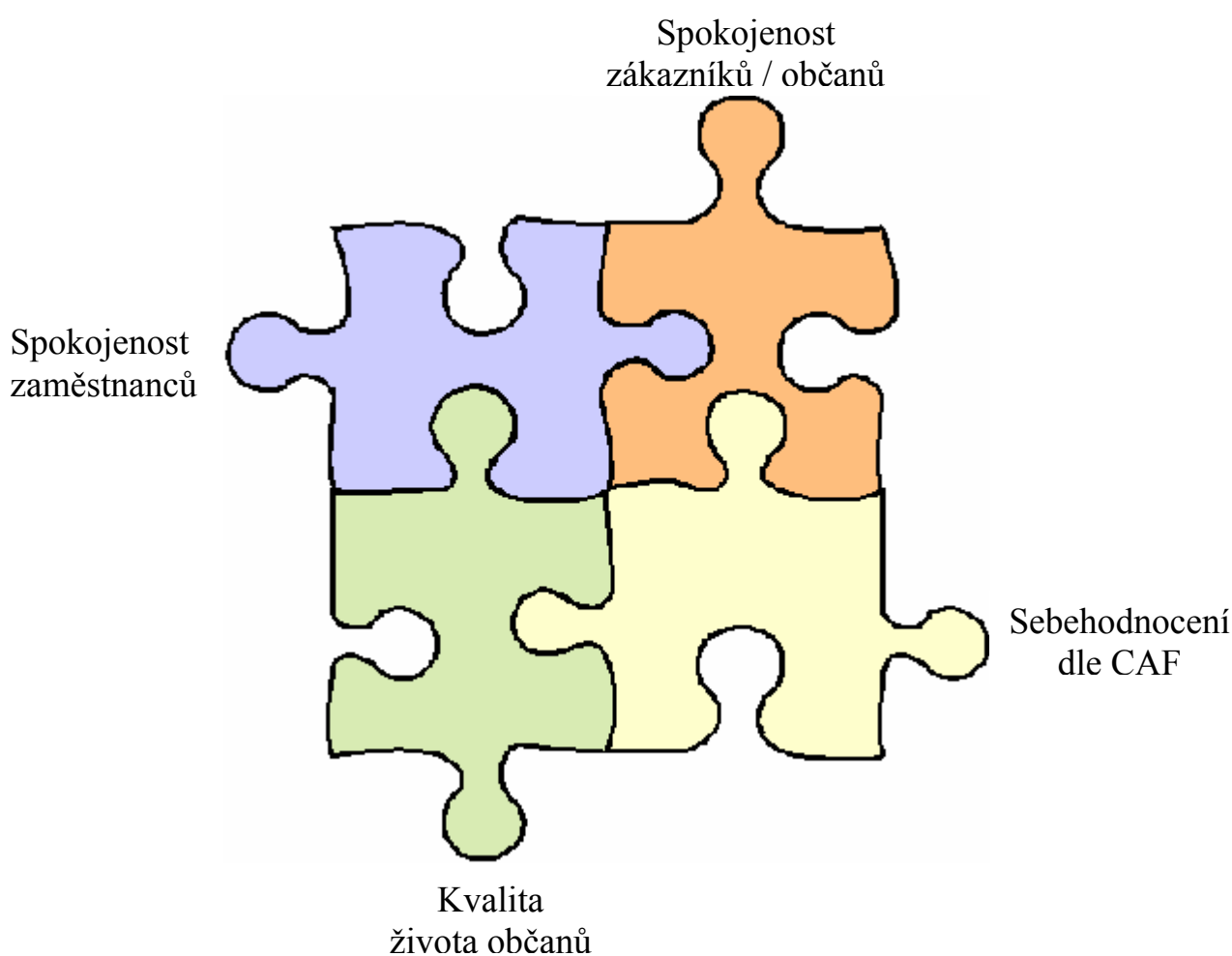


Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy soubor příkladů



Ve Vsetíně, říjen 2005

Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů

Kolektiv autorů: Ing. Milan Půček, MBA (autor textu a vedoucí autorského kolektivu), pracovníci Městského úřadu Vsetín a poradci (přílohy), Bc. Stanislav Kocourek, DiS. (úpravy textu a příloh).

Odborná spolupráce: Doc. Ing. Jiří Marek, CSc.

Recenze:

Vydává: Ministerstvo vnitra České republiky,
úsek veřejné správy
odbor modernizace veřejné správy
náměstí Hrdinů č. 3, 140 21 Praha 4

Vydání: první

Vytiskla: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., Bartůňkova 4, 149 00 Praha 4

Počet stran: 104

Místo a rok vydání: Praha, 2005

Publikace neprošla redakční a jazykovou úpravou

ISBN 80-239-6154-3

Obsah

Předmluva vydavatele	5
1. Úvod	6
2. Proč se zabývat spokojeností	7
2.1 Co je spokojenost a jak ji definovat?	7
2.2 Spokojenost je relativní	8
2.3 Vliv naší činnosti na společnost a životní prostředí	9
2.4 Spokojenost a snižování byrokracie	11
2.5 Proč nestačí jen měřit stížnosti?	11
2.6 Výkonnost a kvalita versus spokojenost	13
2.7 Příběh z našeho školství: To tě nemusí zajímat!	16
3. Co je vhodné před šetřením vyjasnit	17
3.1 Proč chceme provádět šetření spokojenosti?	17
3.2 Co chceme zjišťovat – čeho a koho se šetření týká?	17
3.3 Jaké znaky jsou pro zjišťování podstatné?	18
3.4 Jaký postup a metodiku zvolíme?	19
3.5 Chceme zjišťovat jenom trend nebo se také budeme porovnávat s jinými?	21
4. Spokojenost občanů s kvalitou života a zákazníků s veřejnými službami	22
4.1 Kvalita života a spokojenost občanů	22
4.2 Odpovědnost za spokojenost s veřejnými službami	23
4.3 Oblasti veřejných služeb a náměty k šetření	23
5. Úvod ke spokojenosti zaměstnanců	27
6. Příklad šetření spokojenosti občanů – Evropský indikátor A1	29
6.1 Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje	29
6.2 Indikátor A1: Spokojenost občanů - popis a metodika	31
6.3 Zkušenosti a vzory	34
7. Příklad šetření spokojenosti zákazníků úřadu (organizace veřejného sektoru)	35
7.1 Popis a metodika	35
7.2 Zkušenosti a vzory	35
8. Příklady šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu	37
8.1 Popis a metodika	37
8.2 Zkušenosti a vzory	38
9. Příklad šetření spokojenosti zastupitelů	39
9.1 Popis a metodika	39
9.2 Zkušenosti a vzory	40

10. Příklad šetření spokojenosti zaměstnanců.....	41
10.1 Popis a metodika	41
10.2 Zkušenosti a vzory	42
10.3 Motivační programy.....	42
11. Jak předcházet stížnostem: Audit pracovišť.....	43
11.1 Popis a metodika	43
11.2 Zkušenosti a vzory	44
12. Spokojenost a metody kvality	45
12.1 Co je to kvalita?.....	45
12.2 Spokojenost a cíl veřejné správy	46
12.3 Spokojenost a benchmarking	49
12.4 Spokojenost a BSC.....	50
12.5 Spokojenost a ISO.....	53
12.6 Spokojenost a procesní přístup.....	54
12.7 Další uplatňované metody	55
13. Spokojenost a model CAF.....	58
13.1 Co je CAF ?.....	58
13.2 Spokojenost občanů/zákazníků dle CAF.....	60
13.3 Spokojenost zaměstnanců	62
14. Závěr.....	65
Použitá literatura	66
Slovník	68
Seznam příloh.....	71
Seznam obrázků	71
Seznam tabulek	72

Předmluva vydavatele

Spokojenost občana smyslem a cílem moderní veřejné správy

Úředník podobně jako policista bývá oblíbeným terčem vtipů. Přesto obě profese (pokud odhlédneme od individuálních selhání) přinášejí pro občana významný užitek – vytvářejí podmínky, rámec pro jeho aktivity a bezpečný život. Způsob vytváření těchto podmínek do značné míry určuje charakter veřejné správy a ten se vyvíjí – od vrchnostenské veřejné správy v totalitních režimech po moderní veřejnou správu jako službu občanovi.

