení dvou teoretických proudů – důraz na výsledky a pronikání manažerských metod ze soukromého sektoru do sektoru veřejného. (Malíková, Jacko, 2013, s. 31) K dalším významným předním tvůrcům patří zejména Aucoin, Pollit a Walsh. (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010, s. 57; Ochrana, Půček, 2011, s. 31; Ochrana, Půček, 2012, s. 40) Koncept NPM se orientuje především na výstupy a snaží se o dosažení kvalitní veřejné služby při maximální možné efektivnosti¹ a přijímání zodpovědnosti. (Wright, Nemec, 2003, s. 15-16) Koncept je brán jako soubor různých nástrojů, které lze v organizaci použít při splnění stanovených podmínek. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011a, s. 46; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 34)

1.2 Prvky, charakteristiky a nástroje New Public Managementu

Mezi hlavní prvky charakteristické pro NPM, z kterých vychází většina autorů² můžeme zařadit například decentralizaci poskytování služeb (autonomní řízení organizací a rozvrstvení struktury řízení ve veřejném sektoru), výkonnost a efektivitu, možnost volby a konkurenci, motivaci a řízení lidských zdrojů, e-government³, zlepšení kvality regulace, přenos osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru (manažerský způsob řízení – implementace manažerských postupů ve veřejném sektoru např. větší volnost při řízení manažerů), zlepšení kooperace veřejného a soukromého sektoru či standardy a měření výkonu (dobře definované a stanovené cíle výkonnosti a opatření by měla vést ke zvýšení efektivnosti a zodpovědnosti). (Půček, Ochrana, 2009, s. 30; Ochrana, Půček, 2011, s. 31; Ochrana, Půček, 2012, s. 44; Malíková, Jacko, 2013, s. 32-33)

NPM je kombinace následujících charakteristik:

- zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb,
- konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb,
- tržně orientovaný přístup, v němž jsou občané vnímáni jako spotřebitelé, které je třeba uspokojit a kteří rozhodují o nákupu služeb,
- vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera. (Wright, Nemec, 2003, s. 16; Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011a, s. 50)

¹ Efektivnost je chápána ve smyslu omezení plýtvání veřejnými výdaji a zvýšení výkonnosti zaměstnanců veřejného sektoru. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 34)

² Například Barzelay 2001, Pollitt, Bouckear, 2011

³ Tento pojem se ve veřejné správě využívá pro elektronizaci veřejných služeb. Jde o využití ICT za účelem zdokonalení svých vnitřních i vnějších aktivit. (Špaček, 2012, s. 3)

NPM klade důraz na princip 3E (hospodárnost, efektivnost a účelnost)⁴ (Barzelay, 2001), bere inspiraci ze soukromého sektoru (Lane, 2000, s. 3), jak jsem se již zmínila výše, dále je založen na zásadách veřejné správy, podporuje větší kontrolu, transparentnost, otevřenost a odpovědnost. (Barzelay, 2001) Důsledkem těchto změn bylo zavedení měření výkonnosti, řízení kvality a nástrojů pro řízení výkonnosti. (Malíková, Jacko, 2013, s. 8) NPM se orientuje na vliv či dopad poskytnuté služby, zákazníka, náklady spojené s činností veřejné správy, produkt, budoucnost, výsledek apod. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 39; Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 33-34; Siegl, Stejskal, Stránská Koťátková, 2011a, s. 48)

Vyskytují se i různé názory na NPM, které koncept kritizují. Všeobecnou kritikou NPM je skutečnost, že se víc zaměřuje na řešení problémů spojených s vnitřními procesy veřejné správy než na ty, které souvisí s vnějším prostředím. (Keraudren, van Mierlo, 1998, s. 40) NPM kritizoval také Fabián, který nepovažuje NPM za novou teorii ve vědě o veřejné správě, ale podle něj jde o názorový i praktický posun systému veřejné správy směrem ke zkoumání a testování efektivnosti veřejné správy. (Fabián, 2010; Malíková, Jacko, 2013, s. 36) Kritika vedla k tomu, že přibližně od konce 90. let byla tato paradigma zavrhována (Dudleavy, 2005), což bylo důvodem pro vznik a prosazování nových směrů a přístupů ve veřejné správě. (Malíková, Jacko, 2013, s. 41)

NPM má k dispozici několik nástrojů a je důležité zvážit, které nástroje se použijí a jak je vhodně začlenit do systému řízení veřejných organizací. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 40-41) Mezi tyto nástroje patří přenášení kompetencí - delegování rozhodovacích pravomocí na regionální a lokální úroveň organizací veřejné správy, rozpočtování – celkový rozpočet organizace funguje na základě kontraktů (uvnitř veřejného sektoru), personální management – dochází k redukci nepotřebných pracovních míst, propouštění nepotřebných úředníků a flexibilitě v personálním řízení, controlling – pravidelné prověřování služeb organizací veřejné správy a jejich působení interními nebo nezávislými vnějšími správními orgány, které navrhuje možná zlepšení, benchmarking – umožňuje podat informace o kvalitě činnosti na základě srovnání služby s jinou jí odpovídající jednotkou, která určitou službu poskytuje nejlépe. Více je tato metoda rozebrána v kapitole 3. (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 32-33; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 40-44; Siegl, Stejskal, Stránská Koťátková, 2011a, s. 48)

⁴ Hospodárnost je takové použití zdrojů, kdy stanovené cíle jsou splněny s co nejnižším vynaložením nákladů. Efektivnost je vztah mezi vstupy (náklady) a výstupy (náklady na jednu vyprodukovanou jednotku), kdy zjišťujeme, jaké náklady jsou potřebné na dosažení dané jednotky. Účelnost je takové použití zdrojů, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. (Ochrana, Půček, 2012, s. 20-22)

1.3 Odlišnosti soukromého a veřejného sektoru

V následujících bodech jsou rozepsány všeobecné rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem, které jsou zároveň problémem měření výkonnosti ve veřejném sektoru:

- veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, nikoliv na základě potřeb určených trhem (neexistence ziskového motivu u veřejných organizací, u veřejných organizací je sledován veřejný zájem),
- ziskový motiv v soukromém sektoru je základem pro měření výkonnosti a u veřejných organizací chybí jasný systém měření výkonnosti,
- management ve veřejném a soukromém sektoru působí v rozdílném právním prostředí – v soukromém sektoru zákony říkají manažerům, co nesmějí dělat, ale ve veřejném sektoru říkají manažerům, co mohou dělat,
- rozhodování ve veřejném sektoru musí být veřejné (je nutné respektovat a plnit povinnosti a zásady veřejné správy),
- cílů veřejných organizací se dosahuje obtížněji než v soukromém sektoru. (Wright, Nemec, 2003, s. 25, 81; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 36-37; Siegl, Stejskal, Stránská Koťátková, 2011a, s. 42; Olšová, 2005)

Rozdíly v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejném a soukromém sektoru jsou:

- ve veřejné správě státní služba a další regulace komplikují výběr, nábor, převod a propouštění zaměstnanců nutných k realizaci manažerských cílů, manažeri v soukromém sektoru mají větší volnost a více možností řídit zaměstnance,
- přijetí nového zaměstnance na volné místo ve veřejné správě trvá mnohem déle než v soukromém sektoru,
- ve veřejné správě musí být většina informací o zaměstnancích zveřejněna,
- ve veřejné správě jsou omezením limity veřejného rozpočtu, je tedy obtížné vyplatit výjimečné odměny za velmi dobrou práci jednotlivým zaměstnancům,
- komplexnost zákonů ovlivňujících pracovní podmínky státních zaměstnanců může vést k pasivitě personálních manažerů,
- při změně vlády snadno dojde v rámci jiných změn i k nezamýšlené změně personální politiky ve veřejné správě. (Wright, Nemec, 2003, s. 160-162)

1.4 New Public Management a reformy veřejné správy ve světě

NPM je uplatňován ve Velké Británii, Německu a skandinávských zemích, hlavně ve Švédsku. NPM se stal součástí reformních snažení v západní i středovýchodní Evropě. Tilburg v Nizozemsku bylo první město v Evropě, které začalo uplatňovat zásady NPM. (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 31) Prosazovat princip NPM se snaží i některé rozvojové

země jako je Afrika (např. Uganda, Ghana) a Střední Amerika (např. Jamajka). (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 36)

V rozvinutých ekonomikách, jako je Velká Británie, Austrálie a Kanada, ekonomická krize vedla k hledání nových alternativ řízení veřejných služeb. V zemích střední a východní Evropy byla klíčovým reformním krokem demokratizace společnosti, obnovení tržního hospodářství a dodržování lidských práv a svobod. Po vybudování demokratických institucí v jednotlivých zemích vznikla potřeba reformu veřejné správy k myšlenkám NPM s důrazem na hospodárnost, efektivnost a účelnost. (Malíková, Jacko, 2013, s. 38) Koncepce NPM je více rozšířena ve Velké Británii a USA než v Evropě, a to proto, že manažeři v Evropě operují v silném právním rámci a spíše uplatňují právo, než aby vykonávali manažerská rozhodnutí. Systémy státní správy jsou více strukturovány a standardizovány, zatímco ve Velké Británii je příležitost pro různé vládní agentury. (Wright, Nemec, 2003, s. 17)

Reforma veřejné správy ve stylu NPM, aby byla úspěšná, musí splnit základní předpoklady:

- stabilizovaná veřejná správa na určité úrovni,
- fungování mechanismů při poskytování různých veřejných služeb,
- funkční kontrolní mechanismy,
- etický standard společnosti a zaměstnanců ve veřejné správě. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 44)

Reformy podle NPM berou v úvahu faktor lidské motivace, řízení probíhá pomocí cílů a výsledků zvyšující efektivitu, účinnost a transparentnost, důraz je kladen na kvalitu a výkon veřejné organizace, orientuje se na přístup zespoda nahoru a prosazování etických hodnot – rovnost, spravedlnost a vstřícnost k občanovi a chápe veřejnou správu jako službu občanovi. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 38-39)

Ochrana a Půček se domnívají, že implementace NPM v podmínkách ČR by bylo chybou, ale i přesto může být NPM inspirací zejména v oblasti přístupu k nakládání s veřejnými zdroji, možnost vytvořit efektivní a výkonnou veřejnou správu, která bude orientovaná na uspokojení potřeb svých občanů a na realizaci výkonu moci a správy veřejných věcí. Oba autoři říkají, že v ČR jsou vhodné podmínky k vytvoření systému řízení výkonů veřejné správy (orientované na výkony). (Ochrana, Půček, 2011, s. 33-34) Naopak Rektořík a Šelešovský uvádí, že v ČR nejsou splněny předpoklady orientace na zákazníka a kvalitu poskytovaných služeb ve veřejné správě, tudíž není tento model v podmínkách ČR využitelný. (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 31)

2 Management výkonnosti

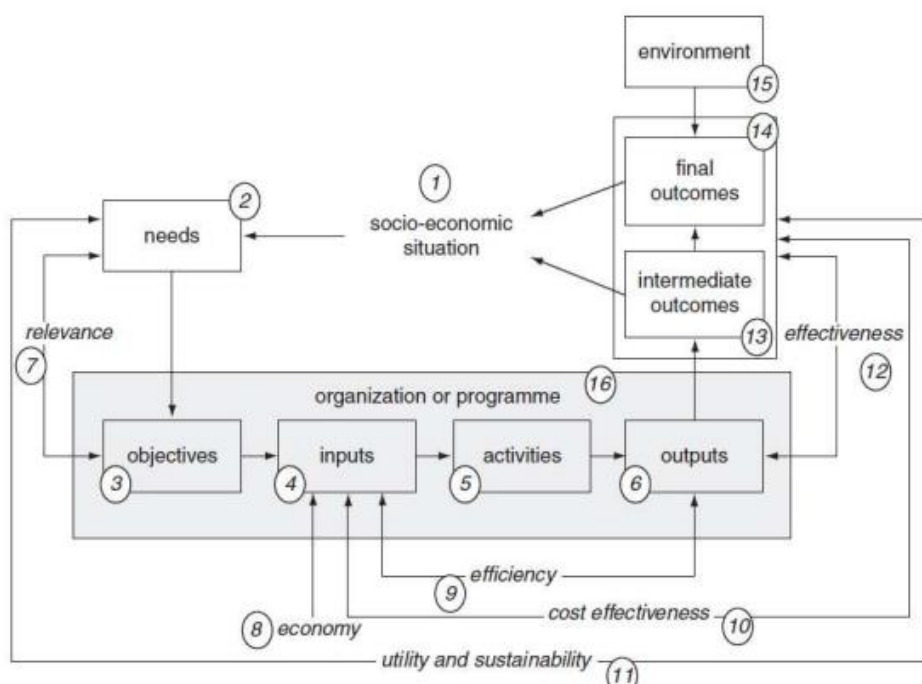
Ve veřejné správě se stále více uplatňují manažerské přístupy, které mají svůj původ v soukromé sféře. Management označuje široké spektrum činností například plánování a organizování (definování účelu a cílů), řízení a rozhodování, vedení a řízení lidí, informování a komunikace, monitorování a kontrola, jejichž realizace v praxi napomáhá kvalitnímu chodu organizace a dosahování cílů. (Olšová, 2005)

Jednoznačná a všeobecně akceptovaná definice výkonnosti neexistuje. Výkonnost je chápána jako měřítko výsledku dosaženého jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem. (Duchon, Pavelková, 2011, s. 9; Grasseová, 2008, s. 10) Jiní autoři⁵ definují výkonnost jako schopnost subjektu dosáhnout určitého výkonu porovnaný s cílem či standardem z hlediska přesnosti, dokončenosti, nákladů a rychlosti. Nenadál chápe výkonnost jako určitý zastřešující pojem pro produktivitu, efektivnost a účinnost. (Nenadál, 2002) Výkonnost veřejné správy lze charakterizovat jako schopnost co nejlépe uspokojit zájmy široké veřejnosti (zvyšovat kvalitu života) při zachování zásad trvale udržitelného rozvoje. Zákazník vnímá organizaci veřejné správy jako výkonnou, pokud je schopna v rámci svěřených kompetencí předvídat a následně realizovat jeho potřeby a přání. (Šašek, 2011, s. 7)

Talbot definuje management výkonnosti jako „měření, sledování a řízení výkonnosti systému veřejné správy“ a podle něj je úzce spojen s NPM. (Talbot, 2005, s. 491-493) Tento pojem může také znázorňovat konkrétní přístup k měření výkonnosti (McCourt, Eldridge, 2003). Hlavním cílem managementu výkonnosti je zvýšit celkovou výkonnost organizace. Talbot management výkonnosti rozděluje na tři klíčové oblasti: výkonnost organizace, výkonnost politiky a programu (procesu) a výkonnost státního zaměstnance. (Talbot, 2005, s. 493; Grasseová, 2008, s. 16) Výkonnost může být chápána z různých hledisek například v souvislosti se vstupy, výstupy a výsledky nebo z hlediska hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (Poister, 2003), což lépe znázorňuje následující obrázek.

⁵ Například Stýblo, 2002, Drucker, Maciariello, 2006

Obrázek 1: Stručné grafické shrnutí výkonnosti



Zdroj: Pollitt, Bouckaert, 2011, s. 16

Management výkonnosti se zaměřuje zejména na propojení hodnocení a měření výkonu s misí a cíli organizace, osobní cíle zaměstnance, zpětnou vazbu pro zaměstnance, pravidelné hodnocení, aktivní účast hodnoceného zaměstnance, dále se soustřeďuje na to, jak správně a efektivně měřit a řídit výkonnost (proč, co, kde, jak a jak často měřit a jak a kým řídit), jak objevovat, rozpoznávat a řídit faktory, které zásadně ovlivňují výkonnost, jak efektivně identifikovat a používat ukazatele (indikátory výkonnosti) pro měření a řízení výkonnosti či jak používat nástroje pro návrh systémů řízení výkonnosti organizace. (McCourt, Eldridge, 2003; Malíková, Jacko, 2013, s. 184-185; Duchoň, Pavelková, 2011, s. 10-11)

Existuje několik předpokladů⁶ pro management výkonnosti ve veřejné správě. Prvním předpokladem jsou právní předpisy, které vymezují hranice, ve kterých se mohou organizace rozhodovat tak, aby dosažené výsledky odpovídaly stanoveným cílům. S tím souvisí také institucionální kultura a sdílené hodnoty, které organizace motivují k řízení výkonnosti. Pro realizaci tohoto řízení slouží vypracované vize, strategie, koncepce a implementační plány. Dalším předpokladem je disponibilita řídicích zaměstnanců k řízení výkonnosti. Dalšími klíčovými předpoklady jsou vhodně stanovené cíle s jasně definovanými ukazateli, průběžná analýza dosahovaných výsledků, průběžné sledování stanovených ukazatelů a vynaložených zdrojů potřebných k realizaci cílů splňující princip 3E (zdroje jsou použity hospodárně, efektivně a účelně). (Ochrana, Půček, 2011, s. 15-17; Ochrana, Půček, 2012, s. 15, 17)

⁶ Všechny možné předpoklady efektivního řízení ve veřejné správě nejsou uvedeny. Bylo by možné vymezit i další předpoklady např. psychologické. (Ochrana, Půček, 2011, s. 15)

Předpokladem pro fungování managementu výkonnosti veřejné správy je strategie vlády „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ (Smart Administration) na období 2007-2015, jenž má za cíl zefektivnit fungování veřejné správy a zvýšit kvalitu veřejných služeb. Ve strategii jsou vymezeny slabé stránky, které se týkají výkonnosti veřejné správy a řízení lidských zdrojů. Mezi ně patří například nedostatečná výkonnost, efektivní a transparentní veřejná správa, nedostatečně rozvinutá komunikace veřejné správy s občany, malá znalost a dovednost manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů a nízká motivace úředníků k výkonům. Uvedenými příležitostmi ke zlepšování jsou např. rozvoj moderních metod a nástrojů řízení kvality a tlak veřejnosti na zvýšení kvality veřejné správy. (SA, 2007, s. 53-54)

Zefektivňování veřejné správy a veřejných služeb nemůže být úspěšné bez silné politické podpory. Kvalitní legislativa je základem kvalitní veřejné správy. Důležitým aspektem fungování veřejné správy je úroveň řízení organizace, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků a sledování spokojenosti (občanů) zákazníků. S tím souvisí i využití moderních informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě. Základním stavebním kamenem veřejné správy jsou úředníci a musí být vyžadována vysoká kvalita jejich výkonu a průběžného vzdělávání. (SA, 2007, s. 55-57)

Úspěšné fungování veřejných organizací tedy závisí především na efektivním řízení lidských zdrojů. V době komunismu neexistovaly žádné podněty pro zvýšení efektivnosti úředníků a zlepšení poskytování veřejných služeb. Personální reformy ve veřejné správě v zemích střední a východní Evropy byly ovlivněny situací na trhu práce, kdy „vítězové“ odcházeli do soukromého sektoru za lepšími platovými podmínkami. (Wright, Nemec, 2003, s. 155-158)

Existují různé pohledy na výkon zaměstnanců. Například Armstrong nepovažuje výkon zaměstnance pouze za dosažený výsledek, ale nedílnou součástí výkonu zaměstnance je i jeho chování, které je důležité pro dosahování cílů organizace. Výkon představuje něco, co za sebou zanechává daná osoba a existuje odděleně od účelu. Výkon by měl být definován jako výsledek práce, protože ten nabízí nejsilnější vazbu na strategické cíle organizace, spokojenost zákazníka a ekonomický přínos. Výkon obsahuje chování, které není vázáno na nějakou konkrétní práci či pracovní místo, jako je ochota ke spolupráci, odhodlání, nadšení a vytrvalost. (Armstrong, 2011, s. 9, 44-46)

Složky výkonu zaměstnanců tvoří úkoly odpovídající specifické pracovní znalosti a dovednosti; znalosti a dovednosti nevztahující se k práci (např. chování uvědomělého, loajálního člena organizace); zručnost v písemné i ústní komunikaci; demonstrování snahy, vyvíjení úsilí; dodržování osobní kázně; podpora osobního a týmového výkonu; efektivní dohled/vedení a řízení/správa. (Armstrong, 2011, s. 46)

Čtyři hlavní vlivy působící na výkon zaměstnance:

- zaměstnanec, který k tomu, aby efektivně pracoval, potřebuje mít tu správnou úroveň schopností, motivace, podpory a podnětů,
- pracovní skupina zaměstnance, jejíž členové budou mít silný pozitivní nebo negativní vliv na postoje, chování a výkon zaměstnance,
- manažer zaměstnance, který musí v zájmu výkonu poskytovat neustálou podporu a působit jako vzor, kouč a stimulátor,
- organizace, která může vytvářet překážky efektivnímu výkonu (neefektivní struktura, kultura nebo systémy práce, špatná politika nebo nevhodný styl vedení a řízení). (Armstrong, 2011, s. 46)

Současným problémem výkonnosti ve veřejném sektoru je její kvantifikovanost. V praxi se v této souvislosti řeší, jak lze měřit výkon dané instituce ve veřejném sektoru. Pokud instituce hospodaří s minimálními náklady a případně s vysokou produktivitou ještě neznamena, že je hospodaření této instituce účinné. (Ochrana, 2007, s. 147-149)

2.1 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti organizace je považováno za jádro celého systému řízení výkonnosti, což má rozhodující význam pro efektivní a účinné fungování organizace. Měření výkonnosti a řízení výkonnosti spolu tedy souvisejí. Řízení výkonnosti vychází z předpokladu, že řídit lze jen to, co lze měřit. Měření se stává primárním předpokladem pro řízení výkonnosti. (Duchon, Pavelková, 2011, s. 10, 16) Měření výkonnosti je výběr a použití kvantitativních metrik zdrojů, procesů a výsledků k získání informací o důležitých aspektech činnosti veřejné správy, včetně jejich dopadu na veřejnost. Je to pravidelný sběr a vykazování údajů pro sledování vytvořených výstupů a dosažených výsledků. (Hrabě, 2013)

Obecné požadavky na systém měření výkonnosti:

- měřit správné věci – stanovení vhodných ukazatelů výkonnosti na základě definovaných cílů (SMART)⁷,
- nastavit ucelený systém měření – jednotný systém měření umožňuje měření výkonnosti a zjišťování nedostatků,
- správně využívat výsledky měření – výsledky slouží jako podklad pro zlepšování výkonnosti,
- znát náklady na měření,

⁷ SMART je zkratka pojmů Specific (specifikovaný), Measurable (měřitelný), Acceptable (akceptovatelný/dosažitelný/přijatelný), Realistic (reálný) a Timed (termínovaný/časově sledovatelný)

- hodnocení výkonnosti musí probíhat směrem zdola nahoru – nejprve hodnocení zaměstnanců, hodnocení výkonnosti procesů a nakonec hodnocení výkonnosti organizace jako celku. (Grasseová, 2008, s. 16-17)

Měření výkonnosti ve veřejné správě probíhá tak, že organizace nejprve formuluje svoji předpokládanou výkonnost a sleduje, jak pomocí ukazatelů výkonnosti může být tato výkonnost měřena. Musí mít jasně stanoveny cíle, které poskytují dostatek informací užitečných pro odhalování rezerv pro zvýšení výkonnosti. Měření výkonnosti přispívá ke zvýšení inovativnosti, adresnosti odpovědnosti za plnění stanovených cílů a produktivity organizace veřejné správy. (Šašek, 2011, s. 11-13)

Ve veřejné správě existuje jen minimum standardů a měřítek výkonnosti a cíle jsou obtížně sledovány a hodnoceny. Hodnocení výkonnosti využívá celou řadu metod a postupů, tak aby bylo možné ohodnotit různé aspekty výkonnosti. Pozornost je věnována určení problémů souvisejících s měřením výkonnosti. (Wright, Nemec, 2003, s. 172)

2.2 Ukazatelé a kritéria měření výkonnosti

Měření výkonnosti zahrnuje vytváření měřitelných ukazatelů pro hodnocení dosahování cílů organizace. Výstup jednotlivého měření se nazývá ukazatel (indikátor). Klíčový ukazatel je ten, který ovlivňuje celkovou výkonnost organizace. Ukazatelé mohou být zaměřovány s cíli. Cíle definují pouze směr a ukazatele značí konkrétní měřitelné hodnoty, kdy pro jeden cíl může být stanoveno více ukazatelů. (Duchoň, Pavelková, 2011, s. 17) Parmenter rozděluje ukazatele výkonnosti zaměřené na minulost, současnost a budoucnost. (Parmenter, 2008)

Definování ukazatelů, které jsou vhodné pro hodnocení na základě výkonnosti, není jednoduché. Nejčastěji se využívají výkonové ukazatele například počet žádostí či počet kontrol apod. Mnohem lepší je používat ukazatele, které odrážejí kvalitu poskytovaných služeb například počet žádostí vyřízených přesně a včas za určité časové období nebo v oblasti administrativy počet zjištěných chyb. (Wright, Nemec, 2003, s. 103) Pro ukazatele výkonnosti existuje mnoho kritérií jako je ovladatelnost, platnost, kompletnost, měřitelnost, specifická, závažnost, srozumitelnost, spojitost. (Duchoň, Pavelková, 2011, s. 18)

Při měření výkonnosti se mohou vyskytnout různé problémy například závislost výkonnosti na kvalitě zvolených ukazatelů, které mohou být zavádějící nebo irelevantní, měřená služba nemusí odpovídat potřebám občanů, měření neposkytuje informace o alternativních řešeních, neměří se výkonnost procesů (veřejné služby) a jednotlivých pracovníků (nejsou nastaveny cílové hodnoty výkonnosti a nejsou propojeny s odměňováním) apod. (Wright, Nemec, 2003, s. 103; Půček, 2005, s. 13) Důležité je při měření výkonnosti dosahovat ideálního stavu, kdy dochází k naplňování očekávání zákazníků (zvyšování jejich spokojenosti), zvyšování spokojenosti zaměstnanců a současně dochází ke snižování nákladů, zlepšování kvality a zvyšování výkonnosti. (Půček, 2005, s. 14)

3 Vybrané nástroje managementu výkonnosti

Zde jsou vybrány nástroje výkonnosti, které budou předmětem specifické analýzy v praktické části. Jedná se o jednu z metod řízení kvality – benchmarking a jednu z personálních činností – hodnocení zaměstnanců s možností návaznosti na odměňování. V současné době většina organizací ve veřejném sektoru hledá cesty, jak zvyšovat výkonnost nebo jak ji nadále rozvíjet, proto využívají sadu různých nástrojů a metod, které jim k tomu dopomohou.

3.1 Benchmarking

V překladu je anglické slovo „benchmark“⁸ označováno jako „standard“, „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. (Kolektiv autorů, 2004, s. 5; Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011b, s. 61) V oblasti zlepšování znamená dosažení úrovně „nejlepšího ve své kategorii“. Poprvé byl benchmarking aplikován americkou firmou XEROX⁹ na konci 70. let minulého století v důsledku ztráty podílu na trhu. (Malý, Nemec, 2011, s. 143) Nejdříve byl benchmarking používán pouze v soukromém sektoru a byl zaměřen na porovnávání jednotlivých činností či procesů, což přispívá k lepším výsledkům. Oproti tomu při porovnávání výsledků se porovnávají přímo výsledky organizací a dochází k identifikaci činností, které potřebují zlepšení. (Kolektiv autorů, 2004, s. 7) Teprve až později se benchmarking rozšířil na porovnávání výkonnosti organizací. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 11) Od 70. let 20. století je považován za metodu zvyšování kvality a výkonnosti. (Bakoš, Šelešovský, Špaček, 2008, s. 28; Kolektiv autorů, 2006, s. 28)

Benchmarking je metoda zlepšování pomocí učení se od druhých a přenosu dobré praxe. (Půček, 2005, s. 48; Malý, Nemec, 2011, s. 143) Je to neustále opakující se proces řízení změn a nalézání cest k trvalému zlepšování se snahou identifikovat nejlepší praxi uvnitř organizací se stejnými nebo podobnými činnostmi a implementovat ji v rámci organizace a dosáhnout lepších výsledků ve vlastní organizaci. (Kolektiv autorů, 2004, s. 5; Voldánová, 2013; Olšová, 2005) Nenadál definuje benchmarking jako „nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“. (Nenadál, 2004, s. 132) Existuje řada různých definic¹⁰ charakterizující benchmarking, které obsahují

⁸ Můžeme jej chápat jako měřítko, ukazatel výkonnosti. Je to svým způsobem hranice, kterou si sami nastavíme, abychom se ji pokusili v různých oblastech úspěšně překonat. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 13)

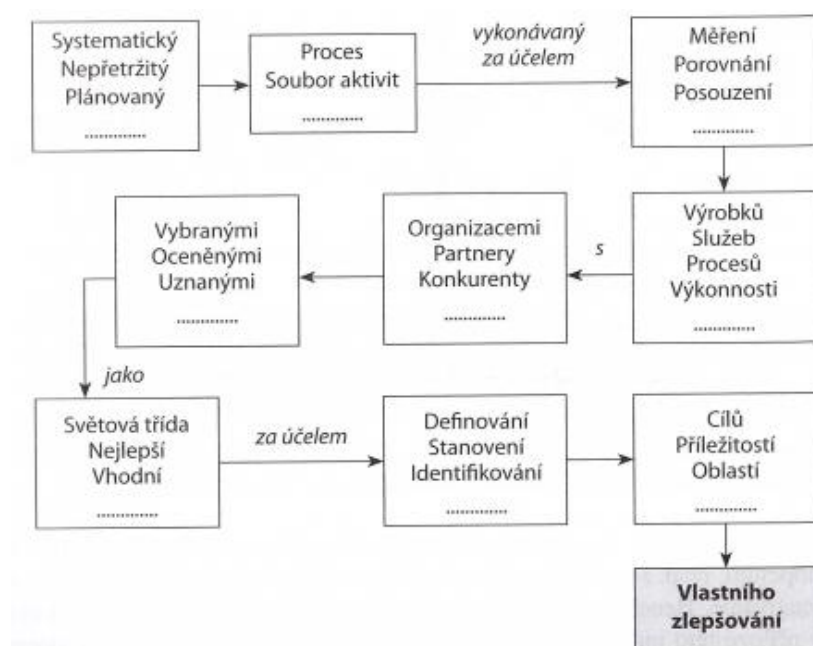
⁹ Výrobky kopírovací techniky společnosti Xerox začaly z trhu vytlačovat japonské kopírovací stroje. Jejich výrobní náklady byly na úrovni prodejních cen japonských kopírek při stejné kvalitě. Při analýze příčin vysokých nákladů zjistili, že lze zlepšit skladové hospodářství. V té době v oblasti skladování byla na světové špičce společnost L. L. Bean, s kterou poprvé provedli hlubší srovnávací studii orientovanou na přístupy ke skladování. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 11)

¹⁰ Mezi ně patří například definice: „Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost“ nebo „Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti“. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 14)

proces učení se, sdílení informací a přijímání nejlepší praxe zlepšování vlastností vlastních aktivit. (Bakoš, Šelešovský, Špaček, 2008, s. 105; Kolektiv autorů, 2006, s. 28)

Podle Karlöfa a Östbloma nejdůležitějším faktorem filosofie benchmarkingu vycházející z obecných potřeb být nejlepší, vykazovat výsledky a dosáhnout úspěchu prostřednictvím efektivnosti je výkonnost organizace a její zvyšování. (Karlöf, Östblom, 1995, s. 11) Následující obrázek zobrazuje výstižně vybraná slova, která vedou k definování pojmu benchmarking.

Obrázek 2: Slovní menu k definování pojmu benchmarking



Zdroj: Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2001, s. 14

Cílem benchmarkingu je zjistit, jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními (Voldánová, 2013), pomáhá rozpoznat objektivní problémy a nedostatky, poznat, jak jsou stejné činnosti vykonávány srovnatelným subjektem a umožňuje převzít od nich nové nápady a poznatky. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011b, s. 61) Ve veřejném sektoru se tato metoda používá k měření a analýze procesů a výkonů organizace a prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních se hledají nejlepší řešení, která mohou vést k lepšímu poskytování služeb. (Malý, Nemec, 2011, s. 143) Pokud srovnatelná organizace dosahuje lepších výsledků, benchmarking pomáhá analyzovat, proč naše organizace dosáhla výsledků horších. Hlavní smysl benchmarkingu je v neustálém procesu učení se dobré praxi srovnatelných organizací, kdy se daná organizace musí přizpůsobit vlastním specifickým podmínkám a ne jen lepší výsledky zkopírovat. (Bakoš, Šelešovský, Špaček, 2008, s. 105; Kolektiv autorů, 2006, s. 28) Účelem je tuto dobrou praxi pomocí zkušeností jiných zavést do praxe. (Ochrana, Půček, 2011, s. 88)

Ze základních definic a cílů benchmarkingu vyplývá, že benchmarking:

- je systematický proces opakování souboru aktivit a identifikování oblastí vlastního zlepšování,
- je nalezení a aplikace nejlepších metod a postupů ke zlepšování,
- je proces, který musí být podporován vrcholovým vedením organizace,
- měl by být standardně zařazený do celkového systému řízení organizace,
- je porovnávání, ale i měření,
- vytváří otevřenost vůči novým podnětům, přístupům a netradičním způsobům vykonávání činností a odbourává odpor vůči pozitivním změnám. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 15-17)

Benchmarking jednoznačně není:

- všelék na všechny nedostatky organizace,
- pouhé zpestření či oživení dosavadního stylu řízení,
- příležitost k vyhledávání viníků odpovědných za existující problémy ve výkonnosti,
- metoda, která prvoplánově vede k redukci nákladů v organizaci,
- porovnávání s absolutní světovou špičkou,
- porovnávání bez současné analýzy prostředí,
- benchmarking nepřináší rychlé efekty. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 17)

Jak bylo výše uvedeno, benchmarking umožňuje organizaci se neustále zlepšovat, měřit a porovnávat výkon své organizace s jinými organizacemi a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. (Kolektiv autorů, 2004, s. 6) Pomáhá organizaci uvědomit si reálných schopností i nedostatků, stanovit si jasné a reálné cíle, nalézt zcela nové možnosti pro zlepšování a zvyšovat motivaci k dosahování ještě vyšší úrovně. (Plášková, 1999, s. 61) Dále umožňuje lepší pochopení požadavků zákazníků i dalších zainteresovaných stran, získání informací vedoucím pracovníkům, které by se těžko získávaly a lepší pochopení vlastních aktivit. (Nenadál, 2004, s. 134-135) Benchmarking má i své nevýhody, protože je to dlouhodobý a kontinuální proces, který je náročný na čas, finanční zdroje a personální zajištění. Vyskytují se tendence pokládat své vlastní výsledky za lepší než výsledky ostatních, pracovníci úřadů jsou ovlivněni jejich vlastní organizační kulturou a nejsou schopni přijímat informace z okolí. Mnoho organizací má takový názor, že jejich činnost je tak specifická, že ji není možné srovnávat s jinou organizací. (Malý, Nemec, 2011, s. 144; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 71)

Členění benchmarkingu:

- Výkonový – nejběžnější forma, používá se pro zjištění svého postavení na základě výkonnosti konkurentů na trhu; jde o měření různých výkonových parametrů např.

výkon pracovníka či celkovou výkonnost organizace a je uplatňován mezi poskytovateli srovnatelných služeb.

- Funkcionální – jde o srovnávání několik nebo i jedné funkce organizací z různých oblastí s cílem nalézt inovační způsoby ke zlepšování.
- Procesní – zde se porovnává konkrétní proces organizace např. rozsah a kvalita služeb, elektronická evidence záznamů, způsoby a formy interní komunikace apod. Nejnáročnější z hlediska shromažďování dat, ale nejúčinnější forma učení se. Partnery jsou organizace s podobnou činností. (Nenadál, 2004, s. 132-133; Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 21)
- Strategický – pro celkové zlepšení činnosti organizace zkoumáním dlouhodobé strategie. Je zde obtížná realizace a přínosy se projeví v delším časovém horizontu.
- Mezinárodní – pro vybírání partnerů z různých zemí vzhledem k nadnárodní povaze organizace nebo služeb. (Kolektiv autorů, 2004, s. 17; Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011b, s. 61-62)

Další členění benchmarkingu:

- Interní – uskutečňuje se v rámci jedné organizace mezi organizacemi se stejnými nebo podobnými procesy a funkcemi. Nelze jej realizovat v malých a středních firmách. Hlavním cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti ve vlastní organizaci. Vede ke snížení rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Může vést i k určité formě zahledění do sebe. Předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace. Výhodou je snadné získání informací, je rychlý.
- Externí – je využíván malými a středními organizacemi, kdy pro srovnávání je partnerem jiná organizace. Vyhledání vhodného externího partnera nemusí být snadné. (Nenadál, 2004, s. 134; Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011b, s. 62; Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 24-25; Kolektiv autorů, 2004, s. 17)

Organizace k benchmarkingu přivádí mnoho podnětů. Všeobecně platné podněty jsou rozděleny do dvou skupin, podle toho, z jakého prostředí vycházejí. Interním podnětem jsou slabé výsledky posouzení stavu vyzrálosti systému managementu, potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace, potřeba poznat výkonnost konkurence, vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování, zjištění zaostávání apod. Externím podnětem jsou neustále se měnící požadavky všech zainteresovaných stran, trvalý rozvoj konkurentů, změny v legislativě apod. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 12)

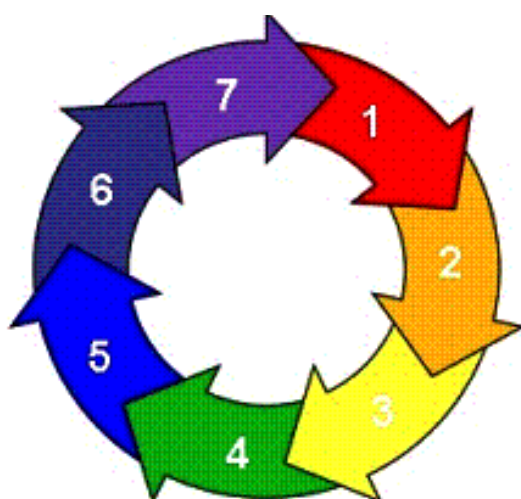
Než se rozhodne organizace zavést benchmarking, měla by si nejprve odpovědět na následující otázky:

- Proč potřebuje něco srovnávat?
- Je připravena se podělit s ostatními organizacemi o dosažené výsledky?

- Je si vědoma časové náročnosti, finanční a personální náročnosti benchmarkingu?
- Je připravena přijmout závazek realizovat výstupy benchmarkingu? (Kolektiv autorů, 2004, s. 21)

Vzhledem k tomu, že nejsou dané žádné postupy realizace měření a porovnávání, existuje několik modelů, jak při benchmarkingu postupovat. Počet jednotlivých fází, kroků a klíčových aktivit benchmarkingu se odlišuje. Dle výzkumu ve Spojených státech bylo odhaleno, že některé organizace používají při benchmarkingu algoritmus čtyřetapový a jiné až třicetitřítapový. Nejčastěji jsou využívány modely se sedmi až deseti kroky. (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 27) Každý model by měl dokázat odpovědět na otázky (viz příloha č. 2). Organizace OMBI¹¹ představuje benchmarking jako cyklus sedmi na sebe navázaných kroků, které se doporučuje opakovat. (Malý, Nemec, 2011, s. 143) Tento benchmarkingový cyklus znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 3: Benchmarkingový cyklus



1. Výběr oblasti, agendy, služby pro benchmarking
2. Vypracování profilu služby, formulace dat a ukazatelů
3. Sběr a zpracování dat
4. Analýza dat a ukazatelů, identifikace nejlepších výkonů a mezer ve výkonech
5. Výběr a definování nejlepších praktických postupů
6. Návrh strategií a akčních plánů pro optimalizaci procesů a služeb
7. Opakovaná analýza dosažených výsledků a optimalizovaných procesů

Zdroj: Kolektiv autorů, 2004

Popis benchmarkingového cyklu v sedmi krocích:

1. krok – Výběr činností/oblastí pro benchmarking - službu nebo činnost je nutné vybrat takovou, kterou lze měřit. Důvodů pro výběr dané činnosti může být několik např. velký počet stížností, vysoké náklady apod.
2. krok – Vypracování profilů služeb - umožňuje lépe pochopit službu nebo danou činnost pomocí nalezení vhodných ukazatelů výkonu.

¹¹ Zkratka pro Ontarijskou Benchmarkingovou Iniciativu Měst

3. krok – Sběr a analýza dat o výkonu - ze stanovených ukazatelů výkonu se vykoná sběr dat o službě, což může být poměrně časově náročné v závislosti na tom, o jakou službu jde a jak snadno se data získávají. Sebraná data se následně analyzují. Analýza může zahrnovat např. výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků apod.

4. krok – Stanovení pásma výkonů - nejdříve je nutné stanovit kritéria pro vymezení tohoto pásma. K nim se pak přiřazují data v souřadnicovém systému pro zjištění toho, kdo má nejlepší výkon nebo patří do skupiny nejlepších.

5. krok – Identifikace nejlepších postupů - nejlepší postup je stanoven na základě kombinace nákladů nebo kvality a představuje preferovanou metodu poskytování služby či realizace činnosti založenou na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu.

6. krok – Vypracování strategií pro porovnání - je nutné podrobně prostudovat nejlepší postup a přizpůsobit jej potřebám a možnostem dané organizace.

7. krok – Vyhodnocení výsledků a procesů - jde o monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu a vyhodnocení, zda se hodnoty výkonu nebo služby zlepšily. (Kolektiv autorů, 2004, s. 18-20)

Při benchmarkingu je vhodné postupovat takto - shrnutí:

1. Plánování a příprava – zahrnuje stanovení rámce, ve kterém se organizace chce pohybovat, výběr vhodného partnera, podporu vedoucích zaměstnanců, způsob zařazení benchmarkingu do řízení organizace a jak bude financován.
2. Sběr a zpracování dat a informací – zahrnuje výběr výkonnostních ukazatelů, aby byly porovnatelné, porozumění procesů vedoucích k výsledkům, shromáždění užitečných údajů od zúčastněných stran vedoucích ke změně, analýzu výsledných hodnot ukazatelů pro určení nejlepších postupů.
3. Vytvoření akčního plánu – představuje konkrétní výstupy, kvantitativně vyjádřené změny a jejich termíny dosažení a způsob měření.
4. Implementace plánů a realizace změn potřebných ke zlepšení výkonů včetně monitorování a vyhodnocování výsledků. (Kolektiv autorů, 2004, s. 7, 21-22)

Benchmarking je úspěšný v případě, že je podporován vedoucími pracovníky, jsou do něj zapojeni zaměstnanci úřadu, je omezen na určitý počet klíčových činností organizace, po stanovení cílů zlepšování a řízení fungování úřadu jsou viditelné přínosy pro zákazníky i zaměstnance. (Kolektiv autorů, 2004, s. 23)

Porovnávání s jinými organizacemi může být velmi citlivé, proto je důležité, aby se tyto organizace dohodly na etickém kodexu porovnávání. (Ochrana, Půček, 2011, s. 88) Etický kodex benchmarkingu vymezuje základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací jednotlivým partnerům benchmarkingu. Jsou to „zásady chování při provádění

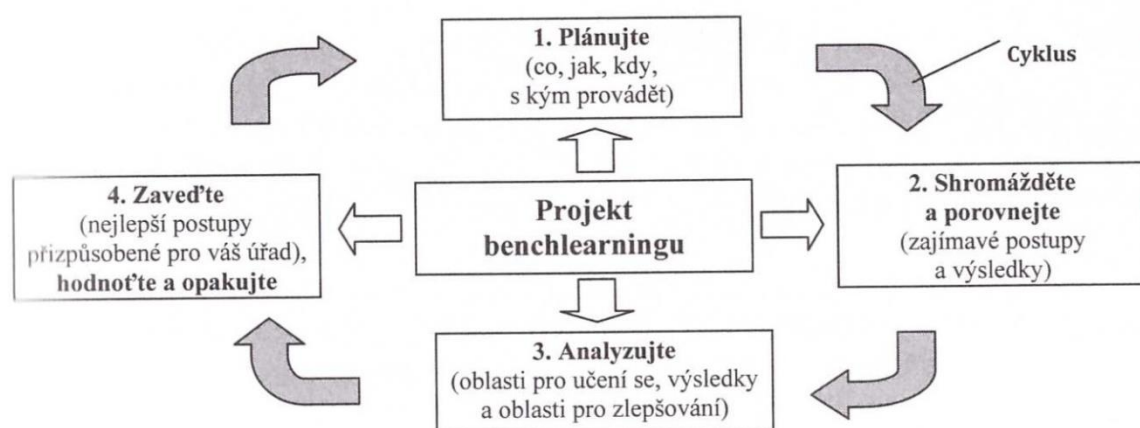
srovnávacích studií“. (Kolektiv autorů, 2004, s. 24) V rámci EU byl benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy. (Ochrana, Půček, 2011, s. 89)

V ČR byl benchmarking poprvé použit v souvislosti s pilotním projektem „Cena a výkon“¹² v letech 2002-2003 za podpory British Knot How Fund, Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. a statutárního města Ostravy v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech (Ústí nad Labem, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Ostrava a Havířov). Na tento projekt navázal projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“, do kterého se zapojilo 48 obcí ČR. (Kolektiv autorů, 2004, s. 9-10) V roce 2005 schválilo Grémium ředitelů krajských úřadů při asociaci krajů ČR projekt „Mezikrajský benchlearningový projekt“, jehož cílem je zefektivnit a zlepšit procesy uvnitř organizace formou učení se od druhých. Do projektu je zapojeno 13 krajských úřadů.

3.1.1 Benchlearning

Benchlearning je neustálý proces učení a hledání inspirace ze silných stránek jiných organizací. Základem metody je stejně jako u benchmarkingu učení se z dobrých praxí od druhých, jejímž cílem je naučit se od ostatních vše, co umí lépe, hledat inspiraci pro svoji práci a vyhnout se chybám, které učinili druhí. Jedná se o porovnání různých způsobů hodnocení v různých organizacích, přičemž by měly být vybrány takové organizace, které zlepšily svoji výkonnost prostřednictvím uplatnění a zavedení dobré praxe. Jde ale spíše o učení se od druhých než porovnávání. (Malý, Nemec, 2011, s. 146-147) Výhodou benchlearningu je skutečnost, že není nutné vyhledávat srovnatelné organizace a používat ukazatele pro přímá srovnání, dále vytváří vlastní dobrou praxi v dané organizaci a klade důraz na proces učení se od jiných. (Malý, Nemec, 2011, s. 147)

Obrázek 4: Benchlearningový cyklus



Zdroj: Ochrana, Půček, 2011, s. 88

¹² Více o projektu v knize Kolektiv autorů, 2004, s. 27-38

3.2 Hodnocení zaměstnanců

K základním lidským tendencím patří hodnocení svého okolí a sebe samotného, proto je pracovní hodnocení přirozené. První systémy hodnocení byly nástrojem ke zdůvodnění výše odměny a nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti. Teprve až v 50. letech se v USA začalo hodnocení považovat za nástroj motivace a rozvoje výkonnosti zaměstnanců zvyšující konkurenční výhodu a prosperitu organizace. (Wagnerová, 2008, s. 9) V souvislosti se zaváděním nových metod do řízení ve veřejné správě se řízení lidských zdrojů více zaměřuje na hodnocení zaměstnanců. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 102)

Armstrong definuje hodnocení zaměstnanců jako formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). (Armstrong, 2007, s. 416; Koubek, 2004, s. 31) Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců je pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti. (Wagnerová, 2008, s. 12)

Hodnocení zaměstnanců nepatří mezi oblíbené aktivity organizací, a to z toho důvodu, že většina organizací považuje hodnocení zaměstnanců za nutné zlo, ale bez hodnocení zaměstnanců nemůže organizace ovlivňovat jejich výkonnost. (Hroník, 2006, s. 18) Hroník popisuje tři oblasti hodnocení zaměstnanců - vstupy (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe), výstupy (výkon) a procesy (pracovní chování, přístup). (Hroník, 2006, s. 20)

Hodnocení zaměstnanců tedy znamená posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, se kterými spolupracuje nebo přichází do kontaktu. Neznamená pouze hodnocení jeho pracovního výkonu, ale hodnotí se jeho pracovní a sociální chování nebo schopnosti, znalosti, zájmy a charakteristiky každého zaměstnance, které mají vztah k vykonávané práci. (Špalková, 2004, s. 90; Arthur, 2010, s. 12) Součástí hodnocení by mělo být ocenění pozitivních vlastností zaměstnance, určení rezerv ve výkonu a závěry pro další rozvoj a vzdělávání. (Dvořáková, 2007, s. 256-257)

Dosažení výkonnosti organizace lze dosáhnout nejen zhodnocením pracovního výkonu zaměstnanců, ale především motivací pracovníků, možností vzdělávání, osobnostním a profesním rozvojem, vytvářením pocitu sociálních jistot, možností spoluúčasti na řízení organizace (Dvořáková, 2007, s. 162-164, 252), ale také zajištěním příjemného pracovního prostředí, kde každý zaměstnanec ví, co má dělat, proč a co se od něj očekává. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 106)

Cílem hodnocení je z hlediska zaměstnavatele zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa (jak vykonává svou práci, jak plní úkoly), jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům a dalším osobám, jaká je možnost jeho

dalšího využití v organizaci a co je třeba pro to udělat (rozpoznat jeho silné a slabé stránky), seznámit zaměstnance s jeho perspektivou v organizaci, ovlivnit jeho zájem (motivovat), umožnit zaměstnanci zlepšení jeho pracovního výkonu, vytvořit základnu pro jeho odměňování, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich potenciál pracovního výkonu. (Špalková, 2004, s. 90; Koubek, 2002, s. 194-196)

Zaměstnanec očekává od svého hodnocení, že pro něj bude příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného, získává zpětnou vazbu – informace o tom, jak pracuje, může sdělit své představy o svém odměňování a dalším rozvoji. (Špalková, 2004, s. 91) Zaměstnanci si tak uvědomí vztah mezi vloženými vstupy (čas, úsilí, dovednosti atd.) a výstupy, které získají zpět (peněžní hodnocení apod.). (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 106)

Koubek specifikoval následující zásady systému hodnocení zaměstnanců - cíle systému hodnocení musí splňovat princip SMART; do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany; obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních míst; pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem; organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními; organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolená je; organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny zaměstnance; výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k jejich vyjádření; systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován; hodnocení provádí přímý nadřízený; hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období; volba metody hodnocení odpovídá podmínkám organizace a zvolená kritéria odpovídají struktuře pracovních činností; organizace má zpracovaný metodický pokyn k hodnocení (stanovení cílů, metody hodnocení, použitá kritéria). (Koubek, 2002, s. 198-199; Dvořáková, 2007, s. 259)

Kvalitní systém hodnocení zaměstnance je nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti, kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců. (Dvořáková, 2007, s. 256-257) Aby systém hodnocení výkonu fungoval efektivně, musí být spojený s pracovním místem, správný, spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, přijatelný pro každého v organizaci, pomáhat k růstu zaměstnanců, nabízet návrhy na zlepšení výkonu (Arthur, 2010, s. 20), měl by mít podporu top managementu, podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám, být nepřetržitý, akceptovaný zaměstnanci, administrativně nenáročný a zároveň hodnotící a rozvíjející a měl by být vyhodnocován. (Hroník, 2006, s. 86)

Dále by měl být systém hodnocení provázán s dalšími personálními činnostmi vedoucími ke zlepšení pracovního výkonu (např. odměňování, rozvoj, vzdělávání, rozmisťování, motivace)

(Koubek, 2002, s. 197; Dvořáková, 2007, s. 256), s kompetenčním modelem¹³, personální strategií¹⁴ a firemní kulturou, (Hroník, 2006, s. 16-17), což by mělo mít za následek kvalitnější pracovní výkony a poskytování kvalitnějších veřejných služeb. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 102) Základním předpokladem pro realizaci spravedlivého a objektivního posuzování výkonnosti zaměstnanců je vytvoření směrnice Hodnocení zaměstnanců.

Při realizaci systému hodnocení se mohou vyskytnout chyby, mezi které patří chybné stanovení kritérií hodnocení, špatná metodika hodnocení, nedostatečná příprava hodnotitelů, uspěchanost a formálnost hodnocení, nedostatečná účast zaměstnanců na celém průběhu, špatné formulování závěrů hodnocení a práce s výsledky, předpojatost nebo zaujatost hodnotitele, posuzování podřízených lépe nebo hůře než to odpovídá skutečnosti za účelem neuškodit nebo uškodit hodnocenému zaměstnanci, hodnotitelé používají pouze průměrná hodnocení a další. (Dvořáková, 2007, s. 274-276; Koubek, 2002, s. 215-216)

Hodnocení lze provádět různými způsoby, a to hodnocení přímým nadřízeným, podřízenými, spolupracovníky, třetí osobou (např. zákazníci), hodnocení prostřednictvím psychologa, sebehodnocení a týmové hodnocení. (Špalková, 2004, s. 91-92; Koubek, 2002, s. 203-204; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 104)

Hodnocení může mít tři formy:

- průběžné (neformální) - každodenní hodnocení zaměstnance prováděné jeho nadřízeným během vykonávané práce, je zaměřeno na pracovní výkon a slouží k ukládání pracovních úkolů a kontrole práce, vyjadřování nedostatků a chválení dobré práce, ale také umožňuje reagovat na aktuální nedodržení kázně, nevhodné jednání s lidmi nebo nepřítomnost v práci,
- příležitostné - vyvoláno okamžitou potřebou, např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru, hodnocení probíhá ústně a má neformální charakter,
- systematické - provádí se pravidelně a má podobu analytického hodnocení, tj. zaměstnanec je hodnocen podle stanovených kritérií nebo za předem definovaných

¹³ Tvorba kompetenčních modelů přispívá k jednotnému pohledu v rámci organizace, umožňuje vnímat kvality různých lidí spravedlivěji a stanovuje měřítko pro závažnost přestupků jednotlivců. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci a mezi ně patří například odborné znalosti, dovednosti, postoje a osobní vlastnosti. Kompetenční model stanovuje kompetence zaměstnanců na základě požadavků organizace. Je to standard, který se využívá při hodnocení pracovníků i při dalších personálních činnostech. Některé firmy zpracovávají také profily pracovních míst, které stanoví stupeň kompetence potřebný pro úspěšný výkon určité profese. (Bělohlávek, 2009, s. 25-26)

¹⁴ Strategie je konkrétní plán, podle kterého se musí postupovat, aby se dosáhlo stanoveného cíle. (Hughes, 2003, s. 46) V oblasti řízení lidských zdrojů by měla mít každá organizace zpracovanou personální strategii, která vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v oblasti managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. Strategie by měla zohledňovat externí a interní podmínky organizace a požadavky, které jsou na ni kladeny, ale také potřeby a očekávání zaměstnanců. Tato strategie by měla být navázána na strategii organizace. (Dvořáková, 2007, s. 115)

okolností např. při přeřazování zaměstnance na jinou práci. Z tohoto hodnocení jsou pořizovány písemné záznamy, které jsou součástí osobního spisu zaměstnanců. (Špalková, 2004, s. 91; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 103; Pilařová, 2008, s. 11-14; Koubek, 2002, s. 195)

V praxi mohou organizace pro hodnocení svých zaměstnanců využít několik metod hodnocení, a to řízení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives), srovnání výkonu zaměstnance se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu zaměstnance, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice (číselná, grafická a slovní), metodu BARS, metodu kritických případů, hodnotitelské zprávy (pracovní posudky), srovnání výkonů zaměstnanců, sebehodnocení, assessment centre, systém 360° zpětné vazby nebo hodnotící rozhovor. (Dvořáková, 2007, str. 259-270, 276-278; Špalková, 2004, s. 94-97; Pilařová, 2008, s. 31; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 105; Bělohávek, 2009, s. 69-70; Koubek, 2002, s. 211-212)

V praxi se většinou používá kombinace více metod hodnocení a vhodné je dávat přednost systému založenému na objektivních údajích propojených s rozhovorem zaměřeným na další rozvoj zaměstnance. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 106) Vedle formálního hodnocení se doporučuje dvakrát či třikrát do roka formálně organizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskuzí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. (Koubek, 2002, str. 197-198)

3.2.1 Kritéria hodnocení

Při každém hodnocení je třeba nejdříve stanovit hodnotící kritéria, které se vztahují k požadavkům práce a musí vycházet z popisu práce a analýzy práce. (Špalková, 2004, s. 92) Kritérium je ukazatel výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme úspěšnost zaměstnance. Kritéria ovlivňují výkony zaměstnanců a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucím výsledkům. (Pilařová, 2008, s. 41) Pokud je hodnocení přímým podkladem pro odměňování, musí být kritéria nezpochybnitelná, dobře sledovatelná a měřitelná s objektivní vypovídací schopností, pak mohou podněcovat zaměstnance k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu a tím dochází k poskytování kvalitnějších služeb občanům. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 103)

Kritéria hodnocení lze rozčlenit například podle objektu hodnocení (co se konkrétně hodnotí):

- kritéria pracovního chování – úroveň iniciativy a samostatnosti, úroveň pracovní kázně a spolehlivosti, vytrvalost, přizpůsobivost, smysl pro osobní zodpovědnost, úroveň odborných znalostí a dovedností, kvalita a kvantita výkonu, zvládání fyzického a duševního zatížení, dodržování pracovní doby, dodržování pracovního režimu, připravenost přijímat a nést riziko, loajalita, vyjadřovací schopnosti a další,

- kritéria sociálního chování – spolupráce a schopnost jednání s lidmi (komunikativnost, schopnost týmové práce, schopnost řešit konflikty), vztahy ke spolupracovníkům, společenská obratnost, vystupování a další,
- kritéria profilu osobnosti (pro odhalování možnosti zaměstnance pro zastávání vyšší funkce nebo vykonávání náročnější práce) – úroveň rozumových schopností, morální profil, celková životní zralost a vyrovnanost, smysl pro osobní zodpovědnost, odpovídající pracovní motivace a pracovní postoje, zájmové zaměření, zdravotní stav a další. (Koubek, 2002, s. 97; Špalková, 2004, s. 92-93; Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 103-104; Dvořáková, 2007, s. 270-271)

Při hodnocení se využívají i zvláštní kritéria (kritéria pro hodnocení manažerů) – schopnost aplikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti, organizace práce, hospodárnost, rozhodování a odpovědnost, schopnost vést a motivovat lidi, ochrana zdraví a bezpečnosti při práci atd. (Špalková, 2004, s. 93)

Mezi požadavky na kritéria patří počet kritérií – neměl by být příliš velký, objektivita kritérií – různí hodnotitelé by měli u konkrétního zaměstnance dojít ke stejnému výsledku při použití určitého kritéria, nezávislost – jedno kritérium nesmí vycházet z druhého a relevance – použité kritérium by mělo být relevantní k posuzované schopnosti. (Špalková, 2004, s. 93)

Systém hodnocení výkonnosti ovlivňuje především charakter lidských zdrojů, cíle organizace, dostupnost odměn za dobré výkony a manažerské schopnosti vedoucích. Úspěch celého procesu hodnocení výrazně závisí nejen na správně zvolené metodě hodnocení, ale i na způsobu jejího použití. Fungování systému ovlivňuje i to, jak lidé v organizaci proces hodnocení vnímají. Ideální systém hodnocení výkonnosti bohužel neexistuje. (Wright, Nemec, 2003, s. 173, 176, 206)

3.2.2 Odměňování na základě výkonu zaměstnanců

Problematikou odměňování se zabývá zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část šestá – Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. Odměňování ve veřejné správě se také řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru se odlišuje od soukromého, ve kterém zaměstnanci dostávají za vykonanou práci mzdu a ve veřejném sektoru jim přísluší plat. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 109, odst. 3, je charakterizován plat jako peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem

obcí podle školského zákona a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Výše platu je určována tímto zákonem, ale také vnitřním platovým předpisem organizace.

V roce 2011 proběhly změny v odměňování ve veřejné správě, které vedly například k rozšíření platových tarifů či k vytvoření smluvního platu (pevné měsíční částky) pro zaměstnance zařazené do 13. a vyšší platové třídy na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Smluvní plat zahrnuje veškeré složky platu, ale nelze k němu poskytovat žádné jiné složky platu kromě odměn. Další změnou bylo vytvoření nových stupnic platových tarifů pro pedagogické zaměstnance. (Trylč, Rothová, 2011)

V ČR existuje jednotný systém pravidelného zvyšování platů v závislosti na délce pracovní zkušenosti. Ve veřejném sektoru je odměňování výkonnosti poměrně omezené. Odměňování výkonnosti je silně motivující a umožňuje zvýšit výkonnost zaměstnanců a odměnit nejlépe ty nejvýkonnější. (Wright, Nemec, 2003, s. 180-181) Odměňování zaměstnanců je velmi citlivou záležitostí, proto špatně nastavený systém odměňování má negativní vliv na snížení produktivity, zhoršení organizační kultury, finanční stabilitu a výkonnost organizace. (Pilařová, 2008, s. 60-61)

Základem pro systém odměňování je klasifikace pracovních míst vycházející z analýzy pracovních míst. (Wright, Nemec, 2003, s. 180-181) Odměňování zaměstnanců se ve veřejné správě provádí dle zákona na základě zařazení do platového tarifu. Každému zaměstnanci tedy přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu (celkem 16) a platový stupeň, do kterých je zařazen. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro rok 2013 je uvedena v příloze č. 3. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a nejnáročnější práce na něj kladené. Zaměstnanec je zařazen do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, určuje kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd, postupy zařazování do jednotlivých platových tříd, podmínky pro určení započitatelné praxe pro zařazení do platového stupně, stanovení stupnice platových tarifů, výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštního příplatku pro jednotlivé skupiny prací.