Spokojenost občana v totalitních režimech je vynucována politickým tlakem a represemi, jen tak lze docílit či lépe vynutit sta procent hlasů pro vládnoucí stranu. V demokratickém systému, kdy hlas občana rozhoduje volby, se zpětná vazba o způsobu činnosti veřejné správy z hlediska konkrétních potřeb občana stává nezbytností.

Spokojenost občana je individuální kategorií měnící se v čase. Každý jedinec může konkrétní situaci či stav hodnotit odlišně ve vztahu ke své životní situaci a své životní zkušenosti. Dnes pozitivně hodnocená úroveň poskytovaných služeb může být předmětem ostré kritiky za několik let. Nižší úroveň poskytovaných služeb v jednom místě může být pozitivně hodnocená vzhledem ke zlepšené úrovni proti předchozímu období nebo vzhledem k objektivně nižším potřebám občanů daného místa. Vyšší úroveň služeb dosažená v jiném místě může být předmětem kritiky vzhledem ke stagnující úrovni či objektivně vyšším potřebám občanů daného místa.

Problém relativity spokojenosti je ještě složitější. Stejná úroveň služeb a potřeb ve dvou místech může být v jednom místě hodnocena občany pozitivně a v druhém negativně. Důvodem může být nedostatečná prezentace nabídky služeb či mediální zkreslení dané „rozmazáním jednoho náhodného selhání“.

Výše uvedené problémy by neměly vést k rezignaci – jestliže je spokojenost relativní a ovlivňuje ji tolik obtížně ovlivnitelných faktorů – tak jak si s ní máme poradit? Naopak s vědomím složitosti dané problematiky řešení spokojenosti občanů vyžaduje cílevědomý a systematický přístup, založený na řadě principů definujících dobře fungující veřejnou správu. Mezi tyto principy patří transparentnost a otevřenost. Pokud jsou rozhodovací postupy veřejné správy přehledné, pokud se občané mohou vyjádřit ke svým prioritám v rámci místních podmínek, pak jsou naplněny předpoklady pro vytváření jejich spokojenosti.

Jsou či nejsou občané spokojeni? Obecnou odpověď dají volby jednou za čtyři roky. Nicméně volby představují velmi obecnou zpětnou vazbu. Pro řešení konkrétních potřeb a odstraňování konkrétních nedostatků je k dispozici celá řada jemnějších metod a nástrojů, které umožňují získat informaci o spokojenosti občanů bezprostředně a které tedy také umožňují zlepšovat kvalitu služeb pro občany kontinuálně. A právě pro Vás, kteří považujete veřejnou správu za službu občanovi, připravil pan Ing. Půček, tajemník Městského úřadu Vsetín (z iniciativy Ministerstva vnitra) praktickou příručku o tom jak s měřením spokojenosti začít. Věříme, že její smysl bude naplněn jejím využitím ve Vaší činnosti a ve zlepšování kvality služeb občanům i jejich spokojenosti

Doc. Ing. Jiří Marek, CSc.

Ředitel odboru modernizace veřejné správy

Ministerstvo vnitra

1. Úvod

Jsme schopni dosahovat vynikajících výsledků?

Každý starosta města, hejtman kraje, tajemník či ředitel úřadu by asi chtěl, aby jeho město, kraj nebo úřad dosahovaly vynikajících výsledků. Například: kvalitní cesty a dopravní obslužnost, výbornou síť škol, sociálních či zdravotnických zařízení, výkonný a efektivní úřad, zvyšující se kvalitu života pro své občany atd. a hlavně v neposlední řadě **mít spokojené občany**. Co je však základem k dosažení vynikajících výsledků? Cesta k tomu je znalost souvislostí (vazeb). **Vědění o souvislostech je třeba položit jako neotřesitelný základ a za směrnici pro řízení, zlepšování i dosahování stanovených cílů.** Model CAF (více viz kapitola 13) ukazuje celou řadu takovýchto souvislostí. K tomu patří i šetření spokojenosti občanů, zákazníků úřadu, zaměstnanců. Tato šetření nám poskytují zpětnou vazbu o požadavcích, představách, očekáváních našich občanů a zákazníků úřadu. A máme-li zájem také očekávání zaměstnanců.

Pokud vám tato publikace pomůže některé vazby rozkrýt, splnila svůj účel.

O čem je tato publikace?

Jádrem publikace jsou praktické příklady šetření spokojenosti, které se používají v praxi ve veřejné správě. Prvních pět kapitol se zabývá vysvětlením, co je spokojenost a proč je důležité získávat zpětnou vazbu od občanů, zákazníků nebo zaměstnanců. Praktické příklady šetření spokojenosti jsou v kapitolách 6 až 10. Následují kapitoly popisující návaznost jednotlivých metod kvality a výkonnosti na šetření spokojenosti. Pokud se domníváte, že o efektivním, kvalitním či výkonném řízení úřadu víte dost, můžete je v klidu přeskočit.

Vážený a milý čtenáři, text, který máte v rukou, není dokonalý. Je kompromisem mezi srozumitelností a odborností. **Pokud patříte k expertům** na metody kvality nebo šetření spokojenosti, omlouvám se vám. Některé pasáže u vás zřejmě vyvolají shovívavý úsměv. V textu jsme se totiž snažili dávat přednost praktickým příkladům, jednoduchosti a srozumitelnosti na úkor odborné terminologie. **Pokud patříte k lidem pracujícím ve veřejné správě**, je nutné se omluvit i vám – neodpustil jsem si vysvětlit potřebné pojmy a snažil jsem se ukázat vhodné souvislosti. Text je tedy delší než by byl, pokud bych uváděl jen praktické příklady.

Ať patříte k výše uvedeným či jiným zájmovým skupinám, předpokládám, že publikaci čtete proto, že máte zájem, chuť nebo potřebu měnit naši veřejnou správu k lepšímu. Děkuji vám za to a **držím vám palce**.

Poděkování

Předně chci poděkovat všem svým **kolegům ve městě Vsetín**, ať zastupitelům, tak úředníkům. Vytváří výborný tým, který umožňuje v praxi provádět postupy zde uvedené. Děkuji i všem **kolegům z dalších úřadů, organizací či ministerstev a expertům** na kvalitu či udržitelnost rozvoje. Svými zkušenostmi, radami, náměty či postřehy nám pomáhali při ověřování zde uváděných postupů či vysvětlování souvislostí. Poděkování patří též **Ministerstvu vnitra**, díky němuž mohla být publikace napsána a vydána. Děkuji též své **ženě** a mým čtyřem **dětem**, kteří mne doma obklopují láskou, laskavostí a porozuměním.

říjen 2005, za kolektiv autorů Ing. Milan Půček, MBA.

2. Proč se zabývat spokojeností

2.1 Co je spokojenost a jak ji definovat?

Spokojenost je slovo, se kterým se v každodenním životě setkáváme často. Pokud se zeptáte, co přesně si pod tímto pojmem lidé představují, dostanete řadu odpovědí typu: „No to je přece jasné – spokojenost znamená „být v pohodě“ nebo „nemít starosti“ nebo „spokojený jsem, když se mi daří“ nebo také „když jde vše podle mých představ“ a podobně. Další podobných možností je velmi mnoho. Všechny výše uvedené reakce **vyjadřují názor člověka na jeho vnímání** toho, s čím je či není spokojen. Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen.

Jak můžeme spokojenost jednoduše definovat? V normě ISO 9000 [1] můžeme najít tuto definici spokojenosti:

Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

Z toho lze odvodit:

Spokojenost občanů s životem a děním v obci, regionu či kraji je vnímání těchto občanů týkající se stupně splnění jejich požadavků na kvalitu života ve městě, regionu či kraji. Pojmu kvalita života se více věnuje kapitola 2.2.

Spokojenost zákazníků úřadu je vnímání těchto zákazníků týkající se stupně splnění jejich požadavků na poskytovanou veřejnou službu/ produkt.

Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení úřadu atd.