U organizací veřejného sektoru se odměňování většinou skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé složky platu) a zaměstnaneckých výhod (penze, dodatečné nemocenské dávky, platby pojistného atd.) včetně nepeněžních odměn například uznání (pochvaly), ocenění, úspěch, odpovědnost či osobní růst. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 108-110) Pohyblivou složkou platu jsou odměny, různé příplatky, prémie apod. Organizace mají k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance za jejich práci. Odměňování by mělo přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti

a schopnosti, být zaměstnanci akceptováno, motivovat k lepším výkonům a zlepšování kvalifikace zaměstnanců. (Koubek, 2002, s. 266-267)

Systém odměňování by měl přímo navazovat na pravidelné hodnocení výkonu, čímž se odměňování stává nástrojem motivace zaměstnanců v rámci výkonnosti. (McCourt, Eldridge, 2003, s. 158) V ČR většina organizací veřejné správy nemá odměňování navázané na hodnocení zaměstnanců, zpravidla jsou zaměstnanci odměňováni na základě časové mzdy. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005, s. 106, 109) Mezi výhody využívání odměňování na základě hodnocení někteří autoři¹⁵ uvádí krátkodobé zvýšení výkonu zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení přístupu zaměstnanců. Naopak za nevýhodu je považováno vnímání protekce, nedostatečný vliv na celkový výkon, podvádění, negativní vliv na týmovou práci a dlouhodobý pokles pracovní morálky. (Malíková, Jacko, 2013, s. 186)

Nezohlednění výkonnosti v systému odměňování, tzn., že platy, odměny či příplatky nezávisí na výkonu zaměstnanců, je klíčovým problémem, který uvádí již zmíněná strategie vlády Smart Administration. Plat je považován za klíčovou součást udržování a zvyšování motivace a výkonnosti úředníků. V zemích střední a východní Evropy jsou jedním z největších problémů velké platové rozdíly ve veřejném sektoru a soukromém sektoru (Wright, Nemec, 2003, s. 180-181), o čemž se zmiňuje i strategie, v níž je konkrétně uvedeno, že česká veřejná správa se potýká s relativně nízkými mzdami. Jejich podíl na celkových mzdách je jedním z nejnižších v Evropě, což může vést k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Nízké mzdy odrazují schopné a vzdělané zájemce o práci ve veřejném sektoru a snižují motivaci stávajících zaměstnanců. (SA, 2007, s. 23)

Odměňování ve veřejném sektoru probíhá na základě stanovených podmínek oproti sektoru soukromém. V soukromém sektoru mají organizace volnost v určování výše mzdy zaměstnancům, kdežto organizace ve veřejném sektoru jsou omezeny zmíněným nařízením vlády, které vymezuje výši platu zaměstnance. (SA, 2007, s. 23) Z toho tedy vyplývá, že je možné, že zaměstnanec v organizaci soukromého sektoru, který má nízkou kvalifikaci, může dostávat vyšší mzdy než kvalifikovaný zaměstnanec s dlouholetou praxí ve veřejném sektoru.

¹⁵ Například Siegel, 2010, Poister, 2003

4 Krajský úřad Jihomoravského kraje

Diplomová práce je zaměřena na konkrétní organizaci veřejné správy, a to na Krajský úřad Jihomoravského kraje. Proto se celá kapitola zabývá výhradně touto organizací. V této kapitole je nastíněna základní charakteristika Jihomoravského kraje a Krajského úřadu JMK. Údaje byly čerpány ze strategických dokumentů úřadu a jeho oficiálních internetových stránek. Krajský úřad JMK využívá pro řízení výkonnosti široké spektrum nástrojů, které jsou rozebrány v poslední části kapitoly, jenž je zpracovaná z poskytnutých informací od manažerky kvality úřadu a na základě informací z oficiálních internetových stránek a strategických dokumentů.

4.1 Základní charakteristika Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj má rozlohu 7 194,9 km², čímž zaujímá přibližně 9 % území ČR. Díky své rozloze se řadí na 4. místo mezi kraji. Kraj je položen v jihovýchodní části České republiky, kde hraničí s Rakouskem a Slovenskem a sousedí s dalšími pěti kraji ČR (Jihočeský, Pardubický, Olomoucký, Zlínský a kraj Vysočina). (Výroční zpráva JMK, 2012, s. 6)

Území kraje se dále dělí na sedm okresů (Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo), na 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 34 obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Celkem se v kraji nachází 673 obcí, z toho 49 má status města a 40 status městyse. Statutárním městem je město Brno. Podle údajů Českého statistického úřadu uvedených ve Výroční zprávě Jihomoravského kraje za rok 2012 žilo v tomto kraji k 31. prosinci 2012 celkem 1 168 650 obyvatel a tento počet se od roku 2003 každým rokem zvyšuje. (Výroční zpráva JMK, 2012, s. 6-7)

4.2 Úřad a jeho charakteristika

Krajský úřad Jihomoravského kraje (dále jen „Krajský úřad JMK“) je výkonným orgánem Jihomoravského kraje a nemá právní subjektivitu. Krajský úřad JMK zaměstnává celkem cca 670 zaměstnanců a má 244 příspěvkových organizací zřizované Jihomoravským krajem. Postavení a působnost Krajský úřad JMK upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

Krajský úřad JMK je moderně řízenou institucí, jejímž cílem je nejen plnění všech legislativních předpisů a poskytování co nejkvalitnějších služeb svým klientům, ale především chce být otevřeným a profesionálním úřadem, který je vzorem pro ostatní úřady veřejné správy. Tento cíl je v souladu s vizí. Krajský úřad JMK patří mezi standardy vyspělých zemí Evropské unie díky zavedení systému řízení, jenž je v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. (Příručka kvality)

Činnosti Krajského úřadu JMK:

- plní úkoly v samostatné působnosti, které mu ukládá zastupitelstvo a rada a také napomáhá činnosti výborů a komisí,
- vykonává přenesenou působnost s výjimkou úkolů, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu,
- kontroluje v souladu s příslušnými zákony činnost orgánů obcí, atd.¹⁶

4.2.1 Vize, mise a klíčové hodnoty¹⁷

Vize do roku 2020:

„Otevřený a profesionální úřad, vzorem pro ostatní úřady veřejné správy“

Mise:

„Jsme profesionální a vstřícný úřad poskytující kvalitní služby.“ – Snaha o vytvoření podmínek pro zlepšování pracovního prostředí pro návštěvníky i zaměstnance a dodržování principů udržitelného rozvoje (především ekonomické a sociální principy a šetrnost k životnímu prostředí).

Klíčové hodnoty:

- profesionalita – vykonávání činností na vysoké odborné úrovni v souladu se zásadou nestrannosti a nediskriminace,
- efektivita úřadu,
- kvalita – snaha o naplňování míry očekávání, požadavků a potřeb klientů úřadu,
- otevřenost a spolupráce,
- úcta k lidem.

4.2.2 Organizační struktura

Krajský úřad JMK tvoří ředitelka a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. V čele krajského úřadu stojí ředitelka, která je zaměstnancem kraje (Zákon o krajích, § 68, odst. 1, § 69, odst. 1). Základními organizačními jednotkami Krajského úřadu JMK jsou odbory, které se dále člení na oddělení. Kromě toho jsou vytvořeny i zvláštní organizační jednotky - Útvar interního auditu, Útvar řízení kvality a Sekretariát ředitelky. Krajský úřad JMK má celkem 18 odborů, 2 útvarů a 53 oddělení. Všechny odbory a útvarů podléhají přímému řízení ředitelky Krajského úřadu JMK a jsou rozděleny do 5 úseků: úsek ekonomický a organizační, úsek

¹⁶ Viz zákon o krajích nebo oficiální internetové stránky úřadu

¹⁷ Více ve strategickém dokumentu Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje s. 3-4

rozvoje kraje, úsek veřejných služeb, úsek územního plánování a správy a úsek dopravy a majetku. Organizační schéma je uvedeno v příloze č. 4.

V čele odboru je vedoucí, který řídí a kontroluje činnost zaměstnanců v odboru. Je odpovědný za plnění úkolů odboru na svěřeném úseku v samostatné i přenesené působnosti a za kvalitu práce podřízených zaměstnanců. V čele oddělení je zpravidla vedoucí oddělení, který řídí jeho činnost. Podle pokynů vedoucího odboru zabezpečuje plnění úkolů vymezených v náplni činnosti oddělení a dále opatření uložená vedoucím odboru, kterému je za plnění těchto úkolů odpovědný.¹⁸

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), § 59 odst. 1, písm. b) umožňuje radě stanovit počet zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu, do zvláštních orgánů kraje a do organizačních složek a objem prostředků na platy těchto zaměstnanců.

4.2.3 Útvar řízení kvality

Útvar řízení kvality¹⁹ byl v roce 2011 zřízen za účelem řízení a zvyšování kvality. Útvar komplexně zabezpečuje a koordinuje činnosti, které směřují ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a vnitřních procesů. Dále odpovídá za implementaci a řízení moderních metod řízení např. model CAF, benchmarking, procesní řízení atd., poskytuje metodickou pomoc při zavádění těchto metod a spolupracuje s odbory na systémech řízení kvality např. Místní Agenda 21 či Projekt Zdravý kraj. Zabezpečování funkčnosti systému dle normy ČSN EN 9001 – Systémy managementu kvality - je rovněž důležitým výkonem útvaru.

Útvar rovněž zpracovává Výroční zprávy Jihomoravského kraje, realizuje a vyhodnocuje šetření spokojenosti občanů, příspěvkových organizací, zaměstnanců a dalších subjektů včetně získávání zpětné vazby. Mezi další činnosti útvaru lze zahrnout organizování porad starostů obcí a porad tajemníků obecních úřadů, zabezpečování informačních, publicistických a tiskových vztahů vůči veřejnosti a zaměstnancům či podílení se na realizaci některých projektů spolufinancovaných ze státního rozpočtu a zdrojů EU.

4.2.4 Ocenění

Oceněné organizace by měly poskytovat záruku vysoké úrovně systému řízení. Krajský úřad JMK se může pochlubit velkým množstvím získaných ocenění, která se týkají nejen kvality řízení, ale také společenské odpovědnosti. Krajský úřad JMK v roce 2012 získal osvědčení o úspěšném absolvování auditu Rovné příležitosti. Dalším příkladem je získaný certifikát „Přátelské místo“.

¹⁸ Více v dokumentu Organizační řád Krajského úřadu Jihomoravského kraje

¹⁹ Více o útvaru na oficiálních internetových stránkách úřadu

Krajský úřad JMK se stal jedním ze dvou krajů v České republice, který získal prestižní certifikát „Přátelské místo“ za rok 2011. Jde o projekt Českého červeného kříže, jehož cílem je vytvořit národní síť certifikovaných poskytovatelů služeb, u kterých bude mít klient s nejrůznějšími typy omezení garanci profesionálního přístupu a dostupnosti služeb. Krajský úřad JMK se trvale snaží zlepšovat služby, které poskytuje svým klientům (se specifickými potřebami) např. celá budova úřadu je přizpůsobena pro bezbariérový přístup, pracovníci úřadu získali vzdělání ohledně komunikace ve znakové řeči a při poskytování první pomoci.

Krajský úřad se také účastní různých projektů jako je například již ukončený projekt „Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu JMK a příspěvkových organizací JMK“ nebo aktuálně probíhající projekt „Zvyšování kvality lidských zdrojů formou vzdělávání v orgánech JMK“, který bude probíhat do srpna 2014. Oba projekty jsem ve stručnosti představila v příloze č. 5.

4.3 Nástroje řízení výkonnosti na úřadě

Krajský úřad JMK využívá poměrně rozsáhlý soubor nástrojů řízení výkonnosti. Avšak při výběru nástrojů je vždy nutné přihlédnout ke konkrétním a aktuálním podmínkám každého kraje (včetně podmínek politických apod.). V rámci výkonnosti směřuje Krajský úřad JMK nástroje k optimalizaci a zkvalitnění „dovnitř“ úřadu k větší spokojenosti zaměstnanců a „navenek“ úřadu k větší spokojenosti občanů (zákazníků). Všechny vyjmenované nástroje jsou dále v této podkapitole více rozepsány kromě benchmarkingu a hodnocení zaměstnanců. Těmto dvěma nástrojům bude věnována samostatná kapitola.

Mezi nástroje směřované „dovnitř“ úřadu lze zahrnout:

- strategický systém dle modelu Balanced Scorecard,
- sebehodnocení dle modelu CAF,
- porovnání se s ostatními kraji v rámci Benchmarkingu,
- ISO normy (9001, 27001),
- procesní řízení – prolíná se ve výše zmíněných nástrojích,
- personální management – hodnocení zaměstnanců.

Mezi nástroje směřované „navenek“ úřadu lze zahrnout:

- společenská odpovědnost,
- Místní Agenda 21 a Projekt Zdravý kraj,
- dotazníková šetření spokojenosti.

Zavedený systém řízení je součástí chodu a řízení úřadu a je aplikován na všech stupních. V souvislosti se změnami požadavků je tento systém nadále upravován a neustále zlepšován. Mezer v oblasti výkonnosti už moc není. Dle manažerky kvality drobné mezery jsou ještě

v oblasti informačních technologií a správního řízení. Od roku 2014 plánuje Krajský úřad JMK používat pro sebehodnocení model EFQM, který by měl v případě, že se osvědčí, nahradit model CAF. V opačném případě se úřad vrátí k již používanému modelu CAF.

Krajský úřad JMK dlouhodobě usiluje o nastavení efektivních vnitřních procesů, které respektují mezinárodně uznávané požadavky na kvalitní řízení organizací. V roce 2007 úřad do své praxe zavedl a certifikoval systém řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009, v roce 2012 krajský úřad úspěšně implementoval a certifikoval systém managementu bezpečnosti informací dle ISO/IEC 27001:2005 a v roce 2013 jako první instituce veřejné správy v ČR certifikoval systém společenské odpovědnosti dle Národního programu posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti. (Zpráva o společenské odpovědnosti 2012/2013)

Podstatnou součástí zlepšování řízení výkonnosti Krajského úřadu JMK je také dobrá komunikace a informování svých zákazníků, zaměstnanců a všech zainteresovaných stran. Ke komunikaci a k informování zákazníků slouží především úřední deska, internetové stránky JMK včetně elektronické adresy pro komunikaci s příslušným pracovníkem dle tematiky, regionální televizní vysílání, tiskové konference, veřejná projednávání, kulaté stoly, neformální jednání, intranet, vnitřní zpravodaj atd. Využívány jsou datové schránky, je zavedena elektronická podatelna, a zákazníci tak nemusí navštěvovat úřad a mohou podání učinit ze svého pracoviště, domova, apod. Komunikace s volenými zástupci kraje je zabezpečována např. prostřednictvím jednání Zastupitelstva JMK, které je veřejné, či jednání komisí Rady JMK, atd. Za účelem zlepšení komunikace se starosty, tajemníky obcí v JMK a jejich informovanosti jsou pořádány pravidelné porady. (Příručka kvality)

Řízení výkonnosti Krajského úřadu JMK má své silné stránky, mezi které patří například zadávání úkolů a jejich kontrola od vedoucích pracovníků, motivace a možnost odměňování, možnost vzdělávání, odbornost pracovníků, zapojování zainteresovaných stran do tvorby strategických dokumentů, realizace plánů a další. Naopak příležitostmi pro zlepšování může být lepší vzájemná komunikace v rámci odborů i celého úřadu, systém odměňování, fungování efektivního systému vzdělávání a jeho zaměření na konkrétní potřeby zaměstnanců, podpora a pomoc novým zaměstnancům, proces přijímání nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a další. (Poslíková, 2012, s. 27)

4.3.1 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard se skládá ze čtyř perspektiv – perspektiva zákazníků, finanční perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Dle této metody má Krajský úřad JMK vytvořenou strategii.

- a) Perspektiva zákazníků - jde o zkvalitňování činností na základě získaných informací o potřebách klientů. Krajský úřad JMK chce zlepšovat informovanost občanů o poskytovaných službách a aktivitách.

Hodnoty perspektivy:

- spokojenost klientů – vyhodnocování spokojenosti klientů včetně reakce na jejich podněty a připomínky,
 - dostupnost služeb a individuální přístup,
 - dostupnost informací a posilování image úřadu.
- b) Finanční perspektiva - Krajský úřad JMK využívá finanční prostředky účelně, efektivně, hospodárně a transparentně.

Hodnoty perspektivy:

- řízení finančních toků – služby pro své klienty poskytuje účelně, efektivně, hospodárně,
 - transparentnost – finanční hospodaření Krajského úřadu JMK je průkazné a srozumitelné,
 - vícezdrojové financování – při hospodaření využívá veškeré dostupné zdroje.
- c) Perspektiva interních procesů - Krajský úřad JMK vytváří jednoduchý a srozumitelný systém sloužící ke zlepšování jeho činností. Má zaveden a zkvalitněn systém kvality jako nástroj ke zvyšování efektivnosti hospodárnosti, výkonnosti a trvalého zlepšování plnění poslání. V rozhodování úřadu a v přípravě podkladů uplatňuje rozhodování založené na faktech, procesní a systémový přístup řízení, aktivní zapojení pracovníků a ostatní zásady managementu kvality.

Hodnoty perspektivy:

- stabilita procesů – kvalitu zaručuje tím, jak jsou procesy nastaveny,
 - rychlost a kvalita služeb – poskytuje služby neprodleně a v požadované kvalitě,
 - kontrola – vnitřní procesy úřadu a jejich efektivnost jsou pravidelně přezkoumávány,
 - systém kvality – úřad je řízen dle vybraných metod kvality,
 - efektivní komunikace a spolupráce uvnitř úřadu – flexibilně reaguje na změny, které ovlivňují práci, pracovníci mají k dispozici všechny potřebné informace.
- d) Perspektiva učení se a růstu - Trvale rozvíjí znalosti a dovednosti svých pracovníků a uvědomuje si přínos jednotlivce a týmu ke kvalitnímu fungování úřadu. Spokojení a motivovaní pracovníci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity,

odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Proto pravidelně zjišťuje spokojenost svých pracovníků a motivuje je k lepším výkonům.

Hodnoty perspektivy:

- vzdělávání pracovníků a aktivní sebevzdělávání – poskytuje svým pracovníkům podmínky pro kvalifikační růst i dostatečný prostor pro aktivní sebevzdělávání,
- motivace, spokojenost, stabilita,
- způsobilost a profesionalita,
- rovné příležitosti – všem svým pracovníkům vytváří stejné podmínky pro profesionální růst. (Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje)

Na základě výše uvedených čtyř perspektiv vyplývajících z metody Balanced Scorecard má Krajský úřad JMK vytvořenou mapu strategie, která je grafickým znázorněním vztahů vize úřadu a jednotlivých strategických cílů vedoucích k naplnění této vize. Mapa strategie je uvedena v příloze č. 6.

4.3.2 Model CAF

Každá organizace si může implementaci modelu CAF přizpůsobit dle svých specifických potřeb, ale musí zachovat strukturu 9 kritérií a 28 subkritérií, použít jeden z panelů pro bodové hodnocení a vycházet z doporučeného postupu pro aplikaci modelu.²⁰ Krajský úřad JMK používá při postupu CAF doporučenou metodiku vhodnou pro většinu organizací, jenž je uvedena v celostátní příručce „Společný hodnoticí rámec modelu CAF“ vydaná Evropským institutem veřejné správy (EIPA), která je veřejně dostupná na internetu. Výše zmíněné podmínky pro aplikaci modelu Krajský úřad JMK dodržuje.

Model CAF používá Krajský úřad JMK od roku 2005. Podnětem pro zavedení modelu CAF byly získané Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. V roce 2005 získal krajský úřad Cenu Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě – v bronzovém stupni, v roce 2007 získal Cenu Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě – ve stříbrném stupni a v roce 2009 byl vítězem Národní ceny kvality ČR ve veřejné správě.

Přezkoumávání systému řízení pomocí modelu CAF probíhá pravidelně a opakovaně přesně podle stanoveného postupu a kritérií, které zkoumají klíčové oblasti činnosti úřadu rozdělené na oblast předpokladů pro poskytování kvalitních služeb a oblast výsledků činnosti organizace. Výsledky jsou následně zahrnovány do akčního plánu pro zlepšování.

²⁰ Více o modelu CAF ve Společném hodnoticím rámci - Zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení CAF 2013

Tabulka 1: Klady a zápory modelu CAF dle manažerky kvality

Klady	Zápory
• stabilní tým věnující se dlouhodobě zlepšování, • zavedeny pravidelné průzkumy spokojenosti, • třídění odpadů, • vypracování vize Krajského úřadu JMK, • instalace zásobníků na pitnou vodu, • zavedení systému řízení kvality dle norem ISO, • pořádání porad se starosty obcí a s tajemníky obcí ve správním obvodu JMK, • vydávání interního zpravodaje.	• nezainteresování širšího okruhu lidí do sebehodnocení – jistá pravděpodobnost zkreslených výsledků, • nedostatečná síla na prosazení i dalších námětů na zlepšení.

Pramen: vlastní zpracování

Doporučený postup pro aplikaci modelu CAF dle Příručky Společný hodnotící rámec, podle kterého se Krajský úřad JMK řídí, se skládá z 10 kroků²¹. Následující obrázek názorně zobrazuje tento desetikrokový postup. Popis celého procesu modelu CAF na Krajském úřadě JMK je zařazen v sekci příloh (v příloze č. 7).

Obrázek 5: Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF

DESET KROKŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE S VYUŽITÍM MODELU CAF



Pramen: Příručka Společný hodnotící rámec modelu CAF

²¹ Více o postupu modelu CAF se lze dočíst v příručce Společný hodnotící rámec - Zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení CAF 2013

4.3.3 ISO normy (9001 a 27001)

Normy ISO připravuje Mezinárodní organizace pro normalizaci. Tyto normy jsou mezinárodními normami, které specifikují požadavky na systém managementu kvality. Zavedený systém řízení na Krajském úřadě JMK, jak jsem se zmínila už výše, je aplikován na všech stupních, jenž je upravován, neustále vyvíjen a zlepšován v závislosti na měnících se podmínkách a požadavcích. Systém řízení, který je v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001, zahrnuje všechny činnosti realizované certifikovanou oblastí Krajského úřadu JMK v rámci výkonu státní správy v přenesené působnosti i činnosti týkající se plnění úkolů samosprávy v samostatné působnosti kraje. Od roku 2009 má Krajský úřad JMK vytvořen, dokumentován, uplatňován a udržován systém managementu kvality, který bude neustále zlepšovat jeho efektivnost. (Příručka kvality)

Od roku 2007 jsou certifikovanými oblastmi Krajského úřadu JMK:

- a) Odbor kancelář ředitelky
 - oddělení personálních věcí a vzdělávání,
 - oddělení hospodářské správy,
 - oddělení krizového řízení a obrany.
- b) Odbor regionálního rozvoje
 - oddělení strategického rozvoje,
 - oddělení rozvojových programů,
 - oddělení cestovního ruchu,
 - oddělení rozvoje venkova a zemědělství,
 - oddělení evropských dotací. (Příručka kvality)

V roce 2005 získal Krajský úřad JMK certifikát ČSN EN ISO 27001, který dokládá splnění, dodržování a další rozvoj specifických požadavků na systém řízení bezpečnosti informací. Cílem těchto norem je sjednotit požadavky, návody a doporučení na systémy řízení informační bezpečnosti. Od roku 2012 je certifikován Odbor kancelář ředitelky a Odbor informatiky.

Ukázky obou certifikátů jsou uvedeny v sekci příloh. Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 je zobrazen v příloze č. 8 a certifikát ČSN EN ISO 27001:2005 v příloze č. 9.

Tabulka 2: Klady a zápory ISO norem dle manažerky kvality

Klady	Zápory
• Krajský úřad JMK je zatím jediným certifikovaným úřadem na krajské úrovni, • vypracování systémových interních normativních aktů, • vytvoření procesní mapy pro certifikované odbory (ISO 9001), • vytvořeny databáze a seznamy např. databáze dodavatelů, seznam záznamů a formulářů, seznam externí dokumentace (ISO 9001), • v současné době jistý základ pro procesní řízení (ISO 9001), • vytvořeny seznamy informačních aktiv každého odboru (ISO 27001), • definovány rizika a způsoby jejich eliminace (ISO 27001).	• procesní mapa nemá dostatečnou vypovídací schopnost, • problém s udržováním databáze a seznamů a jejich praktickým využíváním, • kvalifikovaných auditorů, kteří by byli schopni posoudit vhodnost, správnost nastaveného systému, je pro veřejnou správu málo, • nedostatečná publicita, • nastavení systému ISO v době, kdy nefungovalo procesní řízení, • relativně drahé.

Pramen: vlastní zpracování

Pro správné řízení výkonnosti má Krajský úřad JMK vytvořenou Příručku kvality, která je závazná pro odbory zahrnuté v certifikované oblasti Krajského úřadu JMK, ale i ostatní odbory, které zabezpečují naplnění požadavků norem ČSN EN ISO 9001. Jedná se o Odbor kontrolní a právní - oddělení stížností, petic a vnitřní kontroly, Útvar interního auditu, Odbor informatiky, Odbor ekonomický. Příručka kvality popisuje systém managementu kvality, poskytuje přehledné informace o zajištění funkcí procesního modelu systému řízení kvality, organizačních vazeb a dokumentaci systému řízení kvality. Popisuje odpovědnost vedení, způsob tvorby, schvalování a přezkoumávání politiky kvality a specifikuje zásady výkonu činností v jednotlivých oblastech. Příručka kvality je základním interním řídicím a organizačním dokumentem systému kvality a obsahuje konkrétní postupy. Důležitým dokumentem v oblasti systému managementu kvality je Zpráva o stavu systému managementu kvality, která představuje aktuální soubor informací a je účinným nástrojem pro uplatňování, řízení, rozvíjení a zlepšování všech procesů systému managementu kvality. (Příručka kvality)

4.3.4 Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost²² (dále jen „CSR“) Krajského úřadu JMK vychází z obecných zásad CSR, navazuje na strategické dokumenty a zahrnuje principy chování založené na standardech, směrnících a pravidlech chování, které jsou považované za morální a správné v kontextu konkrétní situace. CSR je dobrovolné integrování sociálních, environmentálních a ekonomických hledisek do každodenních činností organizace ve spolupráci se zainteresovanými stranami. Základní principy a cíle²³ jednotlivých hledisek CSR jsem pro zajímavost uvedla v příloze č. 10.

Krajský úřad JMK se zavázal v souladu s implementovanou normou ČSN EN ISO 9001 hledat a naplňovat příležitosti ke zlepšování managementu řízení kvality. Jednou z takových příležitostí je přijetí odpovědnosti Krajského úřadu JMK za dopady své činnosti na své blízké okolí pomocí souboru dobrovolných opatření – společenské odpovědnosti. Systém CSR reaguje na potřeby vnitřního i vnějšího prostředí, je neustále zlepšován a aplikován na všech stupních organizačního řízení.

Zásady společenské odpovědnosti se odrážejí v klíčových hodnotách Krajského úřadu JMK a jsou součástí filosofie neustálého rozvoje, zlepšování a zkvalitňování úřadu. V roce 2013 byla vedením Krajského úřadu JMK schválena Politika Společenské odpovědnosti. V oblasti společenské odpovědnosti se krajský úřad řídí Národním programem posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti. Jsou identifikovány oblasti zlepšení a vytvořen Akční plán, v němž jsou specifikovány způsoby, jak těchto zlepšení dosáhnout.

Pro Krajský úřad JMK je důležitá péče a spokojenost zaměstnanců, zdravé životní prostředí, péče o okolí a společnost a kvalita služeb, které zaměstnanci krajského úřadu poskytují občanům. Při provádění každodenních činností, plnění svých povinností a poskytování veřejných služeb krajský úřad vykonává svou činnost s cílem být co nejvíce prospěšný veřejnosti a přispět k vyšší kvalitě života co nejširší skupině zainteresovaných stran.

Vize CSR:

„Moderní úřad spoluodpovědný za pozitivní rozvoj celého území Jihomoravského kraje a za podporu kvalitního života jeho obyvatel.“

Krajský úřad JMK má vytvořenou Příručku společenské odpovědnosti. Příručka CSR poskytuje souhrnné informace o systému managementu CSR. Specifikuje pravidla chování krajského úřadu z pohledu principů uplatňování CSR. Podává souhrnný přehled pravomocí a

²² Více informací o společenské odpovědnosti poskytuje strategický dokument Politika Společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Příručka společenské odpovědnosti a Zpráva o společenské odpovědnosti 2012/2013, z kterých vychází celá tato podkapitola.

²³ O aktivitách prováděných Krajským úřadem JMK v jednotlivých pilířích se lze také více dočíst ve strategickém dokumentu Zpráva o společenské odpovědnosti 2012/2013

odpovědností za řízení CSR, identifikuje zainteresované strany a formy komunikace vůči nim, stanovuje aspekty CSR v oblasti ekonomické, environmentální a sociální, definuje systém managementu zdrojů, řízení dokumentace a procesu přezkoumání systému managementu CSR a neustálého zlepšování.

Politika CSR je ucelený dokument představující vizi CSR, ve kterém se Krajský úřad JMK zavázal dodržovat základní principy CSR, naplňovat klíčové cíle v jednotlivých pilířích CSR a neustále se zlepšovat. Vize CSR byla formulována s ohledem na již existující vizi Krajského úřadu JMK. Politika CSR je závazná pro všechny zaměstnance a vyžaduje jejich osobní angažovanost a efektivní spolupráci v zájmu dosažení stálého zvyšování úrovně CSR a je přístupná všem zainteresovaným stranám na internetu.

Krajský úřad JMK dodržuje etické principy ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám. Zaměstnanci jsou vázáni ustanoveními Etického kodexu zaměstnanců JMK, který obsahuje požadavky na profesionalitu, nestrannost, zachování důvěrnosti informací, hospodárné a efektivní nakládání se svěřenými prostředky, odmítnutí korupce a nediskriminaci.

V roce 2012 získal Krajský úřad JMK mezinárodní ocenění „Život s Alzheimerovou nemocí“, Ocenění „Zlatá Vážka“ – za zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb pro osoby trpící Alzheimerovou chorobou a další. V roce 2013 získal Krajský úřad JMK Cenu Ministerstva vnitra za kvalitu v bronzovém stupni – za zavedení systému řízení bezpečnosti informací dle normy ISO 27001:2005 do prostředí Krajského úřadu JMK a Cenu Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě – za systémová protikorupční opatření a další.

4.3.5 Místní Agenda 21 a Projekt Zdravý kraj

Krajský úřad JMK na základě Místní Agendy 21 (dále jen „MA21“) zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do života. MA21 vychází z místních problémů. Zásadní podmínkou uplatňování MA21 je spolupráce a komunikace místní veřejné správy, občanů a organizací. Cílem je dlouhodobé zajištění vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě. MA21 vychází z celosvětového dokumentu Agenda 21. Pro měření kvality MA21 vznikla přehledná základní sada Kritérií MA21 (pro města, malé obce, statutární města, mikroregiony, kraje – liší se pouze ve vybraných požadavcích), která jsou sledovaná v rámci Databáze MA21. Příkladem síťové spolupráce mezi jednotlivými obcemi, městy a regiony používající metodu MA21 je Národní síť Zdravých měst ČR (dále jen „NSZM“).

Mezi témata MA21 lze zařadit veřejnou správu a strategický rozvoj, životní prostředí, energetiku, zdravý životní styl, volný čas, sport, kulturu, sociální problematiku, bydlení, vzdělávání, podnikání, ekonomiku, cestovní ruch, zemědělství a venkov, dopravu a globální problematiku.

Jihomoravský kraj je od roku 2008 členem NSZM a proto se řídí její metodikou. NSZM je mezinárodně certifikovaná asociace, která sdružuje v prostředí ČR města, obce a regiony, které realizují mezinárodní Projekt Zdravé město a Místní Agendu 21. V roce 1994 ji založilo 11 aktivních měst. V současné době je NSZM jedinou municipální asociací v ČR, která podporuje udržitelný rozvoj, zdraví a kvalitu života v podmínkách měst, obcí a regionů. Zdravá města, obce a regiony se snaží utvářet město (obec, region) jako kvalitní a příjemné místo pro život na základě dohody s obyvateli. Věří, že lidé budou svou komunitu i krajinu považovat za svůj domov a budou o ně také takto pečovat.

Vize Projektu Zdravý Jihomoravský kraj a MA21:

- postupné zlepšování podmínek pro zvyšování kvality života obyvatel JMK,
- zavedení „místní Agendy 21“ jako jedné z významných metod zvyšování kvality veřejné správy,
- zvýšení pocitu sounáležitosti občanů JMK,
- propagace kraje na národní i nadnárodní úrovni,
- seznámení dalších municipalit s tímto projektem,
- rozvoj kraje v souladu s principy udržitelného rozvoje,
- utváření regionu, který bude příjemným místem pro život se všemi jeho aspekty,
- vytvoření koncepčního materiálu (strategie) Projektu Zdravý kraj. (Výroční zpráva Projektu Zdravý kraj 2012)

Tabulka 3: Klady a zápory Místní Agendy 21 a Projektu Zdravý kraj dle manažerky kvality

Klady	Zápory
• navázání spolupráce s ostatními ÚSC, které aktivně řeší oblast UR a ochrany zdraví, • spoluorganizování celostátních kampaní (např. Den Země, Dny zdraví, Den bez tabáku apod.), • výměna dobrých praxí, • nové nasměrování projektu – „Zdravým krajem budeme tehdy, pokud se budeme skládat ze Zdravých ÚSC“, • aktuálně – spolupráce s ostatními odbory – propojení aktivit.	• dosavadní umístění Projektu a MA 21 na Odbor zdravotnictví bez propojenosti na další odbory/útvary, • nedostatečná medializace, • nedostatečné finanční zdroje, • nedostatečná aktivita nutná k posunutí se do vyšší kategorie.

Pramen: vlastní zpracování

4.3.6 Dotazníkové šetření spokojenosti

Požadavky a míra spokojenosti zákazníků je na Krajském úřadě JMK zkoumána formou pravidelných dotazníkových šetření, které se provádějí zpravidla jednou ročně. Dotazníkové šetření zabezpečuje útvar řízení kvality nebo odbor krizového řízení. Výsledky jsou prezentovány na poradě ředitelky. Na základě výsledků analýzy spokojenosti a požadavků zákazníka jsou přijímána opatření a stanoveny cíle kvality. Monitorování a měření spokojenosti zákazníků je dále prováděno na základě přijatých stížností, které eviduje odbor kontrolní a právní. Každá stížnost je zaevidována do evidence stížností a následně prošetřena. (Příručka kvality)

Již od roku 2005 Krajský úřad JMK provádí dotazníkové šetření spokojenosti občanů, obcí, svých příspěvkových organizací, zastupitelů Jihomoravského kraje a zaměstnanců krajského úřadu. Dotazníkové šetření spokojenosti probíhá každoročně vždy ke konci roku. Veřejnost a členové Zastupitelstva JMK dostávají dotazník v papírové podobě, ostatní zainteresované strany obdrží v oficiálním e-mailu paní ředitelky odkaz na elektronickou podobu dotazníku.

Dotazníkové šetření obcí a příspěvkových organizací trvá většinou 14 dnů, veřejnost má na vyjádření týden (v obou budovách JMK), členové Zastupitelstva JMK získají dotazník na vybraném jednání Zastupitelstva JMK (je avizováno dopředu, že bude dotazníkové šetření spokojenosti s činností Krajského úřadu JMK prováděno, pan hejtman i na úvod tohoto jednání ještě zastupitele na tuto záležitost vždy upozorňuje). Zaměstnanci mají většinou též 2 týdny, aby se vyjádřili. Dotazníky zaměstnanců administruje a zpracovává oddělení personálních věcí a vzdělávání, ostatní zpracovává útvar řízení kvality. Dotazníky dostupné na internetu nejsou, pouze dotazníky šetření spokojenosti veřejnosti. Ukázka dotazníku šetření spokojenosti veřejnosti je uvedena v příloze č. 11. Zaměstnanci se pomocí dotazníků mohou vyjádřit k oblastem týkající se obecné spokojenosti s obsahem práce, oblasti managementu, vztahů a komunikace, pracovnímu prostředí, hodnocení pracovního výkonu či metodám řízení kvality.

Hodnocení je prováděno na stupnici 1 až 5, kdy známka 1 znamená výborné a známka 5 nedostatečné. Po zpracování dotazníků jsou vypracovány zprávy (s hodnocením výsledků a trendů), ve kterých jsou i návrhy zpracovatele na opatření. Tyto zprávy jsou předkládány na poradě ředitelky, všichni vedoucí mají možnost se vyjadřovat k návrhům a navrhopat další případná opatření – mají na to cca 3 týdny. Poté jsou rozdány úkoly plynoucí z těchto přijatých tj. schválených opatření. Následně po jejich splnění nebo i v průběhu jejich plnění (většinou do cca půl roku) je poslána oficiální zpětná vazba ředitelky s tím, jak se výsledky dotazníku promítly do zlepšení úřadu. Pro veřejnost se tato zpětná vazba umísťuje na web, pro zaměstnance pak na intranet a je diskutována na pravidelných poradách vedoucích odborů a vedoucích oddělení.

5 Benchmarking na Krajském úřadě Jihomoravského kraje

Benchmarking je nejčastěji používaná metoda řízení výkonnosti u krajských úřadů zejména díky svým přínosům a možnostem získávání nových poznatků vedoucí ke zlepšení výkonnosti daného úřadu, které jim tato metoda přináší. Krajský úřad JMK není výjimkou a pomocí benchmarkingu dosahuje svých předpokládaných výsledků, proto je tomuto nástroji věnována celá kapitola. Informace k tomuto tématu jsou získány pomocí polo-strukturovaného rozhovoru uskutečněného s manažerkou kvality z útvaru řízení kvality na Krajském úřadě JMK.

Krajský úřad JMK je od roku 2005 členem Mezikrajské benchmarkingové (benchlearningové) iniciativy, do které je v současnosti zapojeno celkem 13 krajských úřadů ČR (Zlínský, Karlovarský, Plzeňský, Liberecký, Jihočeský, Středočeský, Pardubický, Olomoucký, Vysočina, Královéhradecký, Jihomoravský, Moravskoslezský a od roku 2012 se přidal i Ústecký – tj. všechny kraje kromě Prahy). Tato iniciativa vznikla v září 2005 na základě rozhodnutí komise Grémia ředitelů krajských úřadů, které rozhoduje o náplni benchmarkingu a schvaluje zvolené ukazatele v určených agendách, pod názvem „Mezikrajský benchlearningový projekt“. (Výroční zpráva JMK, 2007)

Cílem tohoto projektu je provedení benchmarkingu vybraných oblastí na základě návrhu pracovní skupiny složené ze zástupců jednotlivých krajů. (Výroční zpráva, 2007) Hlavním cílem iniciativy je zefektivnit a zlepšit procesy uvnitř úřadu formou učení se od druhých, prohloubit spolupráci mezi úřady, poskytovat kvalitnější služby veřejnosti díky spolupráci mezi krajskými úřady a srovnat krajské úřady, aby mezi nimi nebyly velké výkyvy. (Kolektiv autorů, 2007, s. 32) Jak již z názvu projektu vyplývá, nejde jen o realizaci benchmarkingu, ale spíše o realizaci benchlearningu, což je určitá forma benchmarkingu. Podstatou benchmarkingu je porovnávání se, kdežto v rámci benchlearningu jde o učení se od druhých. Projekt tedy v sobě obsahuje jak porovnávání se s ostatními krajskými úřady, tak i učení se a hledání dobrých praxí.

Členství v Mezikrajské benchlearningové iniciativě je dobrovolné, tzn., že každý krajský úřad chce být členem, protože pro něj z této metody vyplývá nějaký přínos. Členství není finančně zpoplatněno a řídí se statutem benchmarkingu a Kodexem vedení benchmarkingu. Dohoda uzavřená mezi řediteli všech krajských úřadů pouze určuje, jak bude nakládáno s výsledky i z hlediska etiky. V rámci spolupráce musí krajské úřady dodržovat etický kodex.

Hlavním podnětem pro vznik Mezikrajského benchlearningového projektu bylo postrádání vzájemné komunikace a řešení společných problémů při implementaci a realizaci metod řízení kvality většiny krajských úřadů a chybějící motivující prvky podporující další rozvoj již zavedených metod kvality. Základním heslem tohoto projektu je „nač vymýšlet vymyšlené“. Inspiraci pro realizaci tohoto projektu a odpovědi na otázky - jak postupovat a čeho se

vyvarovat – byly nalezeny u probíhajícího Mezinárodního benchmarkingového projektu, který vznikl v roce 2005 a jehož účastníky byly Slovensko, Rakousko, Maďarsko a Česká republika. Dalším motivem se stala Benchmarkingová iniciativa 2005. (Kolektiv autorů, 2007, s. 32)

V roce 2005 byly pro porovnání vybrány čtyři oblasti – lidské zdroje, autoprovoz, kancelářské potřeby a telefonie a informační technologie. V roce 2006 byly porovnávané oblasti rozšířeny o další tři kategorie - vnitřní normy, petice a stížnosti a metodická pomoc. V roce 2007 se Grémiem ředitelů krajských úřadů dohodlo, že doplněné tři kategorie nebudou nadále sledovány, protože u nich není jasný přínos pro ostatní úřady a jsou specifické pro každý úřad a těžko porovnatelné v rámci benchmarkingu. Od roku 2008 jsou sledovány původní čtyři oblasti a od roku 2012 k nim přibyla oblast správní řízení. Oblasti a ukazatele jsou vybírány tak, aby bylo vhodné je mezi úřady porovnávat a aby pro ně byly přínosem.

Na začátku projektu byl benchmarking realizován oddělením personálních věcí a vzdělávání, následně touto oblastí byli pověřeni manažeři kvality a od roku 2012 benchmarkingový tým tvoří kancléři všech zúčastněných krajských úřadů. Kancléř kolem sebe nemá tým lidí, kteří by mu shromažďovali informace. V rámci benchmarkingu se kancléři schází jednou ročně na dva nebo tři dny, kde si prezentují společné výsledky, každý se může vyjádřit, společně vymýšlejí návrhy na zlepšení a vyměňují si dobré praxe. Poradu kancléřů mají zhruba jednou za dva měsíce, protože se zabývají agendami, které jsou zásadní pro chod úřadu, takže si vyměňují dobré praxe relativně často. Nejprve je výstup z porady kancléřů předložen ředitelce a následně na poradě ředitelky jsou o dosažených výsledcích informováni vedoucí zaměstnanci a nakonec je na nich, jak dané informace předají svým podřízeným. Kancléři spolu většinou komunikují elektronicky – e-mailem či telefonicky.

Postup benchmarkingu na Krajském úřadě JMK je dle získaných informací zpracován v následujících krocích:

1. Výběr oblastí, agendy pro benchmarking – dané Grémiem ředitelů krajských úřadů.
2. Zpracování návrhu ukazatelů, prezentace ukazatelů na společném setkání pracovní skupiny, schválení ukazatelů a prezentace ukazatelů na Grémiu ředitelů krajských úřadů.
3. Sběr a zpracování dat – zástupce každého krajského úřadu, kterým je kancléř, má zodpovědnost za určitou agendu nebo oblast, který zpracovává celkové výsledky na základě získaných výsledků všech krajských úřadů z dané porovnávané oblasti.
4. Prezentace celkových výsledků na setkání pracovní skupiny kancléřů, kde jsou identifikovány nejlepší výkony a mezery ve výkonech. Výsledky benchmarkingu krajské úřady nezveřejňují. Přístup k těmto výsledkům mají pouze členové pracovní skupiny.
5. Přijmutí dobré praxe.

6. Opakovaná analýza dosažených výsledků – probíhá každoročně.

Všechny krajské úřady, které do benchmarkingu chtěly vstoupit, se musely dohodnout, že od určitého roku půjdou všichni cestou zlepšování, cestou porovnávání se, tedy cestou benchmarkingu. Pochopitelně se Krajský úřad JMK v rámci benchlearningu snaží vyměňovat si dobré praxe tj. když někdo „vymyslí“ něco, co má za důsledek „zlepšení“ hodnoceného indikátoru, tak se o tuto zkušenost podělí s ostatními. Benchmarking na Krajském úřadě JMK byl zaveden z důvodu tlaku na hospodaření a efektivní vynakládání prostředků na provoz úřadu a na zajištění zdrojů (materiálních, finančních i lidských). Před zavedením benchmarkingu Krajský úřad JMK neměl nadefinované konkrétní cíle zlepšování, resp. jakých výsledků chtěl úřad dosáhnout, např. snížení nákladů na autoprovoz o 10 % do roku 2013. Obecný cíl byl stanoven a bylo jím snížení nákladů a zmíněné zlepšení hospodaření. Krajský úřad JMK má ze strany vrcholového managementu v rámci benchmarkingu plnou podporu, proto je zahrnut do celkového řízení organizace.

Benchmarking je prováděn například tak, že pro rok 2014 bude oblast IT zpracovávat úřad Libereckého kraje, tzn., že všechny krajské úřady vyplní tabulky s IT a ty se pošlou Krajskému úřadu Libereckého kraje, který na základě těchto tabulek zpracuje komplexní výstup. Benchmarking na Krajském úřadě JMK probíhá tak, že kancléř obdrží tabulky, které rozešle e-mailem jednotlivým odborům s požadavkem na vyplnění konkrétně připravených tabulek. Vedoucí odboru tabulky vyplní a pošle je zpět kancléři, který vyplněné tabulky pouze zkontroluje, zda je vyplněno všechno a zda údaje zhruba odpovídají dané situaci. Nakonec odešle tabulky určenému krajskému úřadu, který má určitou oblast zpracovat.

Výstupem benchmarkingu jsou tabulky v programu MS Excel, kde jsou zobrazeny vstupní data, zvolené ukazatele, minimální, maximální a průměrné hodnoty a grafické znázornění ukazatelů. Grafické znázornění vybraných ukazatelů je velmi jednoduchým a přehledným nástrojem, který podává obrázek o vývoji dané agendy v letech ve vztahu k ostatním organizacím. Nejde jen o sledování čísel, ale je nezbytné hledat souvislosti a další faktory, které mají na získaný výsledek podstatný vliv. Jako příklad lze uvést odlišný průměrný počet ujetých kilometrů na jedno vozidlo v kraji vzdáleném 300 km od Prahy než v kraji malém, které leží v blízkosti Prahy. Také je důležité uplatnit benchlearning, tedy, proč jsou např. náklady na provoz vozidla na jednom úřadě jiné, než na tom druhém, jaký zvolili postup a opatření apod. (Kolektiv autorů, 2007, s. 34)

Hlavním přínosem projektu je především sdělování si tzv. „dobré praxe“ mezi krajskými úřady a jejich následná realizace. (Výroční zpráva JMK, 2007) Je to vhodný nástroj pro získávání námětů na změny procesů úřadu a každý člen se může inspirovat od druhých. Za největší přínos této metodiky je možné považovat hledání nejlepšího přístupu, procesu a praxe. (Kolektiv autorů, 2007, s. 35)

Díky benchmarkingu došlo na Krajském úřadě JMK ke stabilizaci nákladů v porovnávaných oblastech. V tabulce v příloze č. 12 jsou shrnuty indikátory k jednotlivým oblastem benchmarkingu pro rok 2012 včetně jednotky, ve které se indikátor vyčísluje, minima a maxima naměřených hodnot indikátorů, pořadí a slovní vyjádření trendu Krajského úřadu JMK. Materiál neobsahuje rozptyl či průměr vyčíslených hodnot indikátorů. Některé indikátory nejsou sledovány od počátku - je vždy uvedeno.

Oblast autoprovozu je sledována od roku 2006 a zahrnuje následující ukazatele:

- provozní náklady,
- náklady na údržbu,
- ujeté kilometry,
- spotřeba PHM.

Oblast informačních technologií je sledována od roku 2009 a zahrnuje následující ukazatele:

- celkové roční výdaje na IT na 1 zaměstnance,
- celkové IT výdaje – průměr za 3 roky, z toho běžné roční výdaje na IT na 1 zaměstnance,
- běžné IT výdaje – průměr za 3 roky, z toho kapitálové roční výdaje na IT na 1 zaměstnance,
- kapitálové IT výdaje – průměr za 3 roky,
- roční náklady na outsourcing služeb IT na 1 zaměstnance,
- roční náklady na připojení k internetu na 1 Mbit,
- počet zaměstnanců IT podpory,
- počet zaměstnanců úřadu na 1 zaměstnance IT podpory,
- počet uživatelů na 1 zaměstnance IT podpory,
- počet interních uživatelů certifikovaného elektronického podpisu,
- procentuální podíl uživatelů el. podpisu z celkového počtu zaměstnanců.

Oblast kancelářských potřeb a telefonii je sledována od roku 2007 a zahrnuje následující ukazatele:

- průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance, z toho průměrné roční náklady na služební hovory pevné linky na 1 zaměstnance,
- průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon,
- počet zaměstnanců na 1 aktivovaný mobilní telefon,
- průměrné roční náklady na GSM bránu,
- průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance,
- průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance (balení = 500 listů)
- průměrná cena 1 balení kancelářského papíru,

- průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance,
- průměrné roční náklady na servis všech tiskových a kopírovacích strojů na 1 zaměstnance,
- počet zaměstnanců na 1 tiskárnu (od roku 2011),
- počet zaměstnanců na 1 multifunkční zařízení (od roku 2011),
- počet zaměstnanců na 1 barevně tisknoucí či kopírovací zařízení (od roku 2011),
- průměrné roční náklady na tisk a kopírování na 1 zaměstnance (od roku 2011),
- průměrné roční náklady na 1 zaměstnance.

Oblast lidských zdrojů je sledována od roku 2010 a zahrnuje následující ukazatele:

- průměrné roční personální náklady na 1 zaměstnance,
- průměrné roční náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance,
- podíl nákladů na vzdělávání k nákladům na platy,
- průměrné roční náklady na 1 zaměstnance,
- míra fluktuace,
- podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Oblast správního řízení II. stupně (památková péče, přestupky doprava, přestupky jiné, rozhodnutí silničních správních a speciálních stavebních úřadů, stavební řád, odvolání proti rozhodnutí ředitele) je sledována od roku 2012 a zahrnuje u všech podoblastí následující ukazatele:

- poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí,
- poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí,
- poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí,
- počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agendy.

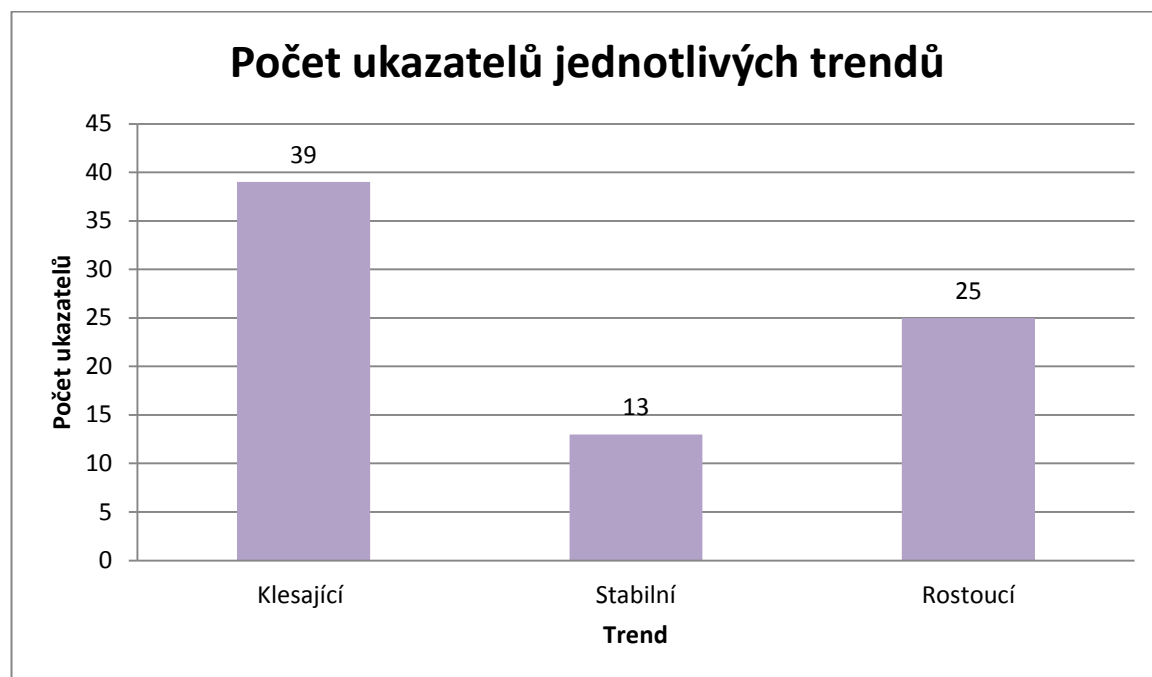
Oblast správního řízení I. stupně (odpady – rozhodování na úseku odpadů, rozhodování na úseku ovzduší, rozhodování silničních správních a speciálních stavebních úřadů krajský úřadů, dopravci – jiné správní delikty tuzemských a zahraničních dopravců, sociální služby – registrace poskytovatelů sociálních služeb) je sledována od roku 2012 a zahrnuje u všech podoblastí následující ukazatele:

- počet rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí,
- poměr podaných odvolání k celkovému počtu vydaných rozhodnutí,
- počet vydaných rozhodnutí na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu.

Z tabulky ze slovního vyjádření vývoje trendu jasně vyplývá, ve kterých ukazatelích a zároveň oblastech Krajský úřad JMK vyniká a naopak, v jakých ukazatelích zaostává či se

pohybuje na stabilní úrovni. Pro lepší orientaci je zpracován následující graf zobrazující kolik ukazatelů se nachází v klesajícím trendu, ve stabilním stavu a v rostoucím trendu.

Graf 1: Počet ukazatelů jednotlivých trendů za rok 2012



Pramen: vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že vývoj trendu je u většiny ukazatelů klesající, konkrétně tedy u 39 z celkového počtu ukazatelů, což je zhruba polovina. Přibližně jedna třetina ukazatelů má rostoucí trend a zbytek se nalézá ve stabilním stavu. V oblastech respektive v ukazatelích, kde byl Krajský úřad JMK v jednom či druhém extrému (na minimální či maximální naměřené hodnotě), došlo ke změnám, které vedou k ustálení se kolem „průměru“ (trendu) např. počet zaměstnanců úřadu na jednoho zaměstnance IT podpory, počet uživatelů na jednoho zaměstnance IT podpory apod. Tam, kde bylo vhodné, aby indikátor stoupal, tak stoupá, např. procentuální podíl interních uživatelů certifikovaného elektronického podpisu z celkového počtu zaměstnanců, podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním apod. Tam, kde bylo vhodné, aby indikátor klesal, tak klesá, např. průměrné roční věcné náklady na jednoho zaměstnance, míra fluktuace, průměrné roční náklady na služební hovory, počet zaměstnanců na jeden aktivovaný mobilní telefon, průměrné roční náklady na kancelářský papír atd.

Některé ukazatele, které se nachází ve stabilním stavu, by bylo vhodné uvést do klesajícího trendu např. průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance. Klesajícího trendu by se mohlo dosáhnout třeba tím, že by zaměstnanci uchovávali data a údaje především v elektronické podobě a tiskli pouze v nejnutnějších případech.

V benchmarkingu jde především o to, že úřad začíná na nějaké své hranici. Pokud vidíme, že u všech krajských úřadů je v dané oblasti klesající trend, jde o zlepšení a úřady se stejně vyvíjejí. Nejde o to, aby úřady dosáhly stejného průměru, ale o to, že některý úřad najde způsob, jak dosáhnout toho, aby se trend snižoval, a ostatní úřady se od něho učí a přijmou opatření, aby v dané oblasti jej také snižovaly. Bylo by dobré, kdyby se všechny rozdíly mezi krajskými úřady srovnaly a žádné rozdíly mezi nimi nebyly, kdy by nezáleželo na tom, zda úředník pracuje na Krajském úřadě Libereckého kraje nebo Plzeňského kraje. Například v případě vozového parku je to poměrně problém, protože je na rozhodnutí ředitele nebo volených zástupců jaká auta se nakoupí – je rozdíl mít auto na benzín nebo na naftu, což právě způsobuje i rozdíly v nákladech u všech krajských úřadů.

Krajský úřad JMK má poměrně dobré výsledky v oblasti správního řízení oproti ostatním krajským úřadům, konkrétně v počtu vyřízených podání na jeden úvazek. Každý výsledek může mít své klady či zápory například nízké náklady na spotřebu papíru, což může svědčit o tom, že se už tolik netiskne nebo úřad hodně šetří. Dalším takovým příkladem jsou nízké náklady na vzdělávání, což je na jednu stranu dobré pro rozpočet, ale na druhou stranu špatné pro úřad, protože lidé budou zaostávat. Nejlepší výsledky má obzvláště Královéhradecký kraj, ale taktéž Moravskoslezský i Jihomoravský kraj. Naopak Karlovarský a Pardubický kraj má horší výsledky oproti ostatním úřadům. Nedá se ale přesně říci, který kraj je zcela nejlepší nebo naopak nejhorší. Některý kraj může vynikat v jedné oblasti a v jiné může zase zaostávat.

Na Krajském úřadě JMK po zavedení benchmarkingu proběhlo několik změn. Například místo externích lektorů v rámci vzdělávání začal využívat interní lektory nebo sdílení referentských vozidel. Dále došlo ke změnám v oblasti soutěžení kancelářských materiálů nebo v oblasti kopírovací techniky (snížení spotřeby papírů a tonerů nákupem notebooků).

Benchmarking je na Krajském úřadě JMK využíván také v jiných oblastech, které nejsou předmětem porovnávání, například při zavádění elektronických cestovních příkazů. Benchmarking zde slouží jako kanál pro získávání informací, kdy ředitelka osloví kancléře, aby jí zjistil od ostatních kancléřů, jaký úřad a jak má zavedený systém elektronických cestovních příkazů. Krajský úřad JMK neuplatňuje vnitřní benchmarking tedy porovnávání činností a procesů jednotlivých odborů úřadu, a to proto, že každý odbor má jinou agendu a různý počet zaměstnanců.

Benchmarking přinesl Krajskému úřadu JMK nové poznatky o tom, že určité činnosti lze vykonávat i jiným způsobem a mnohem efektivněji v souvislosti s přenosem dobrých praxí, protože některé dobré praxe se na Krajském úřadě JMK ujaly. Největším přínosem byla zlepšení konkrétně reálný pokles nákladů v některých oblastech nebo v jiných oblastech byl nastartován pozitivní trend například snížení uživatelů na jednoho IT. Dále benchmarking přinesl poznatky o funkčnosti jiných úřadů bez nutnosti přejímat dobré praxe, jde pouze o poznání, jak to u nich chodí. Benchmarking dobře zapadá do strategického rámce úřadu.

Pomáhá zjistit, jak si úřad stojí v dané oblasti mezi ostatními. Benchmarking má tedy své výhody, ale i nevýhody, které popisuje následující tabulka.

Tabulka 4: Klady a zápory benchmarkingu dle manažerky kvality

Klady	Zápory
• optimalizace a zlepšování ve výše zmíněných oblastech, • u některých úřadů došlo k poklesu nákladů až na ¼ původních hodnot, • metodika sběru dat je pevně stanovena, nedochází ke korekcím, • porovnání podloženo fakty, reálnými čísly, • výměna dobrých praxí.	• už není příliš prostor na další „šetření“.

Pramen: vlastní zpracování

Dle manažerky kvality příležitostí ke zlepšení u tohoto nástroje už moc není. Krajský úřad se nachází na hranici svých možností hlavně v oblasti nákladů. Už nelze například nakupovat levnější reklamní papíry nebo levnější telefonování, tedy už se není kam posunout. V Libereckém kraji fungují jiní provozovatelé komunikačních sítí, kdy v Libereckém kraji své služby nabídnou za nižší cenu, ale Krajský úřad JMK nakupuje telefonování od provozovatelů, kteří mají nejnižší ceny služeb v Jihomoravském kraji. Proto se v roce 2012 do oblastí přidalo správní řízení, aby byla nějaká inovace a úřady se mohly posouvat dál. V oblastech IT, kancelářských potřeb a vozovém parku došlo ke snížení extrémů u všech krajských úřadů, kdy se hodnoty dostaly k nějakému průměru.

Počáteční očekávání se naplnila, kdy došlo k reálnému usměrnění finančních prostředků a vedlo to k zefektivnění a k lepšímu hospodaření. Benchmarking je pro Krajský úřad JMK přínosný, protože je nezavazující, tzn., že pokud úřad nebude s nějakými informacemi, metodou či postupem jiného úřadu ztotožněn, najde si jiné postupy. Důležité je, že úřad ví, kde si stojí v porovnání s ostatními úřady.

6 Hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě Jihomoravského kraje

Tato kapitola je zaměřena na management výkonnosti lidských zdrojů, především na systém hodnocení a měření výkonu zaměstnanců na Krajském úřadě JMK. Dále je orientována na odměňování, zejména na to, zda se provádí na základě hodnocení či nikoliv. Informace jsou zpracovány pomocí polo-strukturovaných rozhovorů uskutečněných v prosinci 2013 a v lednu 2014 na Krajském úřadě JMK, které jsem obdržela od Ing. Dagmar Špalkové, Ph.D. Dále jsem se opírala o vnitřní směrnice Krajského úřadu JMK a o informace získané na osobní schůzce se zaměstnankyněmi z oddělení personálních věcí a vzdělávání.

Hodnocení zaměstnanců je jedna z personálních činností, kterou na Krajském úřadě JMK zabezpečuje oddělení personálních věcí a vzdělávání (dále jen „OPVV“), které spadá pod odbor kanceláře ředitelky. Toto oddělení vykonává následující personální činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst (aktualizace náplně práce, specifikace požadavků na uchazeče daného pracovního místa, atd.),
- výběr a přijímání zaměstnanců (identifikace potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace a adaptace nových zaměstnanců apod.),
- navrhování a realizace organizačních změn,
- ukončování pracovních poměrů,
- hodnocení, vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců,
- zabezpečování platové agendy,
- zpracování výplat zaměstnanců a členů zastupitelstva,
- péče o zaměstnance (např. poskytování benefitů – stravenky, dary, příspěvek na penzijní připojištění apod.), atd.

Pro rozvoj řízení lidských zdrojů má Krajský úřad JMK zpracovanou Personální strategii Krajského úřadu JMK, která je veřejně dostupná na webových stránkách úřadu. Tato strategie navazuje na Strategii Krajského úřadu JMK. Jde v podstatě o rozpracování strategických cílů této strategie, které přímo souvisejí s řízením lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o strategický cíl „Fungování a kvalitní systém řízení lidských zdrojů“, jehož součástí je kromě jiných oblastí i zaměření na hodnocení zaměstnanců, a „Posilování profesionality zaměstnanců Krajského úřadu JMK“. (Personální strategie Krajského úřadu JMK)

V oblasti hodnocení zaměstnanců jsou stanovené dva strategické cíle. Prvním je cíl „Profesionálně prováděné hodnocení zaměstnanců“, pomocí kterého se úřad snaží dosáhnout kvalitně a odpovědně provedeného hodnocení, kdy hodnotitelé jsou schopni zhodnotit hodnocené zaměstnance za určité časové období, umí vést hodnotící rozhovory, umí sdělit pochvalu či kritiku, dokáží promítnout výsledky hodnocení do agendy vzdělávání a odměňování a hodnocený nemá obavy z hodnocení a má možnost se k hodnocení vyjádřit.

Druhým cílem je „Vícestuňový systém hodnocení odpovídá potřebám Krajského úřadu JMK“, který byl zaveden pro dosažení objektivního hodnocení prováděné elektronickou formou a souvisí s výběrem okruhu hodnotitelů, načasování hodnocení, zvýšení využitelnosti výsledků. (Personální strategie Krajského úřadu JMK)

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků (výběrové řízení, základní povinnosti úředníků) a jejich vzdělávání. Avšak nikde není upraven postup a metodika hodnocení zaměstnanců, jinými slovy ve veřejné správě neexistuje jednotný systém hodnocení zaměstnanců. Každý úřad si může zvolit jaké metody a principy hodnocení využije. Krajský úřad JMK má zavedené dva systémy hodnocení zaměstnanců – pro vedoucí zaměstnance (vedoucí odborů a vedoucí oddělení) a ostatní zaměstnance. Krajský úřad JMK hodnotí své zaměstnance pomocí formalizovaného hodnocení, které je dále v textu blíže rozebráno. Kromě toho hodnotí vedoucí své zaměstnance i neformálním způsobem hodnocení v průběhu roku např. po každém splněném úkolu.