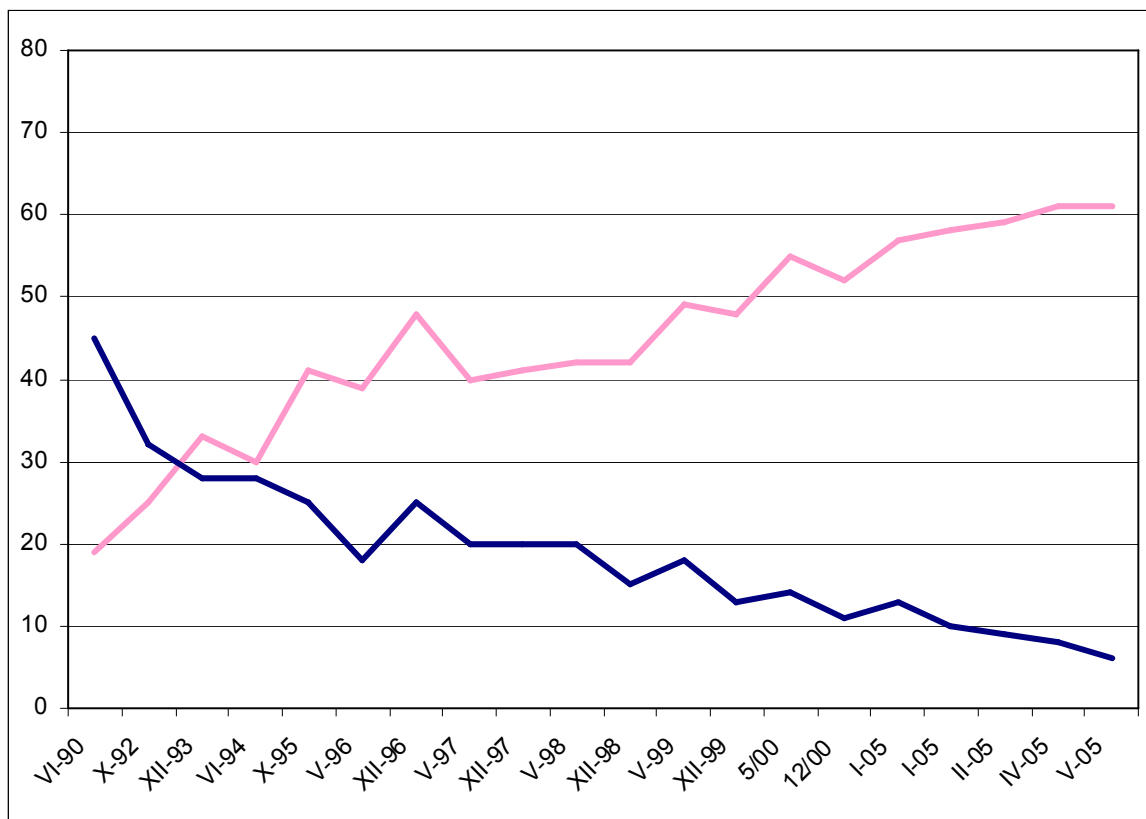
Kde všude se s šetřením spokojenosti můžeme setkat?

- Šetření spokojenosti patří k nástrojům zjišťování zpětné vazby. Používá se **ve všech metodách kvality** (více viz kapitoly 12 a 13). Popisem postupů o získávání zpětné vazby o tom, zda jsou zákazníci úřadu nebo občané města/ kraje spokojeni, je hlavním cílem této publikace.
- Je vhodné jej používat pokud uplatňujeme ve svém městě, regionu či kraji **Místní Agendu 21**, komunitní plánování, projekt Zdravé město nebo další aktivity související s prací s veřejností, participací, komunikací a zapojováním veřejnosti do rozhodovacích procesů (více viz kapitola 4.1 a 6.1 nebo www.nszm.cz).
- Obecně je šetření spokojenosti také **nástrojem marketingu** včetně konceptu městského marketingu (více viz [2] nebo [3]).
- **Výzkumy veřejného mínění** včetně různých šetření spokojenosti provádí na úrovni celé republiky řada organizací. Například na stránkách Centra pro výzkum veřejného mínění (součástí Sociologického ústavu AV ČR – www.cvvm.cas.cz) je možné se seznámit s výsledky celé řady šetření, které se týkají spokojenosti. V tiskových zprávách se dočteme o spokojenosti s životem v místě bydliště, o spokojenosti občanů s fungováním demokracie, o spokojenosti s politickou situací, spokojenosti s osobním životem a obavou veřejnosti, spokojenosti s životními podmínkami v místě bydliště a podobně. Jako příklad je na obrázku č. 1 uvedena spokojenost s životním prostředím v místě bydliště, která byla publikována v roce 2005 [4].
- Samozřejmě se s ověřováním spokojenosti setkáváme v řadě dalších případech. Vždyť

neformální zjišťování spokojenosti používá každý – když chceme něco koupit, ptáme se známých, jak jsou s touto věcí spokojeni, nebo zjišťujeme spokojenost jiných s místem dovolené, spokojenost s restaurací, spokojenost s prací a mnoho dalších možností.

Z publikace „Životní prostředí v ČR“ [4] plyne, že za posledních 15 let vzrostla spokojenost obyvatel se stavem životního prostředí v místě bydliště třikrát a v současnosti převažuje (61% v roce 2005). Názor veřejnosti je založen zejména na osobní zkušenosti. Na počátku 90. let měli občané ve svém blízkém okolí zřetelné důkazy nízké kvality životního prostředí (kouřící komíny, špinavou vodu v řekách, časté smogové situace při zimních inverzích, zejména v severních Čechách a na severní Moravě). V současnosti viditelné znečištění pokleslo a okolí svého domova lidé posuzují např. podle možnosti třídít odpad, podle zlepšení kvality povrchové vody (čistírny odpadních vod byly postaveny téměř ve všech obcích nad 5000 ekvivalentních obyvatel – čištění odpadních vod se týká 78% obyvatel). Potřebu ochrany životního prostředí indikují více katastrofické události typu povodní v České republice v letech 1997 a 2002 nebo tsunami v Thajsku v prosinci roku 2004.

Obrázek 1: Spokojenost občanů s životním prostředím v místě bydliště 1992 – 2005 (v %)



2.2 Spokojenost je relativní

„Vnímání“ (viz definice spokojenosti) je na první pohled něco velmi iracionálního, obtížně uchopitelného. **Vnímání je spojeno s city a pocity.** Proto není snadné spokojenost měřit. Kdyby to snadné bylo, nemusela by vznikat ani tato publikace.

Jak je to vlastně s racionalitou či iracionalitou člověka? To výstižně popsal profesor Jaroslav Vencálek z Ostravské university [5]: „Úžasný je člověk jako celek, jako jednota fyziologických orgánů a současně plejáda nehmotných prvků, tvořících lidskou bytost. Nejde přitom

o pouhý soubor či souhrn hmotných (racionálních) a nehmotných (iracionálních) částí lidské existence, ale především, a zejména jde o princip vzájemné provázanosti racionálních a iracionálních prvků lidské existence, která podmiňuje spokojený život člověka na Zemi.“ Vztahy, které mají na spokojenost vliv, probíhají ve dvojím prostředí – ve vnitřním prostředí člověka (fyzická podstata, intelekt, duchovní úroveň) a ve vnějším prostředí (příroda, ostatní lidé a jejich sociálně ekonomické aktivity).

Spokojenost patří k tak zvaným „měkkým“ indikátorům. Co to znamená? Jde o vnímání zákazníků či občanů, do jaké míry jsou či nejsou plněna jejich očekávání. Čili, jak už bylo řečeno, jde o pocity a city. Na rozdíl od toho „tvrdé“ indikátory vyjadřují – pokud jsou vhodně zvoleny - objektivní skutečnosti. U kvality života jde například o míru nezaměstnanosti, průměrné platy, ekologickou stopu, dostupnost služeb, hustotu silniční sítě, dopravní obslužnost, počet parkovacích míst na obyvatele sídliště atd.

V praxi to však může znamenat, že i v místech, kde je dle „tvrdých“ indikátorů nižší kvalita života (vyšší nezaměstnanost, horší dostupnost atd.) může být vyšší spokojenost s kvalitou života a naopak. **Spokojenost je tedy velmi „relativní“.** Čím to může být? Důvodů může být celá řada, například:

- náročností nebo naopak skromností lidí nebo jejich „naturelem“.
- schopností „umět prodat i to málo“. Některá města (nebo obecně organizace veřejného sektoru) nemají nijak výrazné výsledky, ale dokáží výborně komunikovat se svými občany či zákazníky. Tyto organizace si totiž uvědomují, že lidé obvykle nereagují dle skutečnosti, ale reagují na své představy o této skutečnosti. A představy jsou výrazně ovlivňovány médií.
- zlepšením nebo případně zhoršením, které se projevilo od posledního šetření. V místech, kde kvalita života je dlouhodobě vysoká, mohou mít horší výsledky měření spokojenosti než místa, kde sice jsou dle „tvrdých“ indikátorů stále horší podmínky, ale v poslední době došlo k jejich výraznému zlepšení. V takovémto případě lidé reagují na kladnou změnu, kterou ještě mají v živé paměti.

I přes tato omezení nám šetření spokojenosti poskytuje dobrou zpětnou vazbu. Zejména může být důležité při **posuzování účelnosti či neúčelnosti některých aktivit**. Že spokojenost lze takto vnímat, potvrzuje i přístup Nejvyššího kontrolního úřadu. V tiskové zprávě zveřejněné na www.nku.cz dne 2.7.2004, která se týká kontrolní akce č. 03/35 [6] je uvedeno: „V důsledku nedostatečných závěrečných zpráv o realizaci projektu, nízkého počtu vlastních provedených kontrol a **neprovádění (resp. nevyžadování provádění) šetření spokojenosti klientů s poskytovanými službami** dotovanými v rámci Národního plánu pro vyrovnávání příležitostí nemá Ministerstvo zdravotnictví **potřebnou zpětnou vazbu** ve vztahu k dotovaným projektům. **Není tak zajištěno sledování účelnosti projektů, a tedy ani alokace dotačních prostředků ve prospěch těch nejúčelnějších.**“

2.3 Vliv naší činnosti na společnost a životní prostředí

Jaký je vliv námi poskytovaných služeb nebo našich aktivit na společnost a životní prostředí? Každý zřejmě odpoví, že se tímto v rámci dané legislativy dostatečně zabývá. Například při investičních akcích většího rozsahu se provádí EIA, u projektů podávaných do fondů EU se obvykle vyžaduje analýza nákladů a přínosů (Cost-benefit analýza), provádějí se energetické audity budov a lze nalézt další příklady.

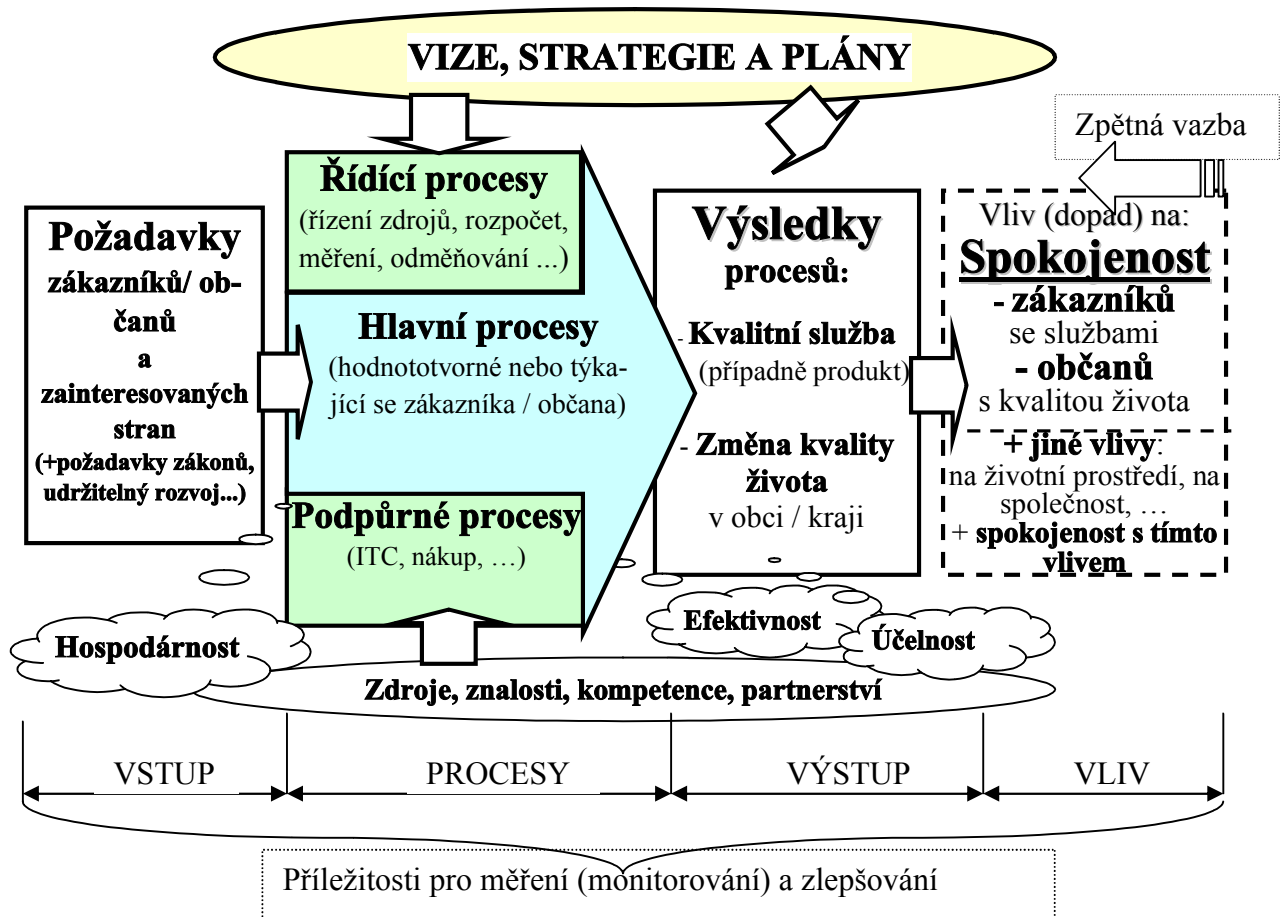
V literatuře se můžeme setkat:

- se spokojeností s výstupem naší činnosti (output).
- se spokojeností s vlivem služby na společnost a životní prostředí (outcom). U vlivů mů-

žeme také říci, že z obecného hlediska jde o vliv na kvalitu života v daném kraji či obci.

K porozumění rozdílu je možné použít následující obrázek, který popisuje procesní přístup a jeho vztah ke spokojenosti. Více o procesním přístupu se lze dočíst v kapitole 12.6. Výsledky procesů, kterými úřad (organizace veřejného sektoru) zabezpečuje své služby, mají vliv na spokojenost zákazníků / občanů. Výsledky procesů mají však také vliv na životní prostředí, vliv na společnost. Občané či zákazníci mohou být s těmito vlivy na společnost či životní prostředí spokojeni či nespokojeni.

Obrázek 2: Spokojenost a procesní přístup



Na první pohled se může zdát, že spokojenost se službou a spokojenost s vlivem této služby na životní prostředí či společnost je totéž nebo že je to jen „hra se slovy“. Pro vysvětlení je třeba uvést příklad:

Šetření spokojenosti – městská hromadná doprava:

- spokojenost s výstupem služby: Jako pasažér MHD mne zajímají tyto znaky služby (vysvětlení ke znakům služby viz kapitola 3.3): dostupnost – vzdálenost zastávek, četnost spojů a jejich návaznost, prostředí autobusu a zastávek, bezpečnost autobusu, vstřícnost a způsobilost řidiče, cena jízdenky. Pokud tyto znaky služby splňují má očekávání, je pravděpodobné, že budu spokojen. Čili mne zajímají výstupy služby.

- spokojenost s vlivem služby: Pokud bydlím u autobusového nádraží, autobusem jezdím málo, bude mne zajímat spíše jaký vliv má tato služba na životní prostředí, případně na společnost. Tedy kolik hluku autobusy udělají, zda je u nádraží „dýchatelné“, zda čekárna neslouží

jako nocležiště bezdomovců, zda je kolem nádraží čisto atd. K tomu bude vázána má spokojenost či nespokojenost.

Z tohoto příkladu je patrné, že je rozdíl mezi spokojeností s výstupem služby a spokojeností s vlivem služby. Ne vždy je však rozdíl takto patrný.