Systém hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu JMK byl vytvořen v roce 2005 za pomoci externí firmy, která pomohla Krajskému úřadu JMK nastavit kritéria, zpracovala metodiku hodnocení a další materiály potřebné pro implementaci hodnocení. U metody 360° spolupracovalo OPVV také s externí firmou, která pomohla Krajskému úřadu JMK tento model implementovat. Pro zlepšení systému hodnocení byl v roce 2011 sestaven pracovní tým složený ze zaměstnanců OPVV a vedoucích odborů a oddělení a probíhaly workshopy (celkem 5 skupin, z toho 1 skupina vedoucích odborů, 3 skupiny vedoucích oddělení a 1 skupina personalistů). Externí firma poskytla úřadu psychoterapeuta pro objasnění vyhodnocování číselných výstupů, což bylo ze strany vedoucích zaměstnanců přijato velice pozitivně. OPVV ve spolupráci s externí firmou navrhlo systém hodnocení, který byl projednán s vedoucími zaměstnanci, následně předložen ředitelce úřadu a nakonec byl začleněn do vnitřní směrnice Hodnocení zaměstnanců.

Cílem systému hodnocení je zvyšovat kvalitu řízení organizace, dosahovat vyššího pracovního výkonu a kvality prováděných činností a zvyšovat rozvoj schopností zaměstnanců včetně identifikování vzdělávacích potřeb. Účelem systému hodnocení je posoudit, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa, dále poskytnout mu zpětnou vazbu a motivovat ho ke zlepšení jeho pracovního výkonu. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců)

Systém hodnocení se vztahuje na zaměstnance (hodnocené), jimiž jsou vedoucí úředníci, úředníci a zaměstnanci a obslužný personál. Nevztahuje se na zaměstnance v pracovním poměru na dobu určitou s dobou kratší než jeden rok. Termín zahájení hodnocení je určen příkazem ředitelky úřadu k provedení hodnocení zaměstnanců pro příslušný kalendářní rok. Hodnocení se provádí jednou v kalendářním roce. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců)

Hodnocení probíhá v době října a listopadu a všichni zaměstnanci jsou hodnoceni ve stejném období. Hodnotí se celé předcházející hodnotící období.

Systém hodnocení splňuje počáteční očekávání a je považován za dostatečně účinný. Úmyslem bylo dosáhnout toho, aby vedoucí věnovali svůj čas konkrétnímu zaměstnanci. Reakce zaměstnanců na zavedený systém hodnocení jsou velice individuální. Většina zaměstnanců má pozitivní reakce a systém hodnocení je pro ně motivující, přesto někteří zaměstnanci považují hodnocení za formální, které se musí provést a nic si z něj neodnesou. Tyto reakce odráží i individuální přístup vedoucích zaměstnanců, kteří nevedou hodnotící rozhovory stejným způsobem.

6.1 Hodnocení vedoucích zaměstnanců

Do roku 2012 se všichni zaměstnanci hodnotili kritériálním způsobem. Nyní jsou vedoucí zaměstnanci hodnoceni dvěma způsoby hodnocení (metodou 360° a dvoustupňovým hodnocením). Z programu OP LZZ (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost) byla vyhlášena výzva „Řízení lidských zdrojů v úřadech územních samosprávných celků, na základě této výzvy byla Krajským úřadem JMK podána žádost a v roce 2010 byl Ministerstvem vnitra schválen dvouletý grantový projekt „Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu JMK“, jehož hlavním cílem bylo zkvalitnění a zefektivnění personálního řízení na Krajském úřadě JMK. Klíčových aktivit tohoto projektu bylo celkem 5 a jednou z nich bylo hodnocení zaměstnanců a zavedení systému hodnocení metodou 360°.

Pilotní hodnocení pomocí metody 360° proběhlo poprvé v dubnu 2012 za pomoci externí firmy a druhé hodnocení proběhlo v roce 2013. Hodnocení metodou 360° probíhá elektronickou formou jednou za dva roky. Stejným způsobem bude probíhat i dvoustupňové hodnocení, které se poprvé použije v roce 2014. Metody se budou každoročně vzájemně střídát. Dvoustupňové hodnocení bude probíhat formou sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. U této metody se předpokládá, že hodnocený sdělí svému vedoucímu zaměstnanci, jak sám vidí své výsledky za uplynulé období.

Každý vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) absolvuje instruktáž k provedení hodnocení, aby dokázali stanovovat cíle a úkoly podřízeným zaměstnancům, uměli vést hodnotící rozhovory nebo aby správně pochopili kritéria hodnocení. Školení probíhá různými způsoby, ale neuskutečňuje se pravidelně každý rok. V roce 2013 proběhlo e-learningové školení zaměstnanců a v roce 2014 budou zaměstnanci proškoleni externí firmou. Školení hodnotitelů z řad vedoucích zaměstnanců zabezpečuje zaměstnanec úřadu, který má na starosti agendu vzdělávání.

Hodnocení zaměstnanců může být ze strany nadřízených velice subjektivní, proto významným cílem zavedení metody 360° bylo dosažení ještě větší objektivity při hodnocení. Metoda 360° je metoda hodnocení, při které je zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším

počtem respondentů, což právě zvyšuje míru objektivitu hodnocení. Metoda umožňuje dosáhnout přesnějšího pohledu na práci zaměstnance, zvyšovat povědomí hodnoceného o jeho silných i slabých stránkách případně možnostech dalšího rozvoje, zefektivnit pracovní výkon a vést k pozitivním změnám v komunikaci, k větší otevřenosti a vzájemné důvěře. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců)

Hodnocení probíhá formou sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení podřízenými a hodnocení kolegy. Hodnotící kolegové jsou zpravidla 3 a hodnotících podřízených je zpravidla 5, tato hodnocení se vždy zprůměrují. Počet podřízených a počet kolegů není vždy plný, protože některé oddělení (odbory) jsou menší a proto není možné je ohodnotit takovým počtem hodnotitelů. Čím větší je oddělení, tím větší je možnost výběru hodnotitelů.

Na procesu hodnocení zaměstnanců se aktuálně podílí vybraní zaměstnanci OPVV, kteří v tomto procesu zastávají funkci koordinátora a tvůrce systému hodnocení. Před samotným hodnocením zaměstnanci OPVV navrhnou hodnotitele ze všech hodnotitelských skupin. Seznam navržených hodnotitelů je předkládán k odsouhlasení ředitelce úřadu. Při výběru hodnotitelů se OPVV snaží o střídání hodnotitelů. OPVV spolupracuje se zaměstnanci z odboru informatiky, kteří jim pomáhají řešit případné problémy se softwarem. Jednou z činností OPVV je provádět kontrolu průběhu hodnocení. Všem hodnotitelům OPVV rozesílá upozorňující e-maily, které obsahují poděkování těm, kteří už hodnotili, a zároveň žádají ty, co ještě nehodnotili, aby tak učinili.

U metody 360° musí každý vedoucí oddělení provést min. 3 hodnocení (sebehodnocení, hodnocení vedoucího odboru a hodnocení podřízeného/podřízených). Vedoucí odborů provádí sebehodnocení a hodnocení podřízených. V žádném dokumentu není stanoveno, zda se má provádět nejdříve sebehodnocení a následně hodnocení nadřízeného, podřízeného nebo kolegy. Postup hodnocení je tedy individuální u každého zaměstnance. Hodnocení se provádí na škále od 1 do 10. V roce 2013 provedl Krajský úřad JMK menší úpravy bodové škály hodnocení, které vedly k jejímu zjednodušení a následně většímu porozumění ze strany hodnotitelů. Po ukončení hodnocení software sám vyhodnotí výsledky, které jsou ve formě tabulek s číselnými hodnotami. Do výsledného hodnocení určité skupiny hodnotitelů se píše pouze jedna průměrná hodnota za každou kompetenci, čímž je zajištěna anonymita hodnotitelů. Výsledky hodnocení se přepočítávají od nejhůře hodnocené kompetence po nejlepší na základě indexu, který se zjistí přepočítáním výsledků od všech zaměstnanců všech hodnotících skupin a porovná se to se stanovenou minimální hodnotou, kde by se měl každý zaměstnanec pohybovat.

Hodnocení metodou 360° a dvoustupňové hodnocení má několik společných charakteristik. Obě metody poskytují zpětnou vazbu. Sběr dat je realizován pomocí softwarového systému, kdy každý hodnotitel obdrží e-mail s unikátním odkazem na dotazník, který po otevření přenesení hodnotitele přímo do hodnotícího rozhraní softwarového systému. Hodnotitel při

vstupu do hodnoticího dotazníku má k dispozici podrobný návod k vyplnění hodnocení a bodovou škálu. Po vyplnění hodnocení jsou data zpracována elektronicky. Elektronicky zpracované údaje jsou podkladem pro závěrečný hodnotící rozhovor (více o hodnoticím rozhovoru v následujícím textu) a na základě nich navrhuje přímý nadřízený oblasti, ve kterých by se měl podřízený dále vzdělávat, které kompetence by měl zdokonalovat apod. To samé bude platit i u dvoustupňového hodnocení.

Oba modely jsou postaveny na kompetenčních modelech vedoucích zaměstnanců, které jsou součástí popisů pracovních míst a jsou upraveny ve směrnici Popisy pracovních míst. Popisy pracovních míst jsou základem pro hodnocení zaměstnanců a umožňují rozpoznat potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jsou tedy podkladem pro tvorbu plánů vzdělávání. Popis pracovního místa i plán vzdělávání jsou založeny v osobním spise zaměstnance. (Směrnice Popisy pracovních míst) Hodnocení probíhá po jednotlivých kompetencích, ke kterým hodnotitel připisuje bodovou hodnotu, a všechny kompetence hodnotí všichni hodnotitelé. Kompetence jsou rozděleny na dvě podkategorie, kterým je přiřazena váha v závislosti na dané pozici (rozdělení 100 % mezi tyto dvě podkategorie), kdy každý vedoucí zaměstnanec má stanovené jiné váhy u daných kompetencí.

Tabulka 5: Seznam kompetencí a jejich podkategorií vedoucích zaměstnanců

Kompetence	Podkategorie kompetencí
Odborná erudice	- důkladná znalost problematiky, všeobecný přehled, - pracovní zkušenosti, znalost prostředí organizace,
Týmová práce	- schopnost spolupráce a konstruktivní diskuze, - uznání role v týmu, vzájemná tolerance a respekt,
Komunikační dovednosti	- schopnost získat a podat informace, logická argumentace, - vyjadřovací schopnosti, příjemná úprava zevnějšku,
Flexibilita a adaptace	- schopnost přizpůsobit se dané situaci, změny pracovních postupů, - tvořivost, hledání nestandardních řešení,
Samostatnost	- schopnost nezávisle rozhodovat, zvládání stresu, - schopnost sebevzdělávání,
Motivace/nasazení	- sebemotivace a chuť do práce, - loajalita a pozitivní myšlení,
Důslednost, odpovědnost a pečlivost	- přesnost, potřeba mít vše v pořádku, dodržování nastavených pravidel, - nebát se udělat klíčové rozhodnutí a nést za ně odpovědnost,
Organizační schopnosti	- schopnost rozvrhnout vlastní pracovní činnost, - schopnost rozvrhnout pracovní činnost ostatních zaměstnanců,
Empatie	- schopnost aktivně naslouchat a vést dialog, - schopnost vcítit se a pochopit aktuální situaci,
Strategické myšlení	schopnost stanovit priority a jejich realizace,

	• analytické a logické myšlení, myšlení v širších souvislostech,
Manažerské schopnosti – přirozená autorita	• nadhled, sebereflexe a zodpovědnost za výsledky pracovního týmu, • psychická odolnost a řešení konfliktních situací,
Manažerské schopnosti - řízení pracovního týmu	• rozpoznání, podpora a využití potenciálu podřízených zaměstnanců, • motivace zaměstnanců, delegování úloh a následná kontrola.

Zdroj: směrnice Popisy pracovních míst, vlastní zpracování

6.2 Hodnocení ostatních zaměstnanců

Hodnocení ostatních zaměstnanců je uskutečňováno kritériálním způsobem hodnocení a je prováděno každoročně. Tato metoda byla zavedena v roce 2005, kdy se poprvé hodnotil předcházející rok 2004. Hodnocení je prováděno přímým nadřízeným formou papírových dotazníků. Hodnocení je založeno na tom, do jaké míry hodnocený zaměstnanec plní stanovená kritéria, úkoly a cíle za uplynulé období. Při hodnocení se používá čtyřbodová hodnotící škála s osmi kritérii, přičemž nejlepší hodnocení znázorňuje bod 4. Nejdříve byla hodnotící škála šestibodová a v roce 2011 se změnila dle připomínek hodnotitelů na čtyřbodovou, protože méně podrobné rozdělení škály připadalo hodnotitelům více vypovídající. Změna hodnotící škály byla největší aktualizací tohoto systému hodnocení. V roce 2012 proběhlo hodnocení s aktualizovanou čtyřbodovou škálou. Pro hodnocení jsou v interní směrnici uvedeny formuláře, kde jsou popsány vlastnosti jednotlivých bodů (stupňů).

Hodnocení ostatních zaměstnanců je prováděno na základě následujících kritérií:

- kritéria způsobilosti - odborné znalosti a dovednosti, plnění základních kvalifikačních předpokladů, komunikace písemná a ústní, prezentační dovednosti, odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu,
- kritéria pracovního výkonu - kvalita práce, plnění úkolů, dodržování termínů,
- kritéria pracovního chování - pracovní chování, dodržování platných předpisů, loajalita, spolehlivost, odpovědnost, samostatnost, iniciativa, přizpůsobivost ke změnám, flexibilita, vztahy na pracovišti, sdílení informací, týmová práce. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců)

6.3 Hodnotící rozhovory

Nejdůležitější součástí systému hodnocení je hodnotící rozhovor tj. slovní shrnutí výsledků neboli komentář vedoucích zaměstnanců k hodnocení jednotlivých kompetencí. Hodnotící rozhovor probíhá vždy na závěr hodnocení a vede jej přímý nadřízený s hodnoceným zaměstnancem. Hodnotící rozhovor se skládá z přípravy na hodnocení a samotného

hodnotícího rozhovoru, kde jsou s hodnoceným projednány výsledky hodnocení a navrhovaná opatření.

Příprava na hodnocení spočívá v dostatečném časovém předstihu. V doporučeních od OPVV pro vedoucí zaměstnance, která jsou součástí Pokynů hodnotitelům pro realizaci hodnocení zaměstnanců, je uvedeno cca 10 pracovních dnů na domluvě s hodnoceným data, místa a času hodnotícího rozhovoru. Každý hodnotitel má k dispozici písemné podklady sloužící k hodnocení - popis pracovního místa, průběžně vedené vlastní záznamy vedoucích zaměstnanců o plnění pracovních úkolů jejich podřízených (tzv. manažerský deník), návod k provedení hodnocení Pokyny hodnotitelům pro realizaci hodnocení zaměstnanců a individuální plány vzdělávání úředníků. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců)

Hodnotící rozhovor začíná zhodnocením plnění cílů a úkolů za uplynulé sledované období, dále stanovením cílů a úkolů na další období a bodovým hodnocením pracovního výkonu a pracovního chování. Na základě provedeného hodnocení určí hodnotitel konkrétní oblasti pracovního výkonu zaměstnance, ve kterých by se měl zlepšovat. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců) V závěru hodnocení hodnotitel navrhne možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance, které se zahrnují do individuálního plánu vzdělávání. Prohlubování kvalifikace se provádí na základě plánů vzdělávání, které zaměstnancům schvalují vedoucí zaměstnanci. Ředitelka úřadu schvaluje plán hromadných vzdělávacích akcí na Krajském úřadě JMK. Součástí návrhu plánu hromadných vzdělávacích akcí je i několik oblastí, které vzešly z hodnocení zaměstnanců (mohou být 3, 4, více i méně). O ostatní oblasti žádají vedoucí odborů přímo a přidávají se do návrhu hromadných vzdělávacích akcí. Menší počet zaměstnanců je vyslán na individuální vzdělávací akce.

Jak již bylo řečeno, výsledek hodnocení má přímou návaznost na další vzdělávání a rozvoj hodnoceného zaměstnance. Výsledky hodnocení zaměstnanců mohou vedoucí zaměstnanci využít i jako podklad při přehodnocení výše osobního příplatku. Výsledky hodnocení se nezveřejňují. Hodnotitel po ukončení hodnotícího rozhovoru vyplní formulář Hodnocení zaměstnance ve třech vyhodnoceních. První vyhotovení obdrží hodnocený, druhé vedoucí odboru k založení a třetí vyhotovení se v zalepené obálce předá na OPVV příslušné personalistce. Hodnocení je součástí osobního spisu. (Směrnice Hodnocení zaměstnanců)

6.4 Výhody a nevýhody hodnocení zaměstnanců

Používané systémy hodnocení mají své výhody i nevýhody. Výhodou u metody 360° může být skutečnost, že přináší objektivnější výsledky. Pokud se hodnocení vedoucích zaměstnanců pomocí této metody osvědčí, plánuje ji Krajský úřad JMK zavést v následujících letech i pro ostatní zaměstnance, aby se dosáhlo ještě větší objektivity. Za výhodu také považují využívání elektronických formulářů pro hodnocení. Velkou výhodou je rovněž získání zpětné vazby. Hodnocený zaměstnanec si lépe uvědomí, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, jak ho

hodnotí jeho nadřízený a je schopný to porovnat s tím, jak hodnotí sám sebe, protože většinou při hodnocení sebe samotného bere hodnocení jiným způsobem. Také jej může porovnat s hodnocením podřízených. Plusem jsou i prováděná zjišťování názorů zaměstnanců na hodnocení v dotaznících spokojenosti zaměstnanců.

Nevýhodou u hodnocení metodou 360° je například náročnost na čas a na přesnost zadání zdrojových dat do systému a nastavení vazeb kdo koho má hodnotit, aby správný člověk obdržel správný formulář. U většiny hodnocených může být až 10 hodnotitelů. Všichni hodnotitelé hodnotí stejné oblasti a stejná kritéria. Vzhledem k tomu, že na svého podřízeného nahlíží nadřízený z jiného úhlu pohledu než jeho kolegové, je rovněž složité vytipovat podřízené a kolegy, kteří by měli hodnotit. Kolegové se navzájem hodnotí ve všech kompetencích. Zde se vytváří problém při hodnocení, kdy kolegové neznají výsledky práce hodnoceného, proto dotyčnou osobu hodnotí spíše odhadem.

Při hodnocení vedoucích zaměstnanců se mezi sebou neporovnávají váhy kompetencí například, že by vedoucí odborů přikládal větší váhu týmové práci než třeba samostatnosti. Práce s výsledky hodnocení záleží na schopnosti vedoucího popř. OPVV, aby rozlišil/i význam hodnocení různých oblastí. Vedoucí zaměstnanci mají tendence zvyšovat body při hodnocení, kdy většinou hodnotí zaměstnance od poloviny hodnotící bodové škály nahoru, což může mít dva významy. Za prvé to může znamenat, že jsou všichni zaměstnanci skutečně výborní a proto jsou hodnoceni vysokými hodnotami nebo že vedoucí zaměstnanci neumí s hodnocením správně pracovat. Ve druhém případě je tedy důležité, aby se vedoucí zaměstnanci naučili správně pracovat s výsledky a vyhodnocovat závěry (např. aby věděli, jak mají zhodnotit kupříkladu samostatnost kolegy, kterého vidí jen u výběrového řízení) a bylo proškolen více hodnotitelů. Především při hodnotícím rozhovoru může docházet k nejrozumnějším chybám. Mezi nejčastější chyby patří přílišná přístnost, efekt nedávnosti, subjektivní chování - tendence nechat se ovlivnit svými sympatiemi, antipatiemi a špatná příprava.

6.5 Hodnocení jako podklad pro odměňování

Odměňování ve veřejné správě se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a také nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Na tyto právní předpisy navazuje směrnice o způsobu odměňování na Krajském úřadě JMK, která je nazvaná Vnitřní platový předpis. V důsledku toho, že se Krajský úřad JMK musí řídit při odměňování zaměstnanců zmíněnými právními předpisy a hospodařit se schváleným objemem prostředků na platy zaměstnanců, není tedy velký prostor pro zásadní změny v oblasti odměňování.

Zaměstnanci Krajského úřadu JMK kromě základního platu, který se určuje na základě zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně dle vykonávané pracovní pozice, mají možnost podle uvážení vedoucích zaměstnanců obdržet osobní příplatek či zvláštní příplatek. Z toho tedy vyplývá, že stanovení osobních příplatků závisí na individuálním posouzení vedoucích zaměstnanců. Osobní příplatek je vyplácen zaměstnancům, kteří dlouhodobě podávají nadprůměrný pracovní výkon, plní větší rozsah úkolů než ostatní pracovníci nebo projevili jiné kvality například schopnost zastupovat kolegy či flexibilitu při plnění úkolů. Osobní příplatky jsou rozdělovány v rámci finančních limitů pro každý odbor a jejich výši navrhuje vedoucí zaměstnanci. Osobní příplatek je možné změnit či odebrat, ale vždy musí být uvedeno zdůvodnění, proč k této změně došlo. V souvislosti s hodnocením zaměstnanců dochází ke změnám spíše výjimečně, chybí zde tedy přímá návaznost hodnocení a odměňování.

Vedoucí zaměstnanci mají stanoven příplatek za vedení. Zaměstnancům mohou být poskytovány také odměny za mimořádné pracovní úkoly. Odměny nejsou zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, stanoveny v přesné výši a ani nijak limitovány. Zaměstnanci rovněž mohou využívat zaměstnaneckých výhod financovaných ze Sociálního fondu Jihomoravského kraje například příspěvek na stravování, rekreaci, kulturní a sportovní akce organizované Jihomoravským krajem, penzijní připojištění, peněžní nebo věcné dary za mimořádnou aktivitu, příspěvky na určené preventivní prohlídky u smluvních lékařů apod. Těchto výhod využívá většina zaměstnanců Krajského úřadu JMK.

7 Zhodnocení managementu výkonnosti a návrhy na zlepšení

Zkoumaným objektem diplomové práce je Krajský úřad Jihomoravského kraje, jenž je považován za moderně řízenou organizaci, jejímž cílem je poskytování kvalitních veřejných služeb a díky zavedenému systému řízení se řadí mezi standardy vyspělých zemí Evropské unie. Krajský úřad tvoří ředitelka a zaměstnanci kraje, kteří jsou zařazeni do krajského úřadu. Krajský úřad JMK se dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, člení na odbory, které jsou dále členěny na oddělení včetně zvláštních organizačních jednotek (útvarů). Každý odbor, oddělení i útvar má svého vedoucího zaměstnance. Za účelem řízení a zvyšování kvality byl v roce 2011 zřízen útvar řízení kvality. Krajský úřad JMK má na svém účtu poměrně rozsáhlé množství získaných ocenění, což vypovídá o vysoké úrovni systému řízení.

Systém řízení, který je na Krajském úřadě JMK zavedený, je podstatnou součástí chodu a řízení úřadu a je neustále vylepšován v souvislosti s měnícími se požadavky. Podstatnou součástí zlepšování řízení výkonnosti Krajského úřadu JMK je snaha o dobrou komunikaci a informování zákazníků, zaměstnanců a všech zainteresovaných stran a právě zde má úřad určité nedostatky. Proto bych Krajskému úřadu JMK doporučila, aby se snažil neustále zlepšovat komunikaci nejen uvnitř úřadu, ale i ve vztahu k dalším zainteresovaným stranám, čili být s nimi v pravidelném kontaktu. S tím ovšem souvisí i informovanost zákazníků, ať už jde o zveřejňování informací o činnosti a hospodaření úřadu, naplňování cílů a poslání úřadu či vytvoření prostoru pro zpětnou vazbu zákazníků. Zákazníci by se tak mohli vyjádřit k aktuálním problémům či činnostem úřadu případně vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost například vytvořením internetové stránky na oficiálních stránkách úřadu, která by byla určena k těmto účelům.

Důležitou součástí této diplomové práce je analýza nástrojů, které Krajský úřad JMK využívá pro řízení výkonnosti. Jedná se zejména o nástroje řízení kvality – Balanced Scorecard, CAF, Benchmarking, ISO normy, Společenská odpovědnost, Místní Agenda 21 a Projekt Zdravý kraj. Dále pak nástroje přispívající k lepšímu řízení výkonnosti úřadu - dotazníková šetření spokojenosti zákazníků (občanů), zaměstnanců i jiných zainteresovaných stran např. zastupitelů JMK a hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu JMK.

Krajský úřad JMK má na základě metody Balanced Scorecard, složenou ze čtyř perspektiv (perspektiva zákazníků, finanční perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu), vytvořenou strategii. Model CAF zavedl Krajský úřad JMK v roce 2005, kdy podnětem byla získaná ocenění v oblasti kvality, a je aplikován dle doporučené metodiky popsané v příručce Společný hodnotící rámec. Od roku 2004 je Krajský úřad JMK zapojen do projektu pod názvem „Mezikrajský benchmarkingový projekt“, díky němuž dosáhl předpokládaných výsledků v porovnávaných oblastech (kancelářské potřeby a telefonie, autodoprava a autoprovoz, lidské zdroje, správní řízení a informační technologie). V souvislosti s ISO normami Krajský úřad JMK vlastní certifikáty ČSN EN ISO 9001

a ČSN EN ISO 27001, které dokládají splnění požadavků na systém managementu kvality a systém řízení bezpečnosti informací.

V rámci neustálého rozvoje, zlepšování a zkvalitňování úřadu přijal Krajský úřad JMK společenskou odpovědnost, která navazuje na strategii a promítá se v klíčových hodnotách. Od roku 2008 je také členem Národní sítě Zdravých měst, proto pro zajištění vysoké kvality života a životního prostředí v JMK zavádí na základě Místní Agendy 21 principy trvale udržitelného rozvoje. Ke kvalitnímu poskytování veřejných služeb přispívají již zmíněná pravidelná dotazníková šetření spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a jiných zainteresovaných stran. Systém hodnocení zaměstnanců zavedený v roce 2005 je nepostradatelným nástrojem zkvalitňování řízení organizace, dosahování vyššího pracovního výkonu a rozvoje schopností zaměstnanců.

V předcházejících odstavcích byly shrnuty všechny nástroje managementu výkonnosti využívané na Krajském úřadě JMK. Dle provedené analýzy můžeme konstatovat, že Krajský úřad JMK využívá velké množství nástrojů. Zaměřeny jsou na oblast řízení kvality, společenskou odpovědnost a řízení lidských zdrojů, z čehož můžeme usoudit, že managementu výkonnosti je věnována významná pozornost. Velký rozsah využívaných nástrojů managementu výkonnosti ještě neznámá, že všechny nástroje přispívají k výkonnosti a rozvoji Krajského úřadu JMK. Proto jsem si vybrala dva nástroje (benchmarking a hodnocení zaměstnanců), u kterých jsem provedla hlubší analýzu. Je důležité znát například důvody a cíle zavedení těchto nástrojů, jejich postupy a metody, přínosy pro organizaci, její zaměstnance případně zákazníky, jaké přináší výsledky apod., aby se mohl posoudit vliv těchto nástrojů na management výkonnosti celého úřadu.

Prvním zkoumaným nástrojem managementu výkonnosti je benchmarking. Jak jsme se již dozvěděli, je to jeden z nejčastěji používaných nástrojů řízení výkonnosti, proto jej využívá i Krajský úřad JMK již od roku 2005, kdy se stal členem Mezikrajského benchlearningového projektu, do kterého je zapojeno celkem 13 krajských úřadů ČR kromě Prahy. Hlavním podnětem pro zavedení benchmarkingu na Krajském úřadě JMK byl tlak na efektivní vynakládání prostředků na provoz a zajištění všech potřebných zdrojů. Jak již bylo řečeno, důležitým cílem projektu je zefektivnit a zlepšit procesy uvnitř úřadu formou učení se od druhých, prohloubit spolupráci mezi úřady, poskytovat kvalitnější služby veřejnosti a srovnat krajské úřady, aby mezi nimi nebyly velké rozdíly. Velkým přínosem tohoto projektu je zvláště sdělování si tzv. „dobré praxe“ mezi krajskými úřady a jejich následná realizace.

Krajský úřad JMK a všechny ostatní krajské úřady v rámci mezikrajského benchlearningového projektu postupují při porovnávání a získávání dobrých praxí dle uvedeného postupu v teoretické části. Postup se odlišuje pouze v tom, že oblasti a ukazatele jsou pro všechny krajské úřady stanovené, čili nemohou jejich výběr nějakým způsobem ovlivňovat. Krajské úřady mají povinnost v rámci účasti v projektu dané oblasti a ukazatele

pravidelně jednou do roka sledovat. Dle mého názoru je tato metoda na Krajském úřadě JMK prováděna správným způsobem. Benchmarking mají od roku 2012 v kompetenci kancléři krajských úřadů vytvářející benchmarkingový tým, který se schází jednou ročně. Úkolem kancléře je sesbírat potřebná data na svém krajském úřadě a poslat je konkrétnímu krajskému úřadu, jenž má na starosti zpracování těchto dat a vyhotovení výsledků, které jsou prodiskutovány na poradě kancléřů, kde si vzájemně prezentují společné výsledky, hledají nejlepší postupy na zlepšení a vyměňují si dobré praxe.

V současné době se porovnává pět oblastí – autoprovoz, lidské zdroje, kancelářské potřeby a telefonie, informační technologie a správní řízení. Tyto oblasti a k nim vypracované ukazatele byly vybrány tak, aby se daly mezi úřady porovnávat a byly pro ně přínosem. Dle mého názoru by se mohly porovnávané oblasti více rozšířit o nové, ve kterých by se mohly krajské úřady mezi sebou porovnávat. Proto bych doporučila rozšířit oblasti například o oblast strategického řízení. Výstupem benchmarkingu jsou tabulky se vstupními daty, zvolenými ukazateli, minimálními, maximálními a průměrnými hodnotami a grafickým znázorněním ukazatelů. Krajský úřad JMK má poměrně dobré výsledky v oblasti správního řízení oproti ostatním krajským úřadům, avšak nejlepší výsledky má Královéhradecký a Moravskoslezský kraj a horší výsledky má Karlovarský a Pardubický kraj – záleží jak v které oblasti.

Pomocí grafu, který byl zpracován na základě tabulky zobrazující oblasti a jejich ukazatele uvedené v sekci příloh, bylo zjištěno, že vývoj trendu u více jak poloviny ukazatelů je klesající, u třetiny rostoucí a zbytek ukazatelů se pohybuje ve stabilním stavu. Z toho vyplývá, že v ukazatelích, kde byl Krajský úřad JMK v jednom či druhém extrému (na minimální či maximální naměřené hodnotě), došlo ke změnám, které vedou k ustálení se kolem průměru. Není ale důležité, aby všechny úřady dosáhly stejného průměru, ale aby se učily od těch lepších a tyto dobré praxe převzaly a dosahovaly tak v daných ukazatelích klesajícího či rostoucího trendu. Tabulka i graf potvrzují, že Krajský úřad JMK dosahuje stanovených cílů, protože pomalým tempem zefektivňuje a zlepšuje procesy uvnitř úřadu, které se významně podílejí na managementu výkonnosti a růstu celé organizace.