Celá tato kapitola 2.3 je zde zařazena i proto, abychom při tvorbě otázek v dotaznících pro šetření spokojenosti dokázali „tuto drobnou nuanci“ rozlišit. Je tedy rozdíl, ptáme-li se, jak jsou občané spokojeni s kvalitou života nebo jak jsou občané spokojeni s vlivem úřadu na kvalitu života. Pokud chceme toto při šetření rozlišovat, je vždy třeba podat vysvětlující komentář. V příkladech v této publikaci uváděných se ptáme na spokojenost se službou nebo na spokojenost s kvalitou života.

2.4 Spokojenost a snižování byrokracie

Za zmínku stojí vztah spokojenosti zastupitelů nebo spokojenosti zákazníků úřadu k byrokracii. Můžeme slyšet, že volení zástupci a někdy též zákazníci úřadu nejsou spokojeni s prací úřadu, protože je příliš pomalý, má komplikované postupy vyřizování, je v něm mnoho úředníků – zkrátka je pro ně složitý a „byrokratický“. Lze tedy říci, že volají po jednoduchosti. To je jistě oprávněný požadavek. Skutečná jednoduchost při výkonu státní správy i při plnění úkolů samosprávy je „sestrou“ spokojenosti. Jenže **jednoduchost vzniká vždy až z porozumění celku v jeho mnohotvárnosti a porozumění potřebných souvislostí**. Znalost souvislostí je nesmírně cenná! Pokud chceme účinně bojovat za snižování byrokracie, je nutné porozumět fungování úřadu jako celku a pochopit všechny potřebné souvislosti (vazby). Pak můžeme dosáhnout vynikajících výsledků a udělat významné kroky ke spokojenosti.

2.5 Proč nestačí jen měřit stížnosti?

Jen 4 % nespokojených lidí si stěžuje

Stížnosti jsou projevem nízké míry spokojenosti. Avšak počet stížností nebo petic, případně počet oprávněných stížností nemůže být jediným a už vůbec ne rozhodujícím ukazatelem míry spokojenosti zákazníků/ občanů. Proč? V literatuře se uvádí, že u firem reklamuje jen cca 4% nespokojených zákazníků. Ti ostatní sice nereklamují, jsou však nespokojeni, svoji nespokojenost často šíří dál a zejména – nakupují u konkurence. Jenže u veřejných služeb vyjma některých (např. ověřování podpisů provádí obecní úřad, ale také notáři) není prvek konkurence. Kvůli neochotnému, nabručenému či nekvalifikovanému úředníkovi se člověk přece nepřestěhuje do jiného města. Mohou tedy uváděná 4% platit i pro veřejnou správu? Ve slovenské publikaci „Marketing pro samosprávy – komunikace s veřejností“ [3] se uvádí: „... jen 4% nespokojených lidí si stěžuje. Na každou stížnost připadá 26 dalších nespokojených lidí. Ještě horší je, že 65 – 90% nespokojených lidí, kteří si nestěžují, ztrácejí důvěru vůči tomu, kdo službu poskytuje. Na druhé straně, když si lidé stěžují a jejich problém je rychle vyřešený, až 82% z nich to dokáže ocenit loajálností, důvěrou a věrností.“

Stížnosti a naše legislativa

Kompetence stanovit pravidla pro řešení petic a stížnosti jsou v zákoně o obcích určeny radě města. Ve věci stížností musí pravidla respektovat vyhlášku č. 150/1958 (platí do 31.12.2005). Nový správní řád (zákon č. 500/2004 Sb.) mluví o vykonávání „dobré veřejné správy“. Problematiku stížností upravuje § 175. Od 1.1.2006 by tak pravidla rady pro řešení stížností měla nový správní řád respektovat.

Příklad pravidel pro vyřizování stížností dle vyhlášky č. 150/1958 je přílohou č. 3 na konci této publikace.

Pokud město či kraj vydává výroční zprávu, mělo by vyhodnocení stížností být její součástí.

Analýzy a indikátory stížností

Účelem analýzy stížností je nalezení příčin nespokojenosti stěžovatelů. Pokud jsou nalezeny příčiny, lze přijmout účinná opatření.

Jako vhodný nástroj pro analýzu stížností se jeví **použití vývojového diagramu**. Ten nám pomůže zobrazit jednotlivé kroky. Chceme-li použít vývojový diagram pro analýzu stížností, měl by obsahovat tyto kroky (obvyklé pro analýzy zlepšování):

- sběr informací o problému
- vyšetření příčin – například pomocí diagramu příčin a následků (viz obrázek 4 a příloha č. 1)
- stanovení hlavních příčin
- stanovení opatření
- provedení vyhodnocení po stanovené době, zda přijetí opatření přineslo očekávané zlepšení
- nedošlo-li ke zlepšení, cyklus se opakuje.

A jaké indikátory či ukazatele si zvolit pro vyhodnocování stížností? Bude to například:

a) Počet stížností (příklady):

- počet podaných stížností týkající se činnosti úřadu ročně
- počet oprávněných stížností týkající se činnosti úřadu ročně
- procento oprávněných stížností týkající se činnosti úřadu
- počet oprávněných stížností na pracovníka
- počet oprávněných stížností na jednotlivé útvary
- četnost stížností k podobným oblastem
- četnosti dle způsobu podání (schránka důvěry, písemné podání, e-mail, záznamem osobně, záznamem telefonicky,

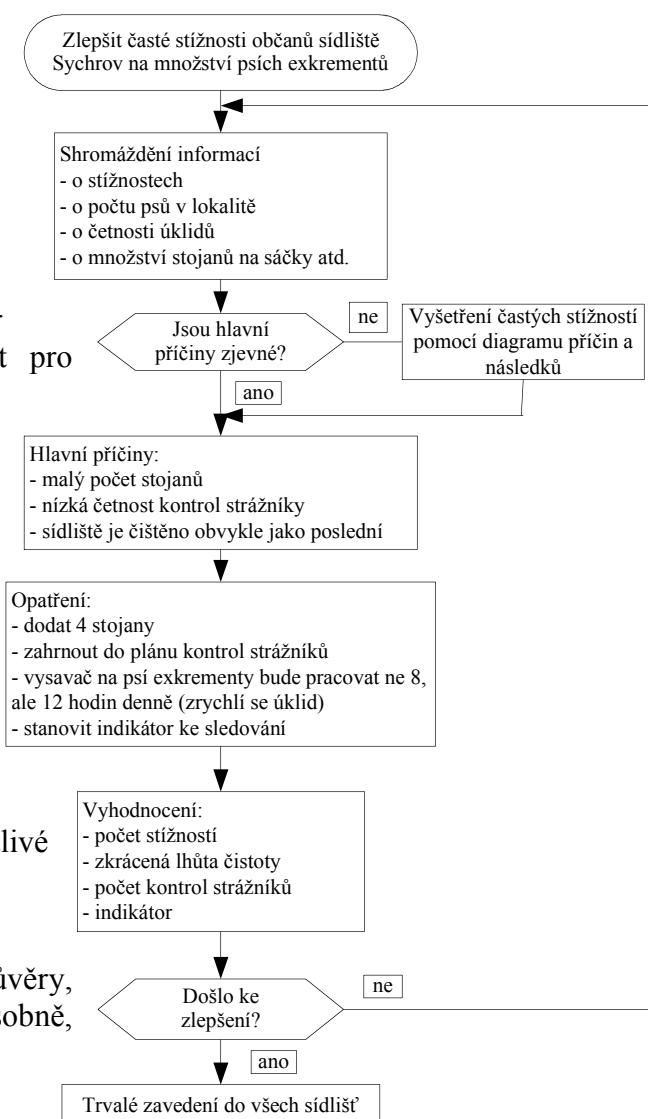
b) Lhůta pro vyřizování stížností (příklady):

- průměrná lhůta pro vyřízení stížnosti
- počet případů, kdy dojde k překročení stanovené lhůty