Benchmarking je pro Krajský úřad JMK obrovským přínosem z hlediska získávání nových poznatků o tom, že určité činnosti lze vykonávat i jiným způsobem a mnohem efektivněji v souvislosti s přenosem dobrých praxí. Pomáhá také získávat nové poznatky o funkčnosti jiných úřadů bez nutnosti přejímat dobré praxe. Přínos spočívá i v dosažení předpokládaných výsledků, kdy došlo ke stabilizaci nákladů v porovnávaných oblastech. Benchmarking hlavně pomáhá zjistit, jak si úřad stojí v dané oblasti mezi ostatními úřady. Podle těchto přínosů a dosažených výsledků, které benchmarking Krajskému úřadu JMK přinesl, můžeme tvrdit, že tento nástroj má velmi pozitivní účinky na management výkonnosti úřadu a tudíž příležitosti ke zlepšení u této metody už moc není, ale i přesto jsem možnost ke zlepšení objevila. Například příležitostí ke zlepšení by mohlo být využití benchmarkingu pro stanovování cílů a úkolů zaměstnanců při hodnotícím pohovoru.

Hlavní příležitost ke zlepšení souvisí se zveřejňováním informací v rámci benchmarkingu. Podle mého názoru by Krajský úřad JMK kromě výše zmíněných informací o své činnosti měl zveřejňovat také informace týkající se výsledků dosažených pomocí benchmarkingu. Organizace ve veřejném sektoru by měly respektovat principy „moderního vládnutí“ tj. princip odpovědnosti, transparentnosti, otevřenosti atd. Zejména odpovědností a transparentností ve veřejné správě se zabývají Banner a Vielajus ve svých článcích, které jsou uveřejněné na internetových stránkách OECD. Autoři říkají, že odpovědnost závisí na informacích a transparentnost je předpokladem odpovědnosti. Právě informovaná veřejnost a vysoký stupeň transparentnosti procesů jsou charakteristickými rysy demokracie. Ve vyspělých demokraciích je zákazníkům k dispozici mnohem více informací a jsou přístupné, protože se stále více zvyšují nároky na dodržování zmíněných principů ve veřejné správě např. posílení transparentnosti informací o činnosti organizace, zpřístupnění interních informací veřejnosti (strategie, prostředky, postupy, výsledky). Přístup k informacím je ale závislý na politických a kulturních tradicích každé země a na povaze právního systému.

Organizace, které jsou součástí kolaborativního benchmarkingu, by měly všechny hlavní údaje zveřejňovat v plném rozsahu včetně výsledků šetření resp. porovnávání. Příkladem jsou obdobné veřejné organizace ve Velké Británii nebo Švédsku, kde je benchmarking jednotný pro stejný typ organizací a je provázán s rozpočtem. Na internetových stránkách zpřístupňuje svým občanům informace o benchmarkingu a výsledky šetření například město Coventry ve Velké Británii nebo město Falun ve Švédsku. Tato města poskytují občanům zprávy o prováděných průzkumech kvality řízení výkonnosti a poskytovaných služeb mezi zúčastněnými obcemi. Řízením výkonnosti a kvalitou poskytovaných služeb občanům se ve Švédsku zabývá Švédská asociace místních samospráv a regionů, která na svých webových stránkách uvádí účel porovnávání, oblasti určené pro porovnávání včetně přehledu indikátorů a konečných výsledků za jednotlivá období. V obou zemích přístup k informacím veřejnosti posílil veřejnou správu, proto Krajskému úřadu JMK doporučuji zveřejňovat občanům co nejvíce informací.

Na internetových stránkách úřadu postrádám jakékoliv informace o benchmarkingu. Občané mají právo vědět základní informace například, proč byl benchmarking na úřadě zaveden, s kým se úřad porovnává, jakých výsledků mělo být a nakonec bylo dosaženo, jaké výhody přináší a pro koho, jaké změny byly provedeny na základě zlepšování apod. Myslím si, že například indikátory by mohly být zveřejněné včetně slovního vyjádření toho, jak se indikátor vyvíjí, zda roste, klesá nebo se nemění. V současnosti souhrn indikátorů není zveřejněn.

Druhým zkoumaným nástrojem se stalo hodnocení zaměstnanců. Hlavním předpokladem efektivního a správného chodu systému managementu výkonnosti je řízení lidských zdrojů. Je to jedna z nejdůležitějších činností, která vede k tomu, aby byl Krajský úřad JMK výkonný, spolehlivý a aby se jeho výkonnost neustále zvyšovala. K tomu také může pomoci správně nastavený systém hodnocení a systém odměňování. Hodnocením a odměňováním

zaměstnanců se na Krajském úřadě JMK zabývá oddělení personálních věcí a vzdělávání. V souvislosti s těmito personálními činnostmi má Krajský úřad JMK zpracovanou Personální strategii, která navazuje na Strategii Krajského úřadu JMK, což považuji za správný krok vedoucí ke zlepšování výkonnosti úřadu.

Systém hodnocení je popsán ve vnitřní směrnici s názvem Hodnocení zaměstnanců, jenž bylo na Krajském úřadě JMK zavedeno z důvodu zkvalitňování řízení Krajského úřadu JMK, zlepšení komunikace vedoucích zaměstnanců s podřízenými, dosahování vyššího pracovního výkonu zaměstnanců, rozvíjení jejich schopností a zvyšování motivace. Systém hodnocení zaměstnanců je v návaznosti na popis pracovního místa, jehož součástí jsou kompetenční modely (pouze u vedoucích zaměstnanců), které jsou upraveny ve směrnici Popisy pracovních míst, a slouží Krajskému úřadu JMK k posouzení toho, jak zaměstnanec zvládá požadavky svého pracovního místa. Krajský úřad JMK má dva systémy hodnocení zaměstnanců, jeden pro vedoucí zaměstnance (vedoucí odborů a vedoucí oddělení) a druhý pro ostatní zaměstnance.

Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni dvěma způsoby hodnocení - metodou 360° (obsahuje sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení podřízenými a hodnocení kolegy, poprvé byla aplikována v roce 2012) a dvoustupňovým hodnocením (obsahuje sebehodnocení a hodnocení nadřízeným a poprvé bude aplikována v roce 2014), které budou probíhat elektronickou formou jednou za dva roky. Každý vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) absolvuje školení k provedení hodnocení. Metoda 360° je sice náročná na zpracování a čas, ale přináší pozitivní výsledky především v tom, že se zaměstnanci mohou účastnit hodnocení a výsledky jsou zpracovány na základě více zdrojů, což přináší i více informací neboli více pohledů na pracovní výkon hodnoceného. Z mého pohledu bylo zavedení této metody správným krokem, který svědčí o tom, že se Krajský úřad JMK snaží o inovaci systému hodnocení zaměstnanců a tím pádem i o zvyšování výkonnosti úřadu. Hodnocení ostatních zaměstnanců je zavedeno od roku 2005 a je každoročně uskutečňováno kritériálním způsobem hodnocení přímým nadřízeným formou papírových dotazníků.

Další součástí systému hodnocení je hodnotící rozhovor, který vede přímý nadřízený s hodnoceným zaměstnancem. Hodnotící rozhovor podává informace o spokojenosti zaměstnanců s jejich prací, plnění cílů a úkolů za uplynulé období, dále o stanovení cílů a úkolů na další období, možnostech zlepšení zaměstnanců, doporučení na další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Každý stanovený cíl by měl splňovat princip SMART tj., měl by být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Vedoucí zaměstnanec sice má možnost přehodnotit na základě hodnocení osobní příplatek, ale tato možnost nebývá moc využívána. Výhodou hodnotícího rozhovoru je to, že hodnotitelem je přímý nadřízený, který své podřízené zná. Ví, jaké jsou jejich vlastnosti, charakter, osobnost, zkušenosti, kvalifikace a má přehled o jejich pracovním výkonu. Jeden ze základních problémů hodnotícího rozhovoru je již zmíněný subjektivní přístup nadřízeného. Snížení nebo odstranění chyb, které

se při hodnotícím rozhovoru vyskytují, by bylo možné docílit kvalitním proškolením hodnotitelů.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců dává odpovědi na otázky týkající se toho, zda zaměstnanec udělal, co měl udělat (zda splnil stanovené cíle a úkoly za předcházející období) a zda to udělal v požadované kvalitě (zahrnuto v rámci kritérií). Z tohoto pohledu proto můžeme říci, že systém hodnocení zaměstnanců splňuje požadavky na něj kladené. Hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě JMK má stanovené cíle hodnocení - proč se hodnocení provádí, co se hodnotí - kritéria hodnocení, kdo hodnotí a kdo je hodnocen, jakým způsobem a jak často se hodnotí - metody hodnocení.

Zajištění lepší výkonnosti zaměstnanců lze dosáhnout pomocí zpětné vazby, která by neměla být opomíjena. Vedoucí zaměstnanci na Krajském úřadě JMK své zaměstnance hodnotí v průběhu roku neformálním způsobem hodnocení. Přesto si myslím, že by vedoucí zaměstnanci v každodenní činnosti měli více poskytovat svým podřízeným dostatečně častou, pravidelnou, konkrétní a jasnou zpětnou vazbu nejen jednou ročně při hodnotícím rozhovoru. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého roku pomůže snížit obavy podřízených zaměstnanců z hodnotícího rozhovoru. Zaměstnanci budou přesně vědět, zda pracovali dobře nebo špatně a při rozhovoru je tedy nemůže nic překvapit.

Pro zhodnocení kompletně zavedeného systému hodnocení zaměstnanců si můžeme položit otázku: „Je systém hodnocení zaměstnanců motivační a pomáhá k růstu Krajského úřadu JMK?“ Na tuto otázku můžeme odpovědět velice jednoduše. Krajský úřad JMK vidí hlavní účel hodnocení zaměstnanců v komplexním posouzení pracovního výkonu a chování zaměstnanců a následném zvyšování jejich výkonu a kvality prováděných činností s přímým propojením na systém vzdělávání. V tomto pohledu chybí chápání hodnocení jako prvku motivace a podkladu pro odměňování založeného na pracovním výkonu.

Pro některé zaměstnance je systém hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě JMK motivující, ale existují i zaměstnanci, kteří považují hodnocení za formální záležitost. Z toho tedy vyplývá, že aktuální systém hodnocení zaměstnanců není zcela motivační pro všechny zaměstnance a tím pádem zaměstnanci ztrácí motivaci k dosahování vyšších pracovních výkonů a k jejich celkovému rozvoji, což má za následek, že tito zaměstnanci nebudou odvádět kvalitní práci a do jisté míry to taktéž ani nepřispívá k rozvoji a zkvalitnění řízení Krajského úřadu JMK. Bylo by tedy dobré zaměstnancům více sdělovat smysl hodnocení a zdůrazňovat přínosy, které pro ně v souvislosti s hodnocením plynou.

Krajský úřad JMK se musí v oblasti odměňování řídit aktuálními platnými právními předpisy. Způsob odměňování má Krajský úřad JMK stanovený ve směrnici Vnitřní platový předpis. Krajský úřad JMK má vytvořený systém odměňování, ale není navázaný na hodnocení zaměstnanců. Poskytování případných odměn či osobních příplatků závisí pouze na

individuálním posouzení vedoucích zaměstnanců, kteří v této záležitosti mají volnost. Není tedy vytvořen žádný systém v přidělování osobních příplatků a odměn na základě hodnocení. Zde vidím příležitost na zlepšení.

Prováděný výzkum OECD-PUMA z roku 1993 ukazuje, že odměňování na základě hodnocení ve veřejném sektoru nemusí vždy dosahovat požadovaných výsledků. V Kanadě, USA, Austrálii, Irsku, Dánsku, Nizozemí, Novém Zélandu a Velké Británii byl tento systém zaveden pro vyšší a střední management s cílem přilákat manažery ze soukromého sektoru do sektoru veřejného kvůli tlakům na trhu práce, ale takový přístup nepřispěl ke zlepšení motivace a výkonnosti veřejné služby. V praxi je jen málo zaměstnanců, kteří dosahují vynikajících výkonů a mají nárok na bonus v podobě odměny za výkon, zatímco většina zaměstnanců pracuje uspokojivě, ale nemá nárok získat tento bonus. Tento systém je pro většinu zaměstnanců spíše demotivující.

Dle studie je jedním z hlavních problémů tendence manažerů udělovat lepší hodnocení a vyšší platy, což způsobuje zvýšení personálních nákladů. Dalším významným problémem je měření produktivity ve veřejné správě, protože ne všechny činnosti veřejné služby jsou měřitelné. Avšak s tímto názorem se mohou ztotožnit pouze částečně, protože veřejná správa sice produkuje těžko měřitelné výstupy a služby, ale pracovní nasazení a výkony zaměstnanců lze hodnotit. Problémem jsou i významné rozdíly ve schopnosti nalézt úspory nezbytné pro odměňování, aby se úroveň služeb pro občany nesnížila.

Jedním ze závěrů ze zkušeností zemí OECD je zjištění, že zmíněná metoda nefunguje dobře v žádné veřejné organizaci těchto zemí. Hlavním závěrem bylo, že implementace výkonu související s platy je nákladná a časově náročná, v mnoha případech takové systémy jsou použitelné pouze na vyšších úrovních. Žádný systém se nezaměřuje na výkonnost (např. nejsou žádné tresty), měření výkonnosti je obtížné zejména v oblastech, kde nejsou žádné měřitelné výstupy, nejsou žádné důkazy o tom, že by výkon navázaný na odměňování přispěl ke zlepšení výkonnosti a odměna není významným motivačním faktorem pro zaměstnance. (Cardona, 2007) Osobně se domnívám, že tento předpoklad není správný, protože dle mého názoru právě pružnější systém odměňování je cestou ke zvýšení výkonnosti a motivace zaměstnanců veřejné správy.

Jsem přesvědčena, že ke zvýšení výkonnosti práce a motivace zaměstnanců na Krajském úřadě JMK by mohlo pomoci zavedení systému osobních příplatků na základě hodnocení pro všechny zaměstnance, kde by byla stanovena výše osobního příplatku na základě hodnocení. Zaměstnanec by tedy měl větší motivaci udržet nebo zvyšovat svůj pracovní výkon, aby na osobní příplatek dosáhl a nechápal ho jako fixní část platu. Příplatky by měly přesně záviset na dosahovaných výsledcích zaměstnance, ale měly by být poskytovány taktéž za vedení a chování zaměstnance, za rozvíjení jeho schopností apod. Je třeba si stanovit pro hodnocení, které by bylo spojené s odměňováním, počet bodů u každého kritéria nebo kompetence

(v případě vedoucích zaměstnanců) a od součtu dosažených bodů za všechna kritéria (kompetence) se pak bude odvíjet výše osobních příplatků.

Určování výše osobních příplatků na základě počtu bodů, které zaměstnanec získal v hodnocení, by probíhalo čtvrtletně, kdy by vedoucí zaměstnanci pouze vyplnili hodnotící formulář pro přiznání osobního příplatku. Celkový počet bodů by byl nastaven na maximální hodnotu 100 bodů za všechny kritéria či kompetence. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, stanovuje limit osobního příplatku. Osobní příplatek je poskytován max. do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Pro zaměstnance zařazené do desáté až šestnácté platové třídy může být poskytnut osobní příplatek až do výše 100 %. Proto jsem se snažila navrhnout takový systém, který by zahrnoval výše osobních příplatků pro obě skupiny. Příklad návrhu systému osobních příplatků provázaný se systémem hodnocení, kdy se výše osobních příplatků odvíjí od celkového počtu bodů v hodnocení, jsem znázornila do následující tabulky.

Tabulka 6: Návrh systému osobních příplatků

Pracovní hodnocení	Počet bodů	Výše osobního příplatku pro zaměstnance zařazené do 1. - 9. platové třídy	Výše osobního příplatku pro zaměstnance zařazené do 10. - 16. platové třídy
Výborné	91-100	39-50 %	71-100 %
Velmi dobré	71-90	26-38 %	51-70 %
Dobré	51-70	13-25 %	21-50 %
Vyhovující	30-50	1-12 %	1-20 %
Nevyhovující	méně jak 29	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Takto nastavený systém odměňování navázaný na hodnocení zaměstnanců by mohl přispívat ke zvýšení efektivity a výkonnosti zaměstnanců, k větší motivaci zvyšovat jejich pracovní výkon a k jejich osobnímu rozvoji. Zaměstnanci by hlavně takto zavedený systém odměňování mohli považovat za spravedlivé ocenění jejich skutečných pracovních výkonů. Vytvořený systém odměňování by mohl zabránit subjektivnímu chování ze strany vedoucích zaměstnanců při stanovení osobních příplatků či odměn. Uvedený systém osobních příplatků by si měla organizace upravit dle svých specifických podmínek. Tabulka zobrazuje pouze příklad, jakým způsobem by mohl být systém hodnocení využit pro stanovení osobních příplatků. Také jsem si zcela vědoma toho, že mohou existovat zaměstnanci, které ani zavedený systém osobních příplatků nepřivede k jejich motivaci zvyšovat svůj pracovní výkon. Mohou to být například zaměstnanci, kteří jsou v poproduktivním věku, mají vysoký základní plat a nemají potřebu dosahovat osobních příplatků.

Shrnutí zhodnocení managementu výkonnosti a návrhů na zlepšení

Pomocí benchmarkingu Krajský úřad JMK dosahuje předpokládaných výsledků zlepšováním vnitřních procesů, kdy došlo ke stabilizaci nákladů v porovnávaných oblastech. Tyto procesy se významně podílejí na managementu výkonnosti a růstu celé organizace. Můžeme tedy říci, že benchmarking má na management výkonnosti velký a především pozitivní vliv. Konečné důsledky benchmarkingu se mohou odrazit např. v lepším rozhodování, které je založeno na kvalitnějších informacích, ve zvýšené spokojenosti zákazníků, v úsporách nákladů, apod. V porovnání s ostatními krajskými úřady se Krajský úřad JMK řadí k těm lepším (výkonnějším), zejména v oblasti systému hodnocení zaměstnanců.

Krajský úřad JMK je jeden z mála krajských úřadů, který má zaveden systém hodnocení zaměstnanců a používá metodu 360°, která značně přispívá ke zdokonalování managementu výkonnosti celého úřadu. Podle mého názoru, pokud bychom měli komplexně zhodnotit management výkonnosti Krajského úřadu JMK, je management výkonnosti na průměrné až velmi dobré úrovni, ale i přesto pořád existují mezery, ve kterých by se měl Krajský úřad JMK zlepšovat.

Navrhovaná doporučení se týkají oblastí, které by měly přispět ke zvyšování motivace zaměstnanců, aby dosahovali lepších pracovních výkonů, ale i k jejich celkové spokojenosti a následně ke zvyšování managementu výkonnosti celého Krajského úřadu JMK.

Doporučení

- neustále zlepšovat komunikaci nejen uvnitř úřadu, ale i ve vztahu k dalším zainteresovaným stranám,
- systematicky zveřejňovat informace o činnosti a hospodaření úřadu, o naplňování cílů a poslání úřadu, o dosažených výsledcích apod.,
- vytvořit větší prostor pro zpětnou vazbu občanů (zákazníků), aby se mohli vyjádřit k aktuálním problémům či činnostem úřadu případně vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost,
- vytvořit internetovou stránku na oficiálních webových stránkách úřadu, která by byla určena k účelům z předešlého bodu,
- využít benchmarking pro stanovování cílů a úkolů zaměstnanců při hodnotícím rozhovoru,
- zveřejňovat informace týkající se benchmarkingu včetně dosažených výsledků, ale i informace o ostatních metodách, které úřad využívá ke zvyšování managementu výkonnosti,
- rozšířit porovnávané oblasti v benchmarkingu, zejména z pohledu benchmarkingu výkonnosti,

- poskytovat zaměstnancům dostatečně častou, pravidelnou, konkrétní a jasnou zpětnou vazbu související s jejich pracovním výkonem po celé hodnotící období,
- pravidelně a kvalitně proškolovat hodnotitele,
- neustále zaměstnancům sdělovat smysl a přínos hodnocení,
- zvážit možnost provázat hodnocení se systémem odměňování (vytvořit systém osobních příplatků).

Závěr

Zkoumaným objektem diplomové práce je Krajský úřad Jihomoravského kraje, jenž je považován za moderně řízenou organizaci, jejímž cílem je poskytování kvalitních veřejných služeb a díky zavedenému systému řízení se řadí mezi standardy vyspělých zemí Evropské unie. Díky rostoucím nárokům a požadavkům na kvalitu a efektivnost fungování veřejné správy je charakteristickým rysem dnešního moderního státu řádný výkon veřejné správy s cílem zvýšení kvality výstupů. V současnosti by měly místní samosprávy věnovat svou pozornost především oblasti řízení kvality a rovněž i řízení lidských zdrojů, což může přispět nejen ke zlepšování principu 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost), ale i k celkové výkonnosti veřejné organizace.

Diplomová práce měla za cíl provést analýzu managementu výkonnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje a na základě vybraných nástrojů zhodnotit management výkonnosti a navrhnout možnosti zlepšení současného stavu. Pro zpracování analýzy a tedy dosažení cíle byly uskutečněny polo-strukturované rozhovory se zaměstnanci Krajského úřadu JMK.

Práce je rozdělena do sedmi částí. V první části jsem se věnovala teoretickým základům, které objasňují koncept New public management. Zde jsem ve stručnosti popsala vznik konceptu New public management včetně různých definic, typických prvků a charakteristik, které koncept vystihují. NPM má k dispozici několik nástrojů, které by měly být začleněny do systému řízení veřejných organizací. Poukázala jsem i na vyskytující se odlišnosti mezi soukromým a veřejným sektorem. Poslední část této kapitoly tvoří reformy veřejné správy ve světě v souvislosti s New public managementem.

Ve druhé části jsem se zabývala managementem výkonnosti, kde jsem definovala základní pojmy (management, výkonnost a management výkonnosti). Kromě toho jsem charakterizovala předpoklady pro management výkonnosti ve veřejné správě a úspěšné fungování veřejných organizací, které závisí především na efektivním řízení lidských zdrojů. S tím souvisí i různé pohledy na výkon zaměstnanců včetně hlavních vlivů, které na něj působí. Kapitola se rovněž věnuje tomu, jak lze měřit výkon dané organizace ve veřejném sektoru, co jsou ukazatelé měření výkonnosti a jaká kritéria pro ně existují, jaké jsou obecné požadavky na systém měření výkonnosti a současné problémy výkonnosti ve veřejné správě.

Ve třetí části jsem se věnovala vybraným nástrojům managementu výkonnosti, které byly následně předmětem analýzy v praktické části. Jednalo se o jednu z metod řízení kvality (benchmarking) a jednu z personálních činností (hodnocení zaměstnanců). U obou nástrojů jsem popsala jejich vznik a definovala tyto pojmy pomocí různých definic. U benchmarkingu jsem se zaměřila na to, co je jeho hlavním cílem a smyslem, jaké jsou výhody a nevýhody a jaké typy benchmarkingu existují. Následně jsem popsala sedmikrokový benchmarkingový cyklus. Podobným pojmem je benchlearning, který je v této kapitole také definován. U oblasti

hodnocení zaměstnanců jsem uvedla očekávání plynoucí z hodnocení z pohledu organizace a z pohledu zaměstnance. Uvedeny jsou i předpoklady pro fungování systému hodnocení výkonu zaměstnanců včetně vyskytujících se chyb při hodnocení, způsoby, jakými lze hodnocení provádět, formy, metody a kritéria hodnocení. Nakonec jsem do kapitoly vložila i odměňování s možností provázání na hodnocení zaměstnanců.

Ve čtvrté části jsem představila Jihomoravský kraj a popsala základní charakteristické údaje Krajského úřadu JMK. Kapitola se dále věnuje moderním metodám řízení na Krajském úřadu JMK, jako je Balanced Scorecard, model CAF, benchmarking, systém řízení kvality dle normy ISO 9001 a ISO 27001, společenská odpovědnost, Místní Agenda 21 a Projekt Zdravý kraj, dotazníková šetření spokojenosti zaměstnanců, zákazníků a dalších zainteresovaných stran a hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nebylo možné se z kapacitních důvodů zabývat dopodrobna všemi nástroji managementu výkonnosti, vybrala jsem si z nich pouze dva, o kterých jsem se zmínila v předešlém odstavci. U těchto nástrojů jsem provedla hlubší analýzu.

Problematikou benchmarkingu na Krajském úřadě JMK se zabývá pátá část diplomové práce. Krajský úřad JMK je členem Mezikrajského benchlearningového projektu. Pozornost jsem tedy nejprve věnovala projektu, kdy jsem se zaměřila na jeho cíl, důvody pro vznik a na výběr porovnávaných oblastí. Dále jsem se zaměřila na proces benchmarkingu na Krajském úřadě JMK, kde jsem rozepsala, jak je prováděn, jaké jsou jeho přínosy pro úřad a k jakým změnám díky němu došlo. Potom jsem vytyčila porovnávané oblasti s jednotlivými ukazateli a s jejich pomocí jsem vytvořila graf, který zobrazuje, kolik ukazatelů má klesající, rostoucí nebo stabilní trend.

V části šesté jsem se orientovala na systém hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu JMK, jenž je specifický v tom, že má vytvořené dva systémy hodnocení zaměstnanců, z čehož jeden je určen pro vedoucí zaměstnance a druhý pro ostatní zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni metodou 360° a dvoustupňovým hodnocením, kdežto ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni kritériálním způsobem. Na závěr hodnocení probíhá hodnotící rozhovor, který vede přímý nadřízený se svými podřízenými. V kapitole je zmíněna i možnost provázání hodnocení a odměňování.

Poslední sedmá část se týká zhodnocení managementu výkonnosti Krajského úřadu JMK. Na základě analýzy nástrojů jsem mohla posoudit, co Krajský úřad JMK dělá správně a kde má případné mezery, a pomocí těchto zjištění navrhnout pro každý vybraný nástroj doporučení na zlepšení současného stavu. Došla jsem k závěrům, že Krajský úřad JMK pomocí benchmarkingu dosahuje předpokládaných výsledků v porovnávaných oblastech a má poměrně dobře zavedený systém hodnocení zaměstnanců, což má pozitivní vliv na management výkonnosti a rozvoj celé organizace. Illner, Kostelecký a Patočková (2007) ve své studii „Jak fungují kraje“ uvádí, že se na základě hodnoty agregátního indexu výkonu

pohybuje management výkonnosti Krajského úřadu JMK na průměrné úrovni. Jejich průzkum byl prováděn v roce 2007. Avšak od té doby došlo na Krajském úřadě JMK k rozsáhlým změnám, které vedly například k inovaci systému hodnocení zaměstnanců (zavedení hodnocení metodou 360°). Díky těmto změnám se s jejich tvrzením ztotožňuji pouze částečně. Na základě výsledků, ke kterým jsem v práci dospěla, si naopak myslím, že v současné době je Krajský úřad JMK v oblasti managementu výkonnosti na vyšší úrovni. Přesto je nutné dodat, že pořád existují mezery, ve kterých by se měl Krajský úřad JMK neustále zlepšovat.

Oblast managementu výkonnosti je velice rozsáhlá, proto nelze všechno zahrnout do jedné práce, jak z hlediska obsahu, tak i času. Diplomová práce by se dala ještě více rozšířit o analýzu zbývajících zmíněných nástrojů managementu výkonnosti Krajského úřadu JMK, která by vedla k lepšímu a komplexnějšímu pohledu na jeho management výkonnosti. Jak již bylo výše uvedeno, tato práce si kladla za cíl analyzovat a zhodnotit management výkonnosti Krajského úřadu JMK pomocí vybraných nástrojů a následně navrhnout možnosti na zlepšení současného stavu. Myslím si, že jsem tohoto cíle ve všech směrech dosáhla a zároveň si troufám tvrdit, že práce přinesla velmi podrobný přehled o současném stavu managementu výkonnosti ve zvolené organizaci.

Závěrem bych chtěla říci, že tato diplomová práce mi byla velkým přínosem především v získání nových a zajímavých informací o problematice managementu výkonnosti organizací ve veřejném sektoru. Zároveň jsem měla možnost nahlédnout do vnitřních procesů organizace, které nejsou veřejnosti běžně dostupné. Věřím, že zpracovaná diplomová práce bude přínosem i pro Krajský úřad Jihomoravského kraje, který může využít navržených doporučení ke zlepšení managementu výkonnosti, protože úspěšný management výkonnosti přispívá nejen k větší spokojenosti zaměstnanců a občanů (zákazníků), ale i k rozvoji celé organizace.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

1. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BAKOŠ, E., ŠELEŠOVSKÝ, J., ŠPAČEK, D. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 215 s. ISBN 978-80-210-4698-6.
5. BARZELAY, M. *The new public management: improving research and policy dialogue*. Berkeley: University of California Press, 2001, 218 p. ISBN 0-520-22443-4.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
7. DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
8. DUCHOŇ, J., PAVELKOVÁ, D. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. 1. vyd. Žilina: Georg, 2011, 90 s. ISBN 978-80-89401-63-5.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2008, 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6.
11. HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 130 s. ISBN 80-210-3679-6.
12. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
13. HUGHES, O. E. *Public Management and Administration: An Introduction*. 3rd edit. New York: Palgrave Macmillan, 2003, 303 p. ISBN 0-333-96188-9.
14. KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
15. KERAUDREN, P., VAN MIERLO, H. *Theories of Public Management Reform and Their Practical Application*. In: VERHEIJEN, T., COOMBES, D., ELGAR, E. *Innovations in Public Management: Perspectives from East and West Europe*. Cheltenham, 1998, p. 39-56. ISBN 1-85898-627-3. Dostupné z: <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=11875>

16. KOLEKTIV AUTORŮ. *Management regionální a místní správy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 290 s. ISBN 80-210-4141-2.
17. KOLEKTIV AUTORŮ. *Q2: Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005, 182 s. ISBN 80-239-6156-X.
18. KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5.
19. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 365 s. ISBN 80-7261-033-3.
21. LANE, J. *New public management*. London: Routledge, 2000, 242 p. ISBN 0-203-46732-9.
22. MALÍKOVÁ, L., JACKO, T. *New public management a Slovensko: podoby a aplikácia princípov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2013, 217 s. ISBN 978-80-223-3515-7.
23. MALÝ, I., NEMEC J. *Možnosti zvyšování efektivity veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 222 s. ISBN 978-80-210-5668-8.
24. MCCOURT, W., ELDRIDGE, D. *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2003, 400 p. ISBN 1-84064-529-6.
25. NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
26. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd.. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
27. NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
28. OCHRANA, F., PŮČEK, M. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7357-909-8.
29. OCHRANA, F., PŮČEK M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
30. OCHRANA, F., PAVEL J., VÍTEK L, et al. *Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
31. OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 178 s. ISBN 80-86929-23-X.

32. PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
33. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
34. PLÁŠKOVÁ, A. *Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, 95 s. ISBN 80-7079-119-5.
35. POISTER, T. H. *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. 1st edit. Jossey-Bass: San Francisco, 2003, 320 p. ISBN 0-7879-4999-X.
36. POLLITT, Ch., BOUCKAERT, G. *Public management reform: a comparative analysis - new public management, governance, and the neo-weberian state*. 3rd edit. Oxford: Oxford University Press, 2011, 367 p. ISBN 978-0-19-959509-9.
37. POSLÍKOVÁ, H. *Řízení lidských zdrojů na Krajském úřadu Jihomoravského kraje*. Brno, 2012. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno.
38. PŮČEK, M., OCHRANA F, et al. *Chytrá veřejná správa: Kohezní politika*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Evropska-unie/Kohezni-politika-EU/Dokumenty>
39. PŮČEK, M. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005, 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
40. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ J. *Strategie komunikace řízení: Jak řídit kraj, město, obec: Rukověť územní samosprávy IV. díl*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 128 s. ISBN 80-210-2957-9.
41. SIEGEL, G. B. *Designing and Creating an Effective Compensation Plan*. In: CONDREY, S. E. *Handbook of Human Resource Management in Government*. 3rd edit. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, p. 663-686. ISBN 978-0-4704-8404-3.
42. SIEGL, M., STEJSKAL, J., STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ, P. *Management veřejného sektoru: distanční opora I. díl*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011a, 114 s. ISBN 978-80-7395-415-4.
43. SIEGL, M., STEJSKAL, J., STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ, P. *Management veřejného sektoru: distanční opora II. díl*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011b, 104 s. ISBN 978-80-7395-416-1.
44. STÝBLO, J. *Cesty zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002, 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
45. ŠAŠEK, P., VACÍK, E. *Rozšíření využití metodiky Balanced ScoreCard v řízení výkonnosti organizací veřejné správy*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011, 160 s. ISBN 978-80-261-0078-2.
46. ŠPAČEK, D. *EGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 258 s. ISBN 978-80-7400-261-8.

47. ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1.
48. TALBOT, C. *Performance Management*. In: FERLIE, E., LYNN, L. E., POLLITT, CH. *The Oxford Handbook of Public Management*. 1st edit. Oxford: Oxford University Press, 2005, p. 491-517. ISBN 0-19-925977-1.
49. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
50. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Odborné internetové články

51. BANNER, G. *Government Evolving: Ensuring Accountability of Ministries and Agencies*. In: OECD [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/turkey/35524743.pdf>
52. CARDONA, F. *Performance Related Pay in the Public Service*. In: OECD and EU Member States. OECD [online]. 2007 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/countries/romania/38651281.pdf>
53. DUDLEAVY, P. et al. *New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance*. In: Journal of Public Administration Research and Theory, 16, 2005, p. 467-494. Dostupné z: <http://jerrybrito.pbworks.com/changes/f/Digital%25C2%25A0Era%25C2%25A0Governance%25C2%25A02006.pdf>
54. FABIÁN, A. *New Public Management and what comes after*. In: Issues of business and law, 2, 2010, p. 36-45. ISSN 2029-1094. Dostupné z: <http://www.ibl.ttvam.lt/index.php/ibl/article/view/13>
55. HRABĚ, P. *Koncepce řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě*. In: Česká společnost pro systémovou integraci [online]. 2013 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/koncepce-rizeni-vykonnosti-zodpovednosti-pomoci-kpi-v%C2%A0ceske-verejne-sprave>
56. ILLNER, M., KOSTELECKÝ, T., PATOČKOVÁ, V. *Jak fungují kraje - příspěvek k hodnocení výkonu krajských vlád*. In: Sociologický ústav Akademie věd ČR [online]. Praha, 2007 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.soc.cas.cz/publikace/jak-funguji-kraje-prispevek-k-hodnoceni-vykonu-krajskych-vlad>
57. KOLEKTIV AUTORŮ. *Sborník příspěvků 3. národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2007, 136 s. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>
58. OLŠOVÁ, P. *Management územní správy*. In: Deník veřejné správy [online]. 2005 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>

59. VOLDÁNOVÁ, J. *Benchmarking ve veřejné správě*. In: *Deník veřejné správy* [online]. 2013 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6624392>
60. TRYLČ, L., ROTHOVÁ, E. *Změny v odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. In: *Účetní kavárna* [online]. 2011 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28823v36001-zmeny-v-odmenovani-zamestnancu-ve-verejnych-sluzbach-a-s/?search_query=
61. VIELAJUS, M. et al. *The challenge of accountability for development agencies within their own countries and before their peers*. In: *OECD* [online]. 2009 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dev/devcom/44251093.pdf>

Ostatní internetové zdroje

62. Benchmarkingový cyklus. *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.: Benchmarkingová Iniciativa* [online]. 2005 [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=cyklus
63. *CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF): Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady* [online]. 3. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006, 124 s. [cit. 2013-12-18]. ISBN 80-02-01749-8. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107212147.pdf>
64. Cíle Smart Administration. *Smart Administration* [online]. 2007. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/clanek/cile-smart-administration.aspx>
65. Performance. *Coventry City Council* [online]. 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.coventry.gov.uk/info/200009/performance>
66. Činnost útvaru. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=167703&TypeID=2>
67. Krajský úřad. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=17&TypeID=1>
68. Krajský úřad získal prestižní ocenění. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. 2012 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=177810&TypeID=2>
69. Kvalita sítě Bergslagen. *Falun.se* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.falun.se/www/falun/ekt.nsf/doc/AD69AF8498FA01C9C1256DBA00304C55?opendocument>
70. Ředitelka krajského úřadu. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=34&TypeID=1>
71. Porovnání. *Švédská asociace místních samospráv a regionů* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.skl.se/vi_arbetar_med/oppnajamforelser

72. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje a příspěvkových organizací Jihomoravského kraje. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=203389&TypeID=2>
73. Projekt Zdravé město a Místní Agenda 21: Národní síť Zdravých měst ČR. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=130165&TypeID=1>
74. Projekt Zdravé město a Místní Agenda 21: Místní Agenda 21. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=130165&TypeID=1>
75. *Společný hodnoticí rámec - Zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení CAF 2013* [online]. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2013, 92 s. [cit. 2013-12-17]. ISBN 978-80-02-02472-9. Dostupné z: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CZ_CAF_2013.pdf
76. Vzdělávání úředníků a volených zástupců Jihomoravského kraje. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=179472&TypeID=2>
77. Zkvalitnění personálních činností na Krajském úřadu Jihomoravského kraje. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=165572&TypeID=2>
78. Zdravá města v JMK: Seznam zdravých municipalit. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=130162&TypeID=1>

Legislativa

79. Zákon (Usnesení) č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod
80. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)
81. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
82. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
83. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
84. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
85. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Vnitřní předpisy a strategické dokumenty Krajského úřadu Jihomoravského kraje

- 86. 1/INA-KrÚ Organizační řád
- 87. 13/INA-KrÚ Popisy pracovních míst
- 88. 23/INA-KrÚ Hodnocení zaměstnanců
- 89. 34/INA-KrÚ Příručka kvality
- 90. 64/INA-KrÚ Příručka společenské odpovědnosti
- 91. NPK-16 Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti
- 92. Politika Společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje
- 93. Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje
- 94. Výroční zpráva Jihomoravského kraje 2012
- 95. Výroční zpráva Jihomoravského kraje 2007
- 96. Výroční zpráva projektu Zdravý Jihomoravský kraj za rok 2012
- 97. Zpráva o společenské odpovědnosti za rok 2012 a 2013

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Klady a zápory modelu CAF dle manažerky kvality.....	42
Tabulka č. 2: Klady a zápory ISO norem dle manažerky kvality.....	44
Tabulka č. 3: Klady a zápory Místní Agendy 21 a Projektu Zdravý kraj dle manažerky kvality.....	47
Tabulka č. 4: Klady a zápory benchmarkingu dle manažerky kvality.....	56
Tabulka č. 5: Seznam kompetencí a jejich podkategorií vedoucích zaměstnanců.....	61
Tabulka č. 6: Návrh systému osobních příplatků.....	73

Seznam grafů

Graf č. 1: Počet ukazatelů jednotlivých trendů za rok 2012.....	54
---	----

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Stručné grafické shrnutí výkonnosti.....	17
Obrázek č. 2: Slovní menu k definování pojmu benchmarking.....	22
Obrázek č. 3: Benchmarkingový cyklus.....	25
Obrázek č. 4: Benchlearningový cyklus.....	27
Obrázek č. 5: Deset kroků ke zlepšení organizace s využitím modelu CAF.....	42

Seznam použitých zkratk

CAF	Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec
CSR	Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost
ČSN EN 9001	Systém managementu kvality
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
JMK	Jihomoravský kraj
KrÚ JMK	Krajský úřad Jihomoravského kraje
MA21	Místní Agenda 21
NPM	New Public Management
NSZM	Národní síť Zdravých měst ČR
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPVV	Oddělení personálních věcí a vzdělávání
OSN	Organizace spojených národů
WHO	World Health Organization – Světová zdravotnická organizace

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Srovnání NPM s klasickými přístupy řízení veřejné správy
- Příloha č. 2: Otázky, na které by měl odpovídat model benchmarkingu
- Příloha č. 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů 2013
- Příloha č. 4: Organizační schéma Krajského úřadu Jihomoravského kraje
- Příloha č. 5: Projekty, kterých se Krajský úřad Jihomoravského kraje zúčastnil
- Příloha č. 6: Strategická mapa Krajského úřadu Jihomoravského kraje
- Příloha č. 7: Popis procesu modelu CAF na Krajském úřadě Jihomoravského kraje
- Příloha č. 8: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009
- Příloha č. 9: Certifikát ISO/IEC 27001:2005
- Příloha č. 10: Základní principy a cíle jednotlivých hledisek společenské odpovědnosti
- Příloha č. 11: Dotazník šetření spokojenosti veřejnosti
- Příloha č. 12: Souhrn indikátorů v jednotlivých oblastech benchmarkingu

Příloha č. 1: Srovnání NPM s klasickými přístupy řízení veřejné správy

Hledisko	Klasický způsob řešení problému	Způsob řešení navrhovaný NPM
Řídící princip	Hierarchický, odpovídající striktně dané organizační struktuře.	Řízení na základě výsledků, dekomponované produkční systémy.
Způsob řízení	Přísně byrokratický (pyramidový) systém řízení, organizačně striktně vymezené.	Relativně autonomní řízení. Relativně autonomní organizace fungují relativně samostatně na principu pracovních smluv.
Způsob rozhodování	Hierarchický výkon rozhodování, plánování výkonu rozhodnutí.	Dichotomický způsob rozhodování rozčleněný mezi centrální strategické činnosti a pružně (operativně) zabezpečované služby.
Forma řízení	Procesně orientované řízení veřejné správy.	Řízení orientované na výsledek, monitorované v kontrole ex ante a kontrole ex post na bázi výkonových ukazatelů.
Poskytování veřejných služeb	Kolektivní poskytování veřejných a sociálních služeb převážně na bázi univerzálního produktu.	Flexibilní poskytování veřejných a sociálních služeb ve formě individualizovaných produktů. Služby mohou být i privatizovány či poskytovány různými smluvně zajišťovanými subjekty.
Přístup k nakládání s veřejnými zdroji	Produkční jednotky veřejné správy nejsou ekonomicky zainteresovány na racionálně ekonomickém nakládání s veřejnými zdroji.	Produkční jednotky veřejné správy pracují na principu „poskytování hodnoty za peníze“.
Vztah k majetku	Vlastnění majetku	Řízení majetku
Rozpočtování	Institucionální („nárokové“) financování.	Rozpočtování orientované na výsledky.

Zdroj: Půček, Ochrana, 2009, s. 39; Ochrana, Půček, 2011, s. 32-33; Ochrana, Pavel, Vítek, 2010, s. 57; Ochrana, Půček, 2012, s. 41, vlastní úprava

Příloha č. 2: Otázky, na které by měl odpovídat model benchmarkingu

Proč?	Proč se BMK vůbec zabývat? Proč si vybírat lepší organizace?
Co?	Co je cílem BMK? Co by mělo být objektem BMK? Co poskytujeme svým zákazníkům? Co poskytují zákazníkům naši konkurenti a partneři? Co se můžeme z BMK dozvědět?
Jaké?	Jaké informace potřebujeme k vlastnímu zlepšování? Jaké informace budou opravdu od partnerů dostupné? Jaké máme s partnery společné znaky a jaké jsou mezi námi odlišnosti?
Jak?	Jak partneři své reality dosahují? Jak nás vidí naši zákazníci? Jak dobrá je naše současná výkonnost? Jak data od partnerů zpracovávat a projednávat? Jak nás zjištění od partnerů mohou inspirovat? Jak u nás implementovat zjištění z BMK?
Kolik?	Kolik informací potřebujeme od partnerů získat? Kolik času, zdrojů a nákladů si BMK projekt vyžádá?
Kdo?	Kdo bude vybrán jako vhodný partner pro BMK projekt? Kdo jsou naši zákazníci a další zainteresované strany? Kdo jsou zákazníci a zainteresované strany pro naše partnery? Kdo bude využívat výstupů zjištění z BMK projektu?
Kdy?	Kdy je vhodné s BMK začít? Kdy naplánovat a realizovat sběr dat od partnerů? Kdy implementovat cíle vlastního zlepšování?
Které?	Které oblasti mají u nás největší potenciál zlepšování? Které oblasti u partnerů zasluhují naši pozornost především? Které z rysů našich aktivit nás u zákazníků nejvíce odlišují od konkurentů a partnerů?

Zdroj: Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 45-46, vlastní úprava

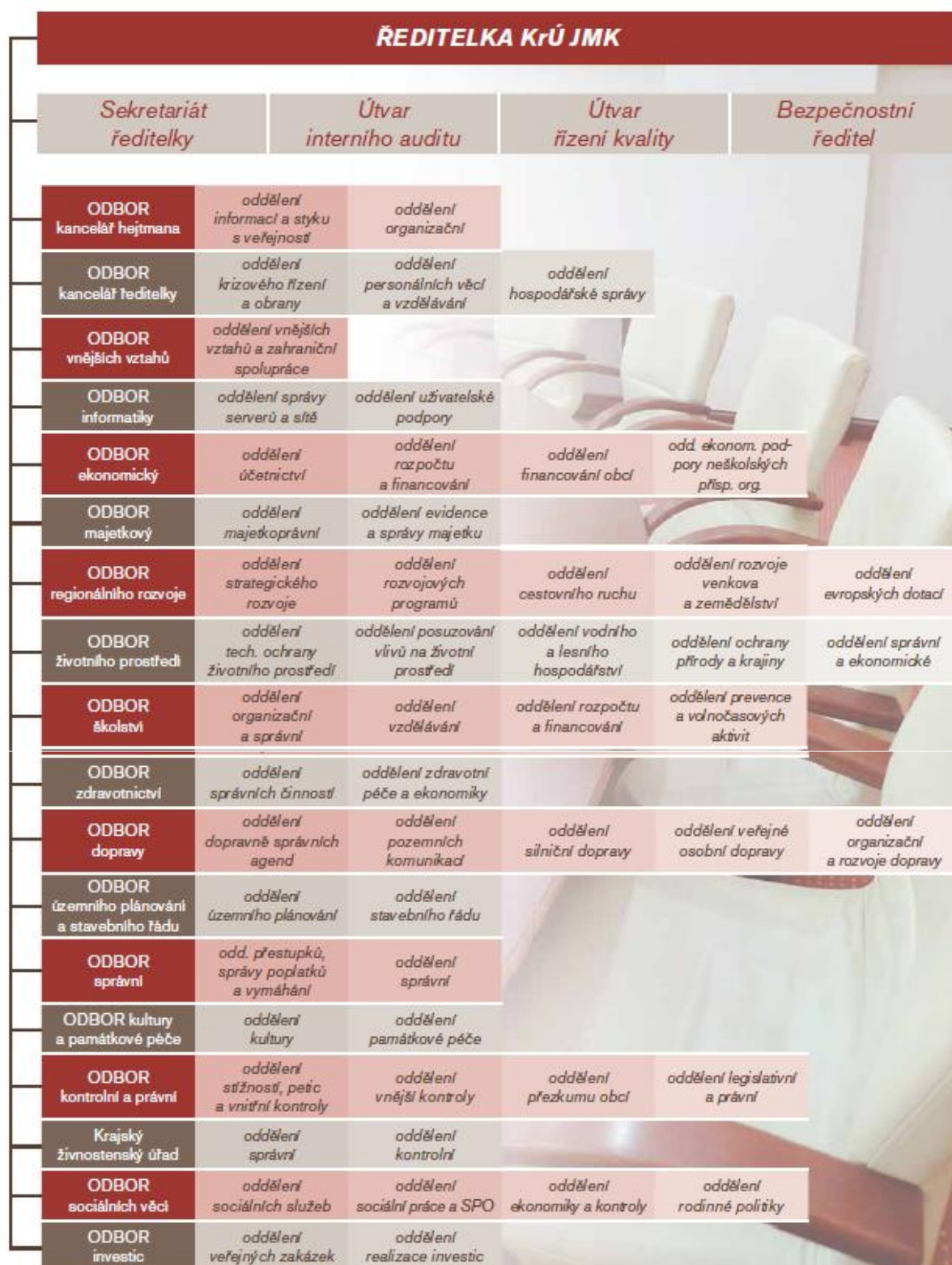
Příloha č. 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů 2013

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů 2013

platový stupeň	počet let praxe	Platová třída							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	do 1 roku	6 550	7 110	7 710	8 330	9 060	9 830	10 660	11 570
2	do 2 let	6 790	7 370	8 000	8 670	9 400	10 200	11 060	12 000
3	do 4 let	7 050	7 650	8 300	9 000	9 770	10 580	11 480	12 460
4	do 6 let	7 320	7 940	8 620	9 340	10 140	10 990	11 920	12 930
5	do 9 let	7 600	8 240	8 950	9 690	10 520	11 400	12 370	13 420
6	do 12 let	7 890	8 550	9 290	10 070	10 920	11 840	12 940	13 930
7	do 15 let	8 190	8 890	9 610	10 450	11 340	12 280	13 330	14 450
8	do 19 let	8 500	9 230	10 000	10 840	11 770	12 750	13 830	15 000
9	do 23 let	8 820	9 580	10 390	11 260	12 220	13 230	14 360	15 570
10	do 27 let	9 150	9 940	10 780	11 680	12 680	13 730	14 910	16 160
11	do 32 let	9 510	10 320	11 390	12 120	13 160	14 250	15 480	16 770
12	nad 32 let	9 870	10 720	11 620	12 580	13 660	14 780	16 070	17 400

platový stupeň	počet let praxe	Platová třída							
		9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	12 550	13 620	14 780	14 020	17 370	18 850	20 470	22 200
2	do 2 let	13 030	14 130	15 340	16 630	18 030	19 570	21 210	23 030
3	do 4 let	13 520	14 670	15 920	17 260	18 720	20 300	22 050	23 900
4	do 6 let	14 040	15 230	16 520	17 910	19 420	21 070	22 880	24 800
5	do 9 let	14 570	15 810	17 140	18 580	20 160	21 860	23 740	25 740
6	do 12 let	15 120	16 410	17 800	19 290	20 920	22 690	24 640	26 710
7	do 15 let	15 690	17 030	18 470	20 010	21 710	23 550	25 570	27 110
8	do 19 let	16 280	17 670	19 160	20 770	22 530	24 430	26 530	28 760
9	do 23 let	16 900	18 350	19 890	21 550	23 380	25 360	27 540	29 840
10	do 27 let	17 540	19 040	20 640	22 370	24 260	26 310	28 570	30 970
11	do 32 let	18 200	19 760	21 420	23 220	25 170	27 330	29 650	32 140
12	nad 32 let	18 890	20 510	22 230	24 100	26 120	28 340	30 770	33 350

Příloha č. 4: Organizační schéma Krajského úřadu Jihomoravského kraje



Zdroj: Výroční zpráva Jihomoravského kraje, 2012, s. 29

Příloha č. 5: Projekty, kterých se Krajský úřad Jihomoravského kraje zúčastnil

Projekt „Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu JMK a příspěvkových organizací JMK“

Jedná se o tříletý projekt, jenž probíhal v období od května 2010 do dubna 2013, jenž ho administroval Odbor regionálního rozvoje a Odbor kancelář ředitelky. Cílovými skupinami byli vedoucí odborů, vedoucí oddělení, odborní pracovníci. Projekt byl zaměřen na celkové zefektivnění činností Krajského úřadu JMK a příspěvkových organizací zřizovaných JMK, a tím i na zvýšení kvality veřejných služeb poskytovaných Krajským úřadem JMK. Projekt naplňoval Strategii implementace e-governmentu v území a posiloval institucionální kapacity a efektivnost výkonu veřejné správy a veřejných služeb. Reagoval také na aktuální potřeby, které jsou spojeny s moderními metodami řízení ve veřejné správě se snahou o efektivní využívání zdrojů, které nabízí EU.

Cílem projektu bylo dosáhnout trvalého systémového zlepšování a zvyšování výkonnosti úřadu prostřednictvím využití metod řízení kvality (model CAF, strategické, procesní a projektové řízení). Do vybraných příspěvkových organizací byl zaveden model CAF.

Klíčovými aktivitami projektu tedy bylo především prohloubení a zkvalitnění aplikace modelu CAF na Krajském úřadě JMK a zavedení modelu CAF ve vybraných příspěvkových organizacích JMK včetně inovace způsobu provedení sebehodnocení dle modelu CAF. Další aktivitou bylo zavedení a aplikace systému procesního a strategického řízení na Krajském úřadě JMK. V rámci tohoto cíle vznikl strategický dokument – Strategie Krajského úřadu JMK a software pro vizualizaci a řízení procesů, elektronizace procesů, optimalizace vybraných procesů. Poslední aktivitou byla aplikace projektového řízení na Krajském úřadě JMK a v příspěvkových organizacích JMK – software Microsoft Project.

Finanční rámec: 14 739 880 Kč (prostředky z ESF (85 %) 12 528 898 Kč, prostředky z rozpočtu JMK (15 %) 2 210 982 Kč).

Projekt „Zvyšování kvality lidských zdrojů formou vzdělávání v orgánech JMK“

Jedná se o tříletý projekt probíhající od září 2011 do srpna 2014, jenž byl připraven pracovníky Krajského úřadu JMK a administruje ho Odbor krizového řízení. Cílovými skupinami jsou zastupitelé JMK, vedoucí odborů, vedoucí oddělení, odborní pracovníci. Cílem projektu je zefektivnění systému a kvality vzdělávání, odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu JMK a volených zástupců JMK, zlepšení kvality řízení a managementu, aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti práce.

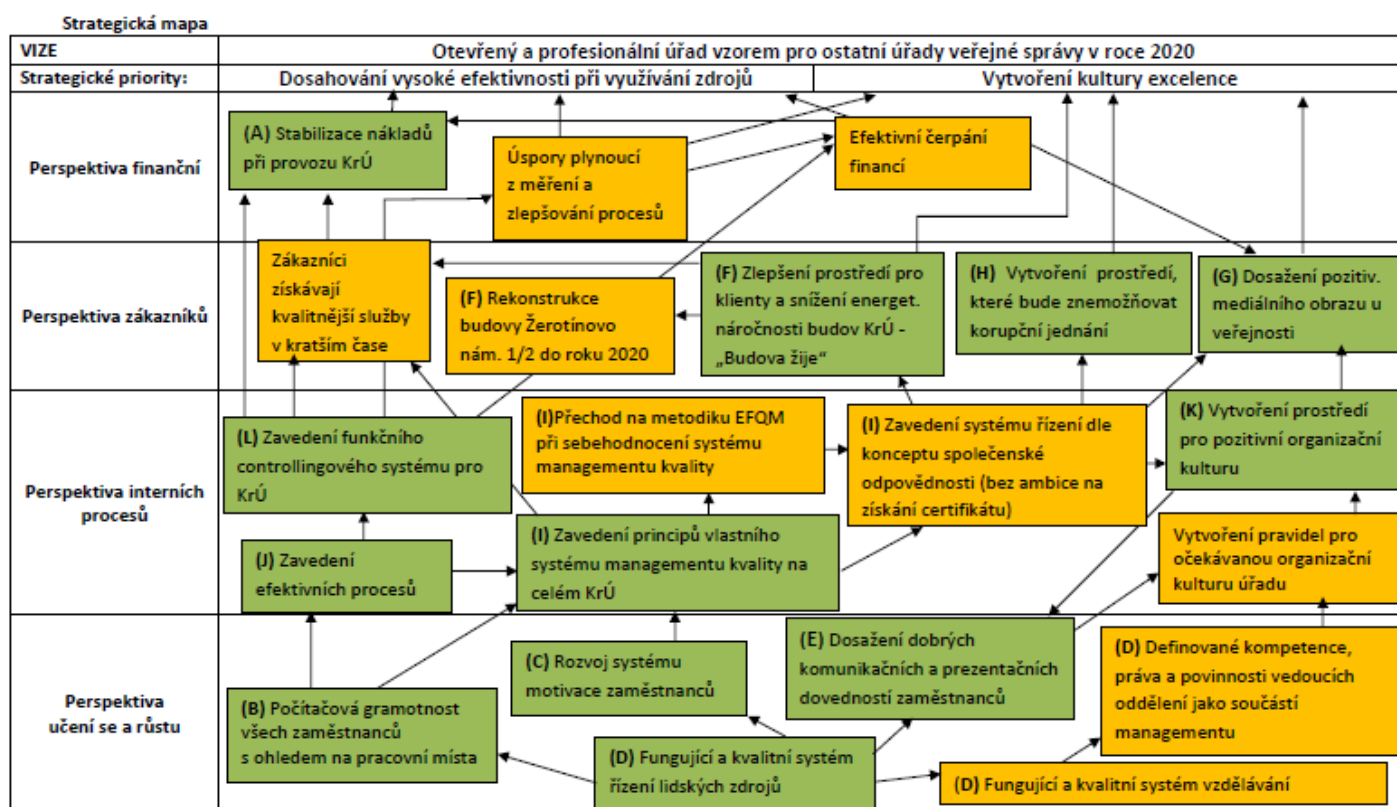
V rámci tohoto projektu byly klíčovými aktivitami: zajistit realizaci projektu, vytvořit strategické a procesní řízení, finanční procesy, hodnocení dopadů veřejného rozhodování

a řízení projektů, rozvoj právních a protikorupčních znalostí, rozvoj kompetencí lidských zdrojů a zavádění moderních metod řízení. Realizace těchto aktivit povede k prohloubení stávajících znalostí a dovedností, zpřístupnění informací o změnách ve fungování Krajského úřadu JMK a veřejné správy, vytvoření systému vzdělávacích kurzů k daným tematickým oblastem, proškolení interních lektorů jednotlivých aktivit a vytvoření a pilotní odzkoušení akreditovaných vzdělávacích kurzů.

Vzdělávání se uskutečňuje formou prezenčních přednášek a interaktivních seminářů na daná témata a dále formou e-learningového studia. Část kurzů realizuje příjemce podpory z vlastních zdrojů Krajského úřadu JMK, ale většina aktivit je zajištěna dodavatelsky.

Finanční rámec: celkem 9 337 893 Kč (prostředky z ESF (85 %) 7 937 209 Kč, prostředky z rozpočtu JMK (15 %) 1 400 684 Kč).

Příloha č. 6: Strategická mapa Krajského úřadu Jihomoravského kraje



Legenda ke strategické mapě:

Velké písmeno v závorce – např. (A): představuje kód strategického cíle (viz tabulka strategických cílů), s nímž dané políčko ve strategické mapě souvisí

Políčko podbarvené zeleně:	představuje strategický cíl
Políčko podbarvené oranžově:	představuje další přínosy plynoucí z naplňování strategie

Popis Mapy Strategie Krajského úřadu

V jednotlivých perspektivách jsou uspořádány strategické cíle definované strategickým týmem a šipky mezi nimi ukazují jejich vzájemné souvislosti. Cíle umístěné v nižších perspektivách jsou zpravidla podmínkou pro uskutečnění cílů umístěných ve vyšších perspektivách.

1. K dosahování vysoké efektivity při využívání zdrojů je nutné:

a) ve finanční perspektivě:

- dosáhnout stabilizace nákladů při provozu Krajského úřadu,
- měřit a zlepšovat procesy a tím dosahovat úspor,
- efektivně čerpat finanční prostředky z různých zdrojů.

Aby se uskutečnily cíle ve finanční perspektivě, je potřeba:

b) v perspektivě zákazníků:

- dosahovat větší kvality služeb pro jednotlivé skupiny zákazníků.

Pro uskutečnění cílů z finanční a zákaznické perspektivy je potřeba:

c) v perspektivě interních procesů:

- zavést funkční controllingový systém pro Krajský úřad,
- vytvořit a zavést metodiky pro měření procesů,
- zavést systém managementu kvality na celém Krajském úřadě,
- přejít na metodiku EFQM při sebehodnocení systému řízení kvality.

Pro zajištění cílů v prvních třech perspektivách je nutné:

d) v perspektivě učení se a růstu:

- zjistit, jaký je skutečný stav počítačové gramotnosti zaměstnanců JMK prostřednictvím zkoušky a následně naučit zaměstnance jak lépe využívat informační technologie a dostupný software pro efektivnější zvládnání jejich práce,
- prostřednictvím vzdělávacích, zlepšovatelských a strategických iniciativ zvyšovat pozitivní přístup zaměstnanců k práci na Krajském úřadě,
- pro zajištění výše uvedených cílů je nutné mít fungující a kvalitní systém vzdělávání úředníků a zaměstnanců.

2. Kultura excelence

Kultura excelence v sobě zahrnuje například:

- vysokou odbornost a profesionální přístup zaměstnanců a odborů k úkolům plynoucím z požadavků legislativy a jednotlivých skupin zákazníků,
- uplatňování principů vedení lidí (leadership) při zajišťování pracovních výstupů organizace,
- směřování organizace k takzvané učící se organizaci,
- dále pak vytváření atmosféry neustálého zlepšování,
- vysokou míru loajality zaměstnanců k organizaci a další.

Dalším krokem bude vymezení jasných principů, které chce vedení Krajského úřadu dosáhnout v této oblasti.

Pro vytvoření kultury excelence je nutné:

a) ve finanční perspektivě:

- efektivně čerpat zdroje,
- dosahovat úspor plynoucích ze zlepšování procesů,

b) v perspektivě zákazníků:

- vytvářet pozitivní mediální obraz o práci Krajského úřadu,
- vytvořit prostředí, které bude znemožňovat korupční jednání,
- vytvořit příjemné prostředí pro zákazníky i zaměstnance,

c) v perspektivě interních procesů:

- zavedení systému řízení dle konceptu společenské odpovědnosti,
- vytvoření podporujícího prostředí pro pozitivní změny organizační kultury,
- vytvoření pravidel pro očekávanou kulturu excelence,
- zavedení systému řízení kvality na celém Krajském úřadě (poznámka: zavést systém bez potřeby certifikace),
- Přejít na metodiku EFQM při sebehodnocení systému řízení kvality,

d) v perspektivě učení se a růstu:

- definovat kompetence, práva a povinnosti vedoucích oddělení jako součástí managementu,
- dosáhnout toho, aby všichni zaměstnanci měli dobré komunikační a prezentační dovednosti,
- pro zajištění výše uvedených cílů je nutné zdokonalit systém vzdělávání úředníků a zaměstnanců.

Příloha č. 7: Popis procesu modelu CAF na Krajském úřadě Jihomoravského kraje

Fáze 1: Zahájení práce s modelem CAF

Krok 1 – Rozhodněte jak organizovat a plánovat sebehodnocení

Model CAF se začal provádět na základě podnětu ze strany vedení krajského úřadu a jako motivace pro zavedení modelu CAF zafungovaly Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci. Informace o tomto modelu byly získány od odborných lektorů a školitelů.

Mnoho zaměstnanců považuje model CAF za výbornou příležitost lépe poznat svou organizaci a aktivně se zapojit do jejího rozvoje. Před realizací modelu CAF nemusel Krajský úřad JMK získat souhlas externích zainteresovaných stran např. pana hejtmána, členů Zastupitelstva JMK a Rady JMK.