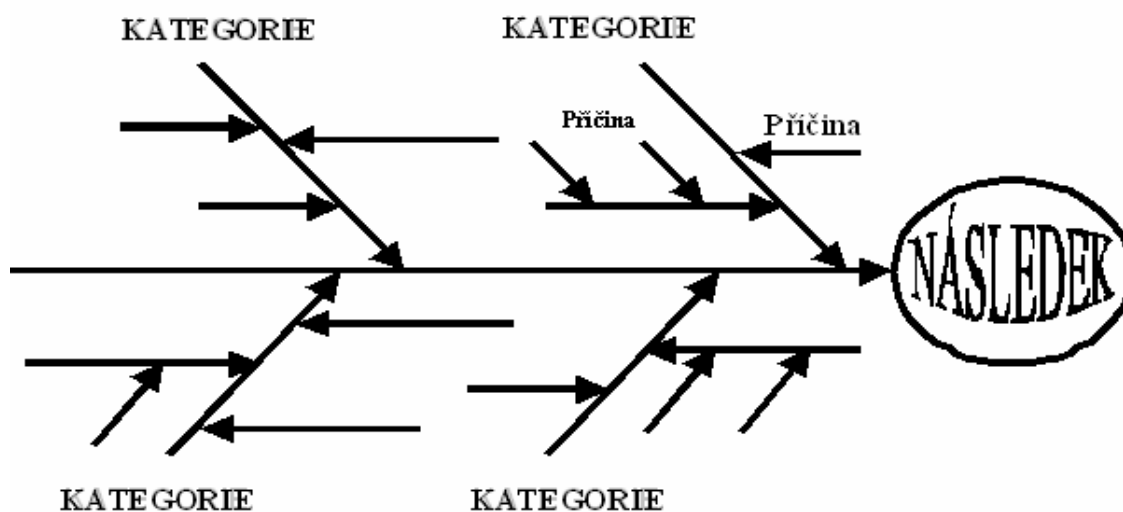
c) Reakce na stížností (příklady):

- počet opatření přijatých na základě stížností

Obrázek 3: Použití vývojového diagramu pro analýzu stížností



Obrázek 4: Diagram příčin a následků



2.6 Výkonnost a kvalita versus spokojenost

2.6.1 Kvalita versus výkonnost

Při posuzování kterékoli veřejné služby můžeme výsledky **hodnotit podle kritérií:**

- kvalita pro zákazníka této služby (zahrnuje dostupnost včetně časové)
- výkonnost veřejné služby
- náklady vynaložené na tuto službu.

Čtvrtým kritériem je spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců.

Přičemž je jasné, že $\text{výkony} / \text{náklady} = \text{produktivita}$.

Při posuzování těchto čtyř kritérií (kvalita – výkonnost – náklady - spokojenost) veřejné služby je třeba brát v úvahu, že cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů (viz kapitola 12.2). Kvalita, výkonnost a spokojenost s konkrétní veřejnou službou mohou přispět k naplňování tohoto cíle.

Nejprve se budeme věnovat **vztahu kvality, výkonnosti a nákladů** na veřejnou službu. To zobrazuje tabulka č. 2. **Ideální stav** je, když se všechna 3 kritéria zlepšují, cílem je zlepšit alespoň jedno z kritérií. **Negativní vývoj** je, když se zhoršuje 1 nebo více kritérií.

V příkladu (cíl 1) v tabulce byla zvolena strategie u této konkrétní veřejné služby:

- zlepšit kvalitu (to může například znamenat zkrátit čekací lhůty, lhůty objednávání nebo průměrnou dobu vyřizování, snížit počet stížností, snížit počet potvrzených odvolání atd.).
- současně zvýšit výkonnost této služby (například to může znamenat zvýšit počet úkonů na pracovníka, realizovat více investičních akcí stávajícími pracovníky a podobně.).
- současně zajistit stávající úroveň nákladů.

U cíle 2 v tabulce je uveden jiný příklad strategie konkrétní veřejné služby:

- zajistit současnou úroveň kvality a výkonnosti
- za současného snížení nákladů na tuto službu (snížení mzdových nákladů nebo ostatních nákladů na zajišťování této služby).

Tabulka 1: Vztah kvalita – výkonnost – náklady veřejné služby

	kvalita	výkonnost	náklady
Ideální situace	↑	↑	↓
Příklady stanovení cílů: cíl 1 nebo	↑	↑	0
cíl 2 nebo	0	0	↓
cíl 3	↑↑	0	↑
atd.	mnoho dalších kombinací		
negativní vývoj	↓	0	0
nebo	0	↓	0
atd.	mnoho dalších kombinací		
krize	↓	↓	↑

↑ růst

↓ pokles

0 stagnace

↑↑ výrazný růst

To co je zde uvedeno zní velmi jednoduše. V praxi to však nese **mnoho problémů**:

- v organizacích veřejné správy je častou špatnou praxí, že se ani jedno z těchto kritérií dostatečně **neměří** (nebo nemonitoruje).
- nebo se měří (např. **náklady**) na úrovni úřadu a ne na úrovni jednotlivé služby. K dostatečnému sledování nákladů je potřeba zavést manažerské účetnictví a jasně definovat jaké informace, jak často a proč potřebuji. Tuto situaci ve sledování nákladů by mohl výrazně zlepšit promyšleně vybudovaný systém finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole. Obvykle se však tento systém omezí jen na provádění auditů. Nestal se tak mostem ke **skutečnému finančnímu controllingu**, který je odvozen od strategie a postihuje všechny potřebné vazby (strategie – operativa, náklady – výkonnost – kvalita – spokojenost, výsledky – předpoklady pro výsledky, účelnost – efektivnost – hospodárnost).
- **neměří se výkonnost procesů** (veřejné služby) a jednotlivých pracovníků. Nejsou stanoveny cílové hodnoty výkonnosti a nejsou propojeny s odměňováním nebo jsou stanoveny naprosto nekonkrétně. K výkonnostním parametrům řadíme např. počet úkonů na pracovníka, počet vedených spisů na pracovníka, počty rozhodnutí na pracovníka, počty investic atd. Obvykle u žádného pracovníka nevystačíme s jedním parametrem. Obvykle je třeba mít více výkonnostních parametrů. Velkým problémem je, jak nastavit (např. u přeneseného výkonu státní správy) hranice výkonu. Velkou pomocí je, pokud provádíme benchmarking – porovnávání se srovnatelnými organizacemi za účelem učení se od druhých. Pověřené úřady III. stupně se mohou zapojit do „Benchmarkingové iniciativy“, která jim v této oblasti může výrazně pomoci (viz www.benchmarking.vcvscr.cz/). Benchmarking je popsán v kapitole 12.3. Provázání výkonnostních parametrů se strategií dle BSC je zmíněna v kapitole 12.4.
- **kvalita** je často naprosto „přehlížena“ nebo je na kvalitu pohlíženo jen jako na dostupnost služby. Je to mimo jiné dáno tím, že nejsou vymezeny kvalitativní znaky jednotlivých služeb (dostupnost časová i místní, spolehlivost hodnocená např. pomocí počtu zrušených rozhodnutí, způsob přijetí a zacházení, komunikace, kompetentnost a porozumění zaměstnanců, vhodnost prostředí a vybavení atd.) – znaky viz kapitola 3.3.
- pokud se měří náklady – výkonnost – kvalita, nehledá se vliv těchto parametrů na spokojenost zákazníků/ občanů.

2.6.2 Kvalita a výkonnost ve vztahu ke spokojenosti zákazníků

Spokojenost je v podstatě vnímaná kvalita (obecně také vnímaná cena). Co to pro nás ve veřejné správě znamená? Zřejmě to, že je nutné zvyšovat kvalitu života občanů a poskytovat kvalitní a výkonné služby, ale současně je nezbytné se postarat o to, aby naši občané a zákazníci toto také vnímali – byli spokojeni. Z toho plyne následující **doplnění tabulky o sloupec spokojenost občanů/ zákazníků**. Do tabulky je také doplněn sloupec spokojenost zaměstnanců. Hlavní důraz je však kladen na spokojenost zákazníků. Jak již bylo řečeno, vynikajících výsledků je možné dosáhnout jen pomocí vědění o souvislostech – porozumění vazbám, které tabulka ukazuje.

Naprostého ideálu bychom dosáhli, pokud by se nám současně dařilo:

- naplňovat očekávání zákazníků/ občanů (zvyšovat jejich spokojenost)
- zvyšovat spokojenost zaměstnanců, což znamená zlepšovat jejich vnímání týkající se stupně splnění jejich požadavků na pracovní podmínky a řízení úřadu.
- současně snižovat náklady, zlepšovat kvalitu a zvyšovat výkonnost.

Tabulka 2: Vztah kvalita – výkonnost – náklady veřejné služby

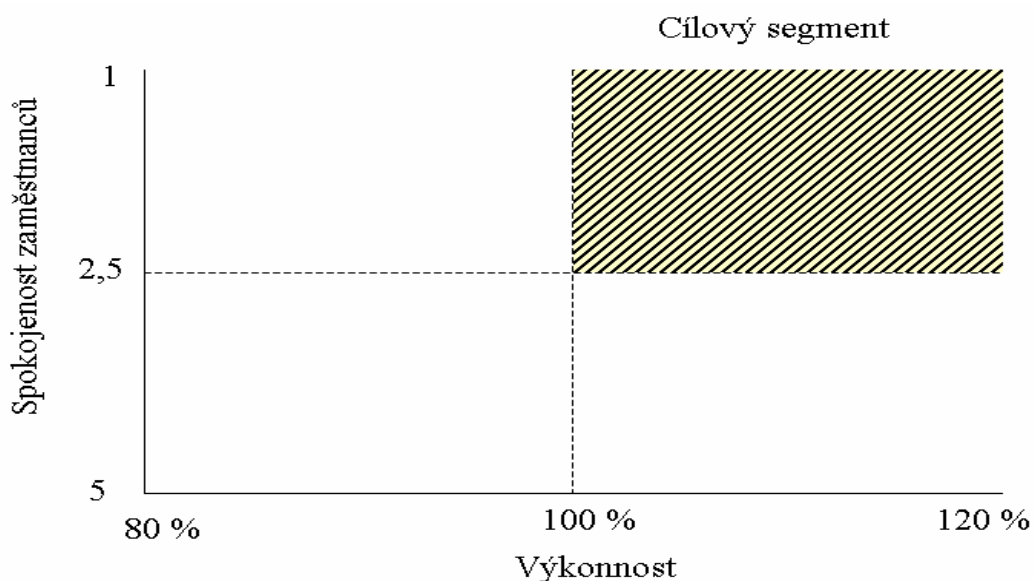
	Spokojenost zákazníků	Spokojenost zaměstnanců	náklady	kvalita	výkonnost
naprostý ideál	↑	↑	↓	↑	↑
Příklady:cíl 1 nebo	↑	0	0	↑	0
cíl 2 nebo	0	0	↓	0	0
cíl 3	↑	0	↑	↑↑	0
atd.	mnoho dalších kombinací				
negativní vývoj	0	0	0	↓	0
nebo	↓	↑	0	0	↑
atd.	mnoho dalších kombinací				
krize	↓	↓	↑	↓	↓

Zajímá běžného občana výkonnost úřadu? V podstatě příliš ne. Lidem vadí však nevýkonnost a velmi výrazně nekvalita – jako například pomalost, nekompetentnost při jednání, nepromyšlené investiční akce, nefunkční služby atd. To se výrazně projevuje na jejich spokojenosti.

Podobně jako na obrázku 10 v kapitole 5 je zobrazen cílový segment spokojenost zákazníků – spokojenost zaměstnanců, je vhodné stanovit další cílové segmenty:

- pokud je v organizaci měřena také výkonnost (např. počet úkonů na pracovníka), je možné provést hodnocení pomocí cílového segmentu spokojenost zákazníků/ občanů – výkonnost úřadu. Případně spokojenost zaměstnanců – výkonnost úřadu (viz obr. č. 5).
- obdobně lze zobrazit segment kvalita – spokojenost nebo náklady – spokojenost.

Obrázek 5: Cílový segment výkonnost – spokojenost



Výkonnosti se tato publikace nemá prostor dostatečně věnovat. Samosprávné úřady zapojené do „Benchmarkingové iniciativy“ (viz www.vevscr.cz/benchmarking) se problematikou výkonností agend zabývají.

Na tomto místě je nutné zmínit ještě jeden důležitý faktor ovlivňující spokojenost občanů/zákazníků. Jde o **způsob komunikace s veřejností** (ve věci kvality života je důležité uplatňovat zásady Místní Agendy 21) a **medializace činnosti**. Lidé totiž obvykle nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o skutečnosti. Pokud chceme zvyšovat spokojenost občanů, je kromě řešení výše uvedených vazeb (výkonnost – náklady – kvalita – spokojenost) vhodné zapojovat veřejnost do rozhodovacích procesů (např. pomocí projektu „Zdravé město, kraj“, komunitní plánování sociálních služeb, obecně Místní Agenda 21) a zabývat se systematickou medializací toho, co provádíme (k tomu je nutné mít výsledky vhodné k medializaci – zkrátka bez práce nejsou koláče).

2.7 Příběh z našeho školství: To tě nemusí zajímat!

Uvědomujeme si, kdo jsou naši zákazníci? Máme se vůbec o spokojenost zákazníků organizací veřejné správy zajímat? Mají právo naši zákazníci na smysluplné otázky? Zřejmě se snadno shodneme, že ano. Že to ale těm, kteří ve veřejné správě pracují nemusí být vždy příjemné, popisuje následující příběh, který se stal ve škole dceři mých přátel:

Pája chodí třetím rokem na osmileté gymnázium. Jde jí to snadno a studium ji baví. Pája se ráda vše učí v souvislostech, pak vše snadněji pochopí – pochopené je vždy trvalejší než „nabiflované“. V hodině biologie vysvětlovala paní učitelka jména živočichů žijících ve vodě. Výklad byl „suchý“ a nikoho látka příliš nezajímala. Pája se přihlásila a po výzvě učitelky se zeptala: „K čemu nám to bude?“ Odpověď paní učitelky byla překvapivě striktní: „To tě nemusí zajímat!“ Jenže Páju to zajímalo. Proto si dovolila odpovědět: „Ale mne to zajímá, když se to musím naučit.“ Reakce byla: „Bud’ potichu, pokud nechceš dostat poznámku!“

3. Co je vhodné před šetřením vyjasnit

Při přípravě šetření spokojenosti je třeba se vypořádat alespoň s těmito otázkami:

3.1 Proč chceme provádět šetření spokojenosti?

Nejčastějším důvodem pro zahájení šetření spokojenosti je snaha **zjistit nebo ověřit zpětnou vazbu**, tedy jak naši občané a zákazníci vnímají práci úřadu, poskytované služby či kvalitu života v obci/ kraji. Provádíme-li šetření pravidelně, můžeme vidět, zda opatření, která provádíme, mají na zvyšující se spokojenost vliv.

Spokojenost občanů či zákazníků **patří ke klíčovým měřítkům** vztahujícím se k vizi a strategii města/ kraje, úřadu či obecně každé organizace veřejného sektoru. Společně s dalšími klíčovými ukazateli (u města např. míra nezaměstnanosti, počet obyvatel, ekologická stopa, dostupnost služeb, míra zadluženosti, podíl provozních výdajů k celkovým zdrojům atd. – více viz kapitola 12.4 zabývající se BSC) dává obraz o úspěšnosti práce představitelů obce, kraje či organizace veřejného sektoru. Takováto průhlednost však nemusí být každému představiteli příjemná. Dobrou praxí ve veřejné správě je vydávání výročních zpráv. Výsledky spokojenosti mají být do výroční zprávy zahrnuty.

Někteří představitelé samospráv uvádějí, že jsou v tak častém a intenzivním kontaktu s občany, že dobře znají jejich představy a očekávání. Pro tyto představitele je šetření spokojenosti příležitostí ověření vlastního pozorování. Pokud použijí metodiku, kterou akceptují i jiné samosprávy (např. dle kapitoly 6.2), mají **možnost porovnat se s jinými** a inspirovat se jejich postupy (benchmarking – viz kapitola 12.3.). To může být velkým impulsem pro zlepšování práce radnice.

Šetření je také vhodné provádět jako **součást podkladů pro rozhodování** o struktuře úřadu, jeho reorganizaci či optimalizaci, o poskytovaných službách. Totéž platí pro přípravu podkladů k optimalizaci školských, sociálních a jiných zařízení, fungování MHD a podobných rozhodnutí. U rozhodnutí majících vliv na kvalitu života je podstatné zapojit veřejnost do rozhodovacích procesů (např. komunitní plánování, Místní Agenda 21, projekt Zdravé město atd.).