Proces sebehodnocení může začít pouze v případě, pokud bylo rozhodnuto o jeho realizaci. Tento proces zahrnuje celou organizaci, jen jednou provedl Útvar řízení kvality sebehodnocení na odborech. Proces může provádět pouze Útvar řízení kvality, jenž má potřebnou a poměrně velkou autonomii v rámci celé organizace. Útvar proniká do všech oblastí Krajského úřadu JMK, má své místo v programech na poradách paní ředitelky, účastní se akcí a záměrů, které se kvality nějakým způsobem i jen dotýkají s ostatními odbory (většinou jsou přizváni, či se samy přizvou). Útvar spadá do úseku paní Ing. Hrachovinové, ale přesto od ní útvar není nijak řízen. Vedoucí úseků nemají rozhodovací a nařizovací pravomoci, jen koordinují činnost jimi podřízených odborů. Útvar je řízen přímo paní ředitelkou, která je představitelem a koordinátorem celého projektu sebehodnocení.

Do procesu sebehodnocení nejsou integrovány slabé a silné stránky příspěvkových organizací. Některé příspěvkové organizace také používají model CAF (v rámci projektu, spolufinancovaného z EU, se zapojilo v roce 2010 celkem 13 příspěvkových organizací).

Mezi zúčastněné příspěvkové organizace patří:

- oblast školství (8) – SVC Brno-Lužánky; VOŠ zdravotnická Brno; SOŠ a SOU – Masarykova škola práce Letovice; Gymnázium, SOŠ a SOU Mikulov; Gymnázium Tišnov; SOŠ a SOU Vyškov; Dětský domov Znojmo; SZŠ a VOŠ zdravotnická Znojmo,
- oblast sociální (3) – LILA Domov pro postižené děti Otnice; Dětské centrum Znojmo; Pečovatelská služba Vyškov (zanikla k 30. 9. 2012),
- oblast zdravotnictví (2) – Jihomoravské dětské centrum specializované zdravotní péče Boskovice; Zdravotnická záchranná služba Jihomoravského kraje.

V této fázi provádí vrcholové vedení také jmenování manažera procesu sebehodnocení. Úkoly manažera jsou následující:

- podrobné plánování projektu včetně procesu komunikace,
- komunikace a konzultace o projektu s vybranými zainteresovanými stranami,
- organizování školení členů CAF týmu,
- shromažďování potřebných materiálů a důkazů,
- aktivní účast v sebehodnotícím týmu,
- pomoc při dosahování konsensu,
- zpracování závěrečné verze sebehodnotící zprávy,
- podpora managementu organizace při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování.

Manažer projektu musí velmi dobře znát svou organizaci i model CAF, mít důvěru managementu organizace i ostatních zaměstnanců a rovněž musí vědět, jak napomáhat procesu sebehodnocení, proto jsou nároky na něj kladené vysoké. Tyto všechny podmínky mohou pozitivně či negativně ovlivnit kvalitu a výsledek sebehodnocení.

Krok 2 – Ved'te diskuzi o sebehodnocení

Velmi důležitým krokem je vymezení plánu komunikace zahrnující komunikaci zaměřenou na všechny zainteresované strany projektu. V souvislosti s komunikací musí být účel sebehodnocení a související činnosti jasné a přiměřené, aby se zvýšila ochota středního managementu a dalších zaměstnanců zapojit se do sebehodnocení. Právě zvýšení informovanosti a komunikace v organizaci patří k hlavním přínosům modelu CAF.

Včasná informovanost zaměstnanců a vedení organizace může u některých z nich vyvolat zájem přímo se podílet na sebehodnocení. V ideálním případě by k aktivní účasti měli být zaměstnanci motivováni. Zaměstnanci musí mít zcela jasnou představu o tom, co je cílem procesu sebehodnocení čili zlepšování celkové výkonnosti organizace. Při komunikaci je vhodné zaměřit se na výsledky, které jsou výhodné pro všechny zainteresované strany, zaměstnance a zákazníky.

Pro všechny zaměstnance jsou informace o modelu CAF dostupné na intranetu, kde je zřízen prostor pro sdílení informací o kvalitě a všech nástrojích kvality. Všichni mají možnost dozvědět se základní charakteristiku modelu CAF, jeho přínosy, výhody, nevýhody, jeho výsledky atd. Jsou jim k dispozici i sebehodnotící zprávy a akční plán. Oba tyto dokumenty jsou schvalovány paní ředitelkou, po prodiskutování a seznámení s nimi s vedoucími odborů.

Krajský úřad JMK komunikuje se všemi zainteresovanými stranami projektu. V podkapitole 4.3 je více popsáno, jakými možnými způsoby s nimi krajský úřad komunikuje a kde mohou nalézt potřebné informace.

Fáze 2: Proces sebehodnocení

Krok 3 – Vytvořte jeden nebo více sebehodnotících týmů

CAF tým by měl být nejreprezentativnějším příkladem organizace. Zpravidla zahrnuje zaměstnance z různých útvarů organizace, různých funkcí, s různými zkušenostmi a s různými osobními schopnostmi. Cílem je vytvořit nejefektivnější tým, který je schopný poskytnout co nejpřesnější a detailní pohled na organizaci zevnitř. CAF tým by měl tvořit 5 až 20 členů, ale doporučuje se, aby tým měl cca 10 členů. Účast v týmu je dobrovolná.

Členy CAF týmu mohou být i vrcholoví manažeři organizace, což se odvíjí od kultury a tradic organizace. Aktivní zapojení vedoucích pracovníků organizace může vést ke zvýšení podpory následné implementace stanovených aktivit pro zlepšování díky poskytnutí dalších informací. Zvyšuje se taktéž různorodost a zastoupení v CAF týmu.

Krajský úřad JMK má vytvořen jeden CAF tým, ve kterém se průběžně dějí personální změny. Například pokud někdo odchází nebo někoho práce v CAF týmu přestane naplňovat nebo si paní ředitelka přeje, aby byl přibrán do týmu někdo jiný jím vybraný. Struktura CAF týmu tedy záleží na ředitelce úřadu a na Útvaru řízení kvality.

Na Krajském úřadě JMK není manažer projektu zároveň vedoucím CAF týmu. Vedoucím CAF týmu je sektorový vedoucí, který je hierarchicky pod manažerem projektu. Vedoucího CAF týmu volí členové týmu. V CAF týmu jsou také vrcholoví manažeři – 4 vedoucí odborů (z toho je jedna vedoucí úseku), 2 vedoucí oddělení a stálým členem je ředitelka.

Koordinátorem CAFu (tj. členem CAF týmu) je manažerka kvality, vedoucí Útvaru řízení kvality, vedoucí Odboru krizového řízení a osoba z personálního oddělení, které spadá pod Odbor krizového řízení.

Krok 4 – Zorganizujte školení

Na začátku celého projektu sebehodnocení je důležité seznámit zaměstnance s modelem CAF například formou školení o modelu CAF, který je přizpůsobený podmínkám organizace, a připravit veškeré podklady. Krajský úřad JMK na počátku své zaměstnance seznámil s modelem CAF právě zmiňovanou formou školení. Nejdříve probíhalo proškolení vedení, vedoucích odborů a oddělení a týmu pro sebehodnocení. Ostatní zaměstnanci pak získávali informace o sebehodnocení od svých nadřízených. Stejným způsobem probíhalo i vzdělávání v roce 2010, kdy se prohluboval model CAF.

Cílem školení CAF týmu je seznámit jeho členy s modelem CAF, jeho cíli a podstatou procesu sebehodnocení. Kromě teoretického výkladu musí školení zahrnovat také praktická cvičení, která účastníkům přiblíží zásady řízení kvality, umožní jim vyzkoušet si dosahování

shody a získat společné představy o zainteresovaných stranách organizace včetně vymezení nejdůležitějších poskytovaných služeb.

Krok 5 – Proved'te sebehodnocení

Členové CAF týmu při hodnocení organizace musí vycházet z vlastních poznatků, zkušeností s prací a fungováním organizace, musí zformulovat silné stránky, vytyčit co nejpřesněji oblasti pro zlepšování a dodržovat logiku modelu a propojení souvisejících kritérií hodnocení. Klíčovou úlohu při sebehodnocení hraje vedoucí CAF týmu, který odpovídá za průběh celého procesu a za dosažení shody v rámci CAF týmu.

Dle Příručky Společný hodnotící rámec jsou tři měsíce ideální dobou realizace pro udržení soustředění se na projekt. Doba realizace sebehodnocení na Krajském úřadě JMK trvá cca 6 - 7 měsíců. Realizaci sebehodnocení provádí CAF tým v několika krocích.

Nejprve si členové CAF týmu rozdělí kritéria, které následně zpracují ve dvojicích. Potom jede celý tým na dvoudenní intenzivní jednání konající se většinou mimo úřad. Na tomto jednání se vedou diskuze, kdy každý člen resp. dvojice prezentuje všechny důkazy o silných stránkách organizace a příležitostech ke zlepšování pro každé subkritérium. Na základě veškerých zřetelných důkazů a informací a dosažených výsledků se vymezí silné stránky organizace včetně příležitostí ke zlepšování a vedoucí CAF týmu odpovídá na případné dotazy svých členů CAF týmu. Součástí diskuze je také dohodnout to, jak se budou jednotlivá stanovená subkritéria bodově hodnotit. Model CAF nabízí dva způsoby bodového hodnocení – klasické hodnocení²⁴ a hodnocení s jemným rozlišením²⁵. CAF tým si vybral bodové hodnocení s jemným rozlišením.

Krok 6 – Vypracujte zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Po rozdělení kritérií, definování silných stránek organizace a příležitostí ke zlepšení a určení způsobu bodového hodnocení následuje zpracování návrhu sebehodnotící zprávy. Typická sebehodnotící zpráva by měla mít strukturu modelu CAF a obsahovat silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení u všech subkritérií podložené příslušnými důkazy, bodové hodnocení stanovené dle příslušných panelů hodnocení a náměty pro zlepšování.

Po vytvoření sebehodnotící zprávy se členové CAF týmu dohodnou na sestavení akčního plánu zlepšování s cílem zvýšit výkonnost úřadu, což vede ke splnění hlavního účelu použití modelu CAF.

²⁴ Klasické bodové hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA. Doporučuje se použít tehdy, nemá-li organizace vlastní zkušenosti se sebehodnocením. (Společný hodnotící rámec, 2013)

²⁵ Bodové hodnocení s jemným rozlišením umožňuje organizacím detailnější analýzu subkritéria. Dovoluje bodově hodnotit v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA. (Společný hodnotící rámec, 2013)

Vše se dá ještě jednou připomínkovat všem členům CAF týmu. Až po připomínkách CAF týmu se vyhotovuje finální verze, která je předložena ředitelce a vedoucím odborů a oddělení. Na závěr následuje už jen potvrzení a schválení Sebehodnotící zprávy a Akčního plánu ředitelkou. Pak jsou tyto dokumenty použity jako základ pro realizaci zlepšování.

Fáze 3: Plán zlepšování a určení priorit

Krok 7 – Vypracujte plán zlepšování na základě sebehodnotící zprávy

Akční plán zlepšování je jedním z hlavních cílů sebehodnocení dle modelu CAF a zároveň prostředkem, jak poskytnout pro strategické plánování organizace nezbytné informace. Je tedy začleněn do procesu strategického plánování a je zapojen do celkového managementu organizace. Akční plán zlepšování musí představovat systematický integrovaný plán aktivit organizace na zvýšení výkonnosti organizace jako celku. Vzhledem k tomu, že je výsledkem sebehodnotící zprávy, tak vychází z důkazů a údajů poskytnutých vlastní organizací a je založen na silných stránkách organizace, řeší její příležitosti pro zlepšování a reaguje na každou z nich příslušnými opatřeními.

Proces vytváření akčního plánu zlepšování je následující:

- shromažďování nápadů na zlepšování ze sebehodnotící zprávy,
- analyzování oblastí vyžadující zlepšení, navržení podnětů a formulování aktivit zlepšování s ohledem na strategické cíle organizace,
- stanovení priorit aktivit zlepšování například strategický význam aktivit (kombinace dopadů na zainteresované strany, na výsledky organizace) nebo jednoduchost implementace aktivit (podle stupně obtížnosti, potřebných zdrojů a rychlosti realizace) či kombinace úrovně bodového hodnocení u kritéria (subkritéria) a klíčových strategických cílů,
- přiřazení jednotlivým aktivitám vlastníka, stanovení časového harmonogramu a důležitých etap, určení potřebných zdrojů.

Krok 8 – Komunikujte o plánu zlepšování

Komunikace je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu sebehodnocení a realizace následných aktivit zlepšování. Samotná organizace rozhoduje o tom, zda zprávu o sebehodnocení zpřístupní, či nikoli. Krajský úřad JMK všechny své zaměstnance informuje o výsledcích sebehodnocení (o jeho závěrech – co úřad dělá dobře, jak se chce dále zlepšovat a jaké jsou oblasti ke zlepšování). Veškeré dokumenty mohou zaměstnanci nalézt na intranetu.

Krok 9 – Realizujte plán zlepšování

Každý proces řízení kvality vychází jednak z pravidelného monitorování implementace, ale také v průběhu realizace, jenž ji umožňuje upravovat v souladu s plány, a jednak z hodnocení

výstupů a výsledků a celkového dopadu. Pro hodnocení zlepšování je nutné stanovit způsoby měření výkonnosti (indikátory výkonnosti, faktory úspěchu, atd.). Organizace mohou pro aktivity zlepšování využívat cyklus Plan – Do – Check – Act (PDCA). Krajský úřad pro aktivity zlepšování tento cyklus využívá.

Krok 10 – Naplánujte další kolo sebehodnocení

Po zformulování plánu zlepšování a zahájení realizace změn je důležité, aby se organizace přesvědčila, že tyto změny působí pozitivně a nemají negativní dopad na dříve dobře fungující organizaci. Proto Krajský úřad JMK zahrnul do procesu plánování činností pravidelné sebehodnocení, které se provádí jednou ročně.

Příloha č. 8: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009

  **QUALIFORM – odbor certifikace**
akreditovaný certifikační orgán č. 3011

 vydává v rozsahu své akreditace

pro organizaci:
***Jihomoravský kraj, Krajský úřad Jihomoravského kraje,
Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno***

IČ: 70888337

 **Jihomoravský kraj**

CERTIFIKÁT
č. Q 967 – 3

Tímto certifikátem se potvrzuje, že organizace má zaveden a udržován
systém managementu odpovídající požadavkům
ČSN EN ISO 9001:2009

Předmět systému managementu:
Výkon přenesené působnosti a plnění úkolů v samostatné působnosti odborem
kancelář ředitele a odborem regionálního rozvoje (CZ-NACE 84.11)

Rozsah systému managementu:
Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno
(CZ-NACE 84.11)

Platnost tohoto certifikátu je vázána na Rozhodnutí o posouzení z pravidelných dozorů ověřujících plnění
požadavků certifikace.



Platnost do: 15.11.2016
V Brně dne: 15.11.2013


Ing. Jan SVOBODNÍK
ředitel certifikačního orgánu
QUALIFORM – odbor certifikace

QUALIFORM – odbor certifikace, 642 00 BRNO, Mlaty 8

LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu bezpečnosti informací ve společnosti



Jihomoravský kraj

Jihomoravský kraj
Krajský úřad Jihomoravského kraje
Žerotínovo náměstí 3/5
601 82 Brno

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

ISO/IEC 27001:2005

pro předmět činnosti

Činnosti veřejné správy.
Odbor kancelář ředitelky, Odbor informatiky.

Tento certifikát byl vydán pod číslem **5438**
a je platný od 13. září 2012 do 13. září 2015.

64E1C9D1-0C5 Platnosť certifikátu ovérte týmto kódom na www.ll-c.info

LL-C (Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

Příloha č. 10: Základní principy a cíle jednotlivých hledisek společenské odpovědnosti

Základní principy:

- Odpovědnost - Krajský úřad JMK si uvědomuje svou odpovědnost za dopady svých činností do společnosti, životního prostředí a zájmů zainteresovaných stran. Nese spoluodpovědnost za spokojenost zainteresovaných stran a udržitelný, harmonický a proporcionální rozvoj regionu.
- Transparentnost - Krajský úřad JMK se zavazuje k otevřenosti vůči zainteresovaným stranám v rozhodnutích a aktivitách, které mají dopad na uspokojování jejich potřeb.
- Etické chování - Zaměstnanci jsou zavázáni se vždy a za všech okolností chovat eticky, ctít právo a spravedlnost a úctu k občanům.
- Uspokojování potřeb zainteresovaných stran - Zjišťování a podle možností respektování a braní v úvahu zájmy zainteresovaných stran.
- Pravidlo zákonnosti - Respektování právních požadavků a relevantních mezinárodních standardů je obsahem všech interních dokumentů a je vyžadováno při provádění veškerých činností na všech úrovních Krajského úřadu JMK.
- Lidská práva – Krajský úřad se zavazuje uznávat důležitost a univerzálnost lidských práv. Ctí zásadu, že právo jednoho nesmí být omezením práva druhého.

Základní cíle:

Ekonomika	
Interní • efektivní nakládání se zdroji (finančními, materiálními a lidskými, určenými k zajištění fungování KrÚ JMK a tedy k zabezpečení procesů a činností, které mají dopad na spokojenost zainteresovaných stran), • efektivní a kvalitní provádění činností naplňujících hlavní poslání KrÚ JMK a fungující interní komunikace, • uzavírání transparentních smluv se zákazníky i s dodavateli, protikorupční politika, • fungující controllingový systém, • budování dobrého jména a kultury excelence KrÚ JMK.	Externí • podpora rozvoje hospodářství, cestovního ruchu a zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky JMK, • budování kvalitní, dostatečně kapacitní a dlouhodobě udržitelné páteřní dopravní a technické infrastruktury JMK, • stabilizace znevýhodněných částí JMK.
Životní prostředí	
Interní • optimalizace uhlíkové stopy vozového parku a budov; zlepšení prostředí pro klienty a snížení energetické náročnosti budov a spotřeby el. energie KrÚ JMK, • posilování znalostí zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí.	Externí • podpora environmentálního vzdělávání a výchova veřejnosti, • předcházení haváriím a poškozování území JMK vlivem přírodních faktorů, • udržitelné zásobování vodou a energiemi, • koncepce ochrany životního prostředí JMK v oblastech odpadů, vod, ovzduší.
Sociální oblast	
Interní • dodržování lidských práv, • tvorba a rozvoj organizační kultury, • vytváření vhodných pracovních podmínek, • rozvoj zaměstnanců – vzdělávání, podpora dobrovolné činnosti, péče o zdraví.	Externí • vytváření podmínek pro rozvoj všech skupin obyvatel prostřednictvím zkvalitňování poskytovaných veřejných služeb, • podpora zaměstnanosti v regionu vytvářením nových pracovních míst, • podpora rodin s dětmi, seniorů a mezigeneračního soužití, • péče o zdraví a dostupnost a kvalitu zdravotní péče, • péče o bezpečí obyvatel, • podpora vzdělanosti a kultury, • podpora sportovních a volnočasových aktivit.

Pramen: Politika Společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje

Příloha č. 11: Dotazník šetření spokojenosti veřejnosti

Krajský úřad Jihomoravského kraje,

Žerotínovo nám. 3/5, Brno 601 82

Průzkum spokojenosti občanů se službami Krajského úřadu Jihomoravského kraje (KrÚ JMK) - Žerotínovo nám. 3/5

Hodnocení je prováděno na stupnici 1 – 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší, jako ve škole)

Zaškrtněte pouze jednu možnost.

Pokud jste se neměli možnost setkat s hodnocenou oblastí, otázku vynechejte.

1	zcela spokojen(a)
2	převážně spokojen(a)
3	středně spokojen(a)
4	převážně nespokojen(a)
5	zcela nespokojen(a)

Který odbor popř. oddělení jste právě navštívil(a) a za jakým

účelem:

.....

(předpokládáme, že následující hodnocení se týká Vámi navštíveného odboru, neuvedete-li jinak).

Budova KrÚ JMK – jak jste spokojeni s...					
a) orientačním a značícím systémem v okolí KrÚ, který navádí automobily či pěší k budově KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
b) orientací v budově KrÚ JMK? (tzn. přehlednost značení v budově)	1	2	3	4	5
c) celkovou příjemností prostředí KrÚ JMK?	1	2	3	3	5
d) Co v budově KrÚ JMK postrádáte nebo Vám zde vadí?					
Zaměstnanci KrÚ JMK – jak jste spokojeni s...					
e) slušným a vlídným chováním pracovníků KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
f) ochotou a vstřícností pracovníků KrÚ JMK?	1	2	3	4	5

g) odborností pracovníků KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
h) informovaností pracovníků KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
i) rychlostí vyřizování Vašich požadavků na KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
j) Co by Vám v jednání se zaměstnanci KrÚ JMK pomohlo?					
Služby (např. informace, vydání rozhodnutí, apod.) – jak jste spokojeni s...					
k) rozsahem získaných služeb? (s ohledem na Vaše potřeby)	1	2	3	4	5
l) kvalitou (tzn. užitečnost a použitelnost) získaných služeb?	1	2	3	4	5
m) dostupností služeb, které žádáte? (lze je bez problémů popsat/využít)	1	2	3	4	5
n) obsahem webových stránek JMK?	1	2	3	4	5
o) přehledností a orientací na webových stránkách JMK?	1	2	3	4	5
p) Co bychom měli v oblasti poskytování služeb ještě vylepšit?					
Celkové hodnocení – jak jste spokojeni s...					
q) celkovou úrovní činnosti KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
r) kvalitou a spolehlivostí (ve smyslu bezchybnosti) služeb poskytovaných ze strany KrÚ JMK?	1	2	3	4	5
Zde můžete vypsát své náměty, připomínky, vyjádřit se k oblastem, které v dotazníku nebyly zmíněny:					

Děkujeme za vyplnění dotazníku, za Váš čas, názory a náměty, které nám pomohou zlepšit fungování KrÚ JMK

Příloha č. 12: Souhrn indikátorů v jednotlivých oblastech benchmarkingu

BMK - výsledky JMK						
poznámka:	konstrukce a výpočet jednotlivých ukazatelů je konkretizováno, jedná se přesně definované vzorce, u kterých je jasné dáno, co se do nich započítává a co nikoliv, většinou vztaženo i ke konkrétnímu paragrafu rozpočtové položky (ukazatele nejsou rozklíčovány); výsledky jsou dány podmínkami jednotlivých subjektů a v některých případech do značné míry neovlivnitelnými okolnostmi (např. výsledky výběrových řízení)					
poskytnuto:	Bc. Janě Hanzlové - k vypracování diplomové práce					
poskytl:	Ing. J. Beránková, Ph.D. se souhlasem Mgr. M. Koníčka					
účast 13 subjektů						
název oblasti	název ukazatele	jednotka	min za rok 2012	max za rok 2012	pořadí JMK za rok 2012	vývoj trendu od začátku sledování
autoprovoz od roku 2006	provozní náklady 2012	Kč/km	2,9	4,9	5. nejnižší	po rostoucím trendu pokles a stabilizace
	náklady na údržbu 2012	tis. Kč	15,6	51,5	2. nejnižší	klesající trend
	ujeté kilometry 2012	tis. Kč	14,2	28,1	nejnižší	mírně klesající trend
	spotřeba PHM 2012	litry	5,8	7,6	7. nejnižší	mírně klesající trend
	celkové roční výdaje na IT § 6172 na 1 zaměstnance za rok 2012	tis. Kč	17,4	66,3	8. nejnižší	klesající trend

IT od roku 2009	celkové IT výdaje 2011 - průměr za 3 roky		22,8	45,9	8. nejnižší	stabilizovaný stav
	z toho běžné roční výdaje na IT § 6172 (činnost regionální správy) na 1 zaměstnance za rok 2012	tis. Kč	15,8	45,7	5. nejvyšší	klesající trend
	běžné IT výdaje 2011 - průměr za 3 roky		16,9	41,5	3. nejvyšší	rostoucí trend - v posledním roce stabilní
	z toho kapitálové roční výdaje na IT § 6172 (činnost regionální správy) na 1 zaměstnance (za rok 2012)	tis. Kč	0,2	29,2	3. nejnižší	rostoucí trend
	kapitálové IT výdaje 2011 - průměr za 3 roky		3,6	11,4	3. nejnižší	klesající trend
	roční náklady na outsourcing služeb IT na 1 zaměstnance	tis. Kč	0,0	6,9	5. nejnižší	klesající trend
	roční náklady na připojení k internetu na 1 Mbit	tis. Kč	0,1	15,6	3. nejvyšší	klesající trend
	počet zaměstnanců IT podpory	počet	4,0	16,0	nejvyšší	po stabilním vývoji rostoucí trend
	počet zaměstnanců úřadu na jednoho zaměstnance IT podpory	počet	33,5	76,8	4. nejnižší	klesající trend
	počet uživatelů na jednoho zaměstnance IT podpory	počet	33,5	86,4	4. nejnižší	klesající trend

	počet interních uživatelů certifikovaného elektronického podpisu	počet	60,0	368,0	3. nejvyšší	rostoucí trend
	procentuální podíl uživatelů el. podpisu z celkového počtu zaměstnanců	%	15	58	6. nejnižší	klesající trend
Kancelářské potřeby a telefonie od roku 2007	průměrné roční náklady na služební hovory na 1 zaměstnance	tis. Kč	1,1	4,0	6. nejnižší	rostoucí trend
	z toho průměrné roční náklady na služební hovory pevné linky na 1 zaměstnance	tis. Kč	0,2	1,5	5. nejnižší	klesající trend
	průměrné roční náklady na služební hovory na 1 aktivovaný mobilní telefon	tis. Kč	0,8	7,3	4. nejvyšší	klesající trend
	počet zaměstnanců na 1 aktivovaný mobilní telefon	počet	1,4	7,1	2. nejvyšší	klesající trend
	průměrné roční náklady na GSM bránu	tis. Kč	0,0	2,1	6. nejnižší	po mírně rostoucím trendu pokles
	průměrné roční náklady na spotřebovaný kancelářský papír na 1 zaměstnance	tis. Kč	0,4	1,2	6. nejvyšší	klesající trend
	průměrná roční spotřeba kancelářského papíru na 1 zaměstnance (balení = 500 listů)	balík	7,2	14,9	5. nejvyšší	stabilizovaný stav
	průměrná cena 1 balení kancelářského papíru	Kč/balení	59,5	89,1	5. nejnižší	klesající trend

	průměrné roční náklady na kancelářský materiál na 1 zaměstnance	tis.Kč	0,4	2,2	6. nejvyšší	klesající (spíše stabilizovaný) trend
	průměrné roční náklady na servis všech tiskových a kopírovacích strojů na 1 zaměstnance	tis.Kč	0,9	5,2	5. nejvyšší	stabilizovaný stav
	počet zaměstnanců na 1 tiskárnu (od roku 2011)	počet	1,2	10,8	5. nejvyšší	stabilizovaný stav
	počet zaměstnanců na 1 multifunkční zařízení (od roku 2011)	počet	0,0	27,6	4. nejvyšší	stabilizovaný stav
	počet zaměstnanců na 1 barevně tisknoucí či kopírovací zařízení (od roku 2011)	počet	3,0	20,5	5. nejvyšší	mírný pokles
	průměrné roční náklady na tisk a kopírování na 1 zaměstnance (od roku 2011)	tis.Kč	1,1	6,6	3. nejvyšší	mírný nárůst
	průměrné roční náklady na 1 zaměstnance	tis.Kč	48,3	260,2	5. nejvyšší	klesající (spíše stabilizovaný) trend
Lidské zdroje od roku 2010	průměrné roční personální náklady na 1 zaměstnance	tis. Kč	458,8	653,4	7. nejnižší	mírný nárůst
	průměrné roční náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance	tis. Kč	2,5	11,3	3. nejvyšší	rostoucí trend
	podíl nákladů na vzdělávání k nákladům na platy	%	0,7	2,9	3 nejvyšší	rostoucí trend

	průměrné roční věcné náklady na 1 zaměstnance	tis. Kč	65,6	259,9	7. nejvyšší	klesající (spíše stabilizovaný) trend
	míra fluktuace	%	3,5	9,2	3. nejnižší	stabilizovaný trend
	podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	%	54,4	80,6	4. nejvyšší	rostoucí trend
správní řízení II. stupeň			v roce 2012 se zúčastnilo 12 subjektů			
památková péče	poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	89,30	6. nejvyšší	nárůst
	poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	29,60	nejnižší	nárůst
	poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	16,70	2. nejvyšší	stabilní
	počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agentury	počet	1,80	84,00	nejvyšší	nárůst
přestupky doprava	poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	32,10	81,10	4. nejnižší	pokles
	poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	88,10	5. nejvyšší	nárůst
	poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	2,00	9,00	5. nejnižší	nárůst

	počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agendy	počet	89,70	196,70	2. nejvyšší	pokles
přestupky jiné	poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	18,20	61,80	5. nejnižší	nárůst
	poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	21,10	nejnižší	stabilní stav
	poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	8,60	2. nejnižší	pokles
	počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agendy	počet	32,3	226	5. nejvyšší	pokles
rozhodnutí silničních správních a speciálních stavebních úřadů	poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	7,10	81,00	6. nejnižší	nárůst
	poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	21,70	2. nejvyšší	pokles
	poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	1,40	20,00	5. nejnižší	pokles
	počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agendy	počet	5,50	152,00	2. nejvyšší	pokles
stavební řád	poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	14,70	61,90	nejnižší	pokles

	poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	54,30	nejnižší	pokles
	poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	1,7	15,70	nejnižší	pokles
	počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agendy	počet	21,00	265,90	nejvyšší	nárůst
odvolání proti rozhodnutí ředitele Š/ŠZ dle § 165 odst. 2 zákona 561/2004 Sb (školství)	poměr potvrzených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	67,90	100,00	6. nejnižší	nárůst
	poměr rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	8,30	nejnižší	stabilní stav
	poměr napadených rozhodnutí k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	0,80	3. nejvyšší	stabilní stav
	počet vyřízených podání na 1 úvazek vykonávaný v rámci agendy	počet	48,10	457,00	3. nejvyšší	nárůst
správní řízení - I. stupeň			v roce 2012 se zúčastnilo 12 subjektů			
odpady - rozhodování na úseku odpadů dle zákona č. 185/2001 Sb.	počet rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	9,20	4. nejvyšší	nárůst
	poměr podaných odvolání k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	2,10	3. nejnižší	nárůst
	počet vydaných rozhodnutí na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu	počet	42,50	123,90	4. nejnižší	nárůst

rozhodování na úseku ovzduší	počet rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	21,10	2. nejnižší	nárůst
	poměr podaných odvolání k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	2,40	nejnižší	stabilní stav
	počet vydaných rozhodnutí na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu	počet	52,00	204,30	3. nejvyšší	pokles
rozhodování silničních správních a speciálních stavebních úřadů krajských úřadů	počet rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	22,20	2. nejvyšší	pokles
	poměr podaných odvolání k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	6,50	3. nejvyšší	pokles
	počet vydaných rozhodnutí na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu	počet	44,00	183,70	4. nejvyšší	nárůst
dopravci - jiné správní delikty tuzemských a zahraničních dopravců dle zákonač . 111/1994 Sb.	počet rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	34,60	2. nejnižší	pokles
	poměr podaných odvolání k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	1,00	12,20	4. nejnižší	pokles
	počet vydaných rozhodnutí na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu	počet	24,70	208,60	2. nejvyšší	pokles
	počet rozhodnutí vydaných po 60denní lhůtě k celkovému počtu vydaných rozhodnutí	%	0,00	7,30	2. nejnižší	nárůst

sociální služby - registrace poskytovatelů sociálních služeb	poměr vydaných rozhodnutí na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu	počet	21,50	118,00	5. nejnižší	pokles
	počet registrovaných služeb na 1 úvazek zaměstnance vykonávajícího agendu	počet	61,50	337,00	3. nejvyšší	pokles

Zdroj: vlastní zpracování