Výsledky šetření mohou také být **jedním z podkladů pro odměňování zaměstnanců**. To je ideální případ – cílový stav pro organizace veřejné správy. Bude-li zaměstnancům záležet na spokojenosti jejich zákazníků, kvalita služby a hlavně vnímání zákazníků o této službě, se výraznělepší. K dalším parametrům pro odměňování patří podávaný výkon, kvalita práce, plnění úkolů. Motivační programy pro zaměstnance jsou krátce popsány v kapitole 10.3 a přílohách 16 – 18.

3.2 Co chceme zjišťovat – čeho a koho se šetření týká?

Každé prováděné šetření s sebou neoddělitelně nese náklady a nároky na zdroje. Proto je ve fázi přípravy nutné jasně si definovat naše očekávání a důvody (proč provádíme) a také jasně **vymezit čeho a koho se má šetření týkat (kdo jsou naši zákazníci)**. Například u města či kraje je třeba vymezit, zda se má šetření týkat:

- kvality života občanů (metodika viz kapitola 6.2) nebo
- se má týkat zákazníků úřadu (či organizační složky, příspěvkové organizace atd.) jako celku (metodika viz kapitola 7.1) nebo jen
- spokojenosti zákazníků konkrétního procesu, činnosti či poskytované služby.

Také je vhodné stanovit, zda se jedná o šetření, které budeme **pravidelně opakovat nebo jde jen o jednorázové šetření**.

Pokud u opakovaných měření chceme kromě trendu mít k dispozici také porovnání se srovná-

telnými organizacemi **je vhodné používat obecně doporučenou metodiku** (jako je např. indikátor A1 spokojenost občanů – viz kapitola 6.2) nebo se na metodice se srovnatelnými úřady dohodnout.

U větších organizací veřejného sektoru jako je kraj nebo město, obvykle **nevystačíme jen s jedním indikátorem šetření spokojenosti**. Pro rozhodování na úrovni kraje či města je důležité mít k dispozici opakovaná šetření například:

- šetření spokojenosti občanů. Postup a metodika je součástí kapitoly 6.2.
- šetření spokojenosti starostů správního obvodu (starostů obcí pověřených úřadů na území kraje) s činností úřadu. Náměty pro postup a metodiku je součástí kapitoly 8.1.
- šetření spokojenosti tajemníků na území kraje s metodickou činností kraje, šetření spokojenosti ředitelů škol s metodickým řízením a podobně.
- šetření spokojenosti zákazníků jednajících na úřadě (po jednotlivých odborech či odděleních). Postup a metodika je součástí kapitoly 7.1.

Kromě pravidelných měření, u kterých sledujeme trend výsledků se v praxi objevuje potřeba provádět jako podklad pro konkrétní rozhodování ještě jednorázová šetření. K nim mohou patřit např. šetření se spokojeností se vzhledem náměstí, spokojeností s www stránkami, spokojeností s konkrétní službou či procesem atd.

3.3 Jaké znaky jsou pro zjišťování podstatné?

Abychom při šetření spokojenosti zjišťovali objektivní zpětnou vazbu, je třeba charakterizovat službu pomocí jejich znaků. **Znaky musí být pro zákazníka zjistitelné**. Můžeme je rozdělit na kvantitativní (zákazníkem měřitelné) nebo kvalitativní (zákazníkem hodnotitelné či porovnatelné).

Tabulka 3: Příklady obecných znaků služeb

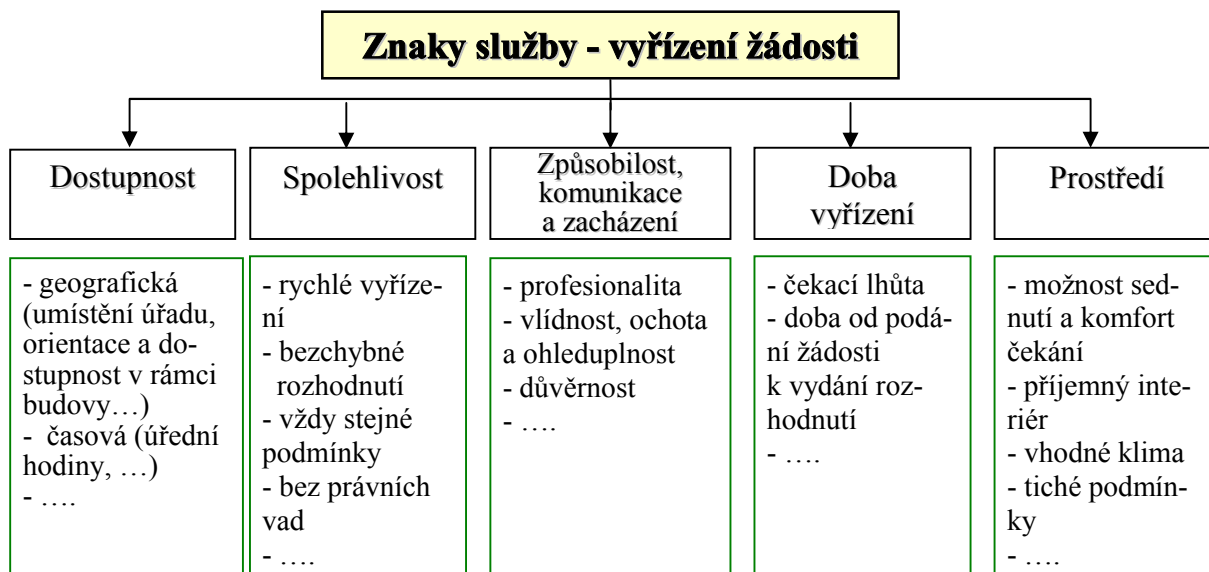
Příklad znaku služby	Bližší charakteristika
Dostupnost	Místní - geografická (například vzdálenost od zastávek MHD a od parkoviště pro zákazníky, dostupnost klientských pracovišť, orientační systém v budově atd.), časová (např. doba otevření, počet úředních hodin týdně atd.), dostupnost pro handicapované osoby, dostupnost možnosti pro stížnosti atd.
Spolehlivost	Služba se provede v dohodnutém čase (době), služba se provede ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků (například vysoký počet zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem vyjadřuje nízkou spolehlivost).
Čekací doba	Doba čekání ve frontě, doba objednání. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
Doba vyřízení	Doba potřebná pro vyřízení, může zahrnovat také čekací dobu. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
Kompetence a způsobilost	Schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti, odbornost a schopnosti při poskytování konkrétní služby.
Přijetí, zacházení a porozumění	Vstřícnost, respekt, vlídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka, znalost individuálních či specifických přání různých zákazníků.
Komunikace	Schopnost informovat a naslouchat zákazníkům a občanům, vyjasnění podmínek dialogu.

Jistota a bezpečnost	Bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, finanční jistota, dodržování hygienických předpisů (např. WC).
Prostředí	Prostředí praktické a příjemné pro zákazníka a efektivní poskytování služby.
Technické vybavení	Vybavení potřebnou výpočetní a jinou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby.
Důvěryhodnost	Proslulost (image) úřadu či organizace veřejného sektoru.

Dalších příkladů může být celá řada. **Znaky je vždy třeba definovat pro konkrétní službu.** Při definování znaků je vhodné dotazovat se zákazníků, co je pro ně důležité. Nebo se alespoň pokusit vcítit do očekávání zákazníků. Jeden můj známý kdysi dávno vyjádřil své očekávání takto – „Když jdu na úřad připadám si jako v pohádce o kohoutkovi a slepičce. Než něco vyřídím, běhám z jedné dveří do druhých. A ještě k tomu po mě vyžadují dokumenty, které by si snadno mohli zajistit sami. Je to hrozné“ Tento znak ve výše uvedené tabulce chybí. V podstatě jde o počet návštěv či míst k vyřízení.

K definování znaků je možné použít některé ze **sedmi nástrojů vedení nebo sedmi nástrojů řízení kvality** (viz kapitola 12.7.3). Na následujícím obrázku je použit příklad využití **diagramu afinity pro seskupení námětů týkající se znaků služeb** do logických celků. Diagram tedy slouží k ujasnění a utřídění si myšlenek. Obvykle se používá po týmové definici znaků (například brainstorming).

Obrázek 6: Příklad použití diagramu afinity pro analýzu a vizualizaci znaků služby



Máme-li stanoveny znaky služby, je možné přistoupit k sestavení dotazníku.

3.4 Jaký postup a metodiku zvolíme?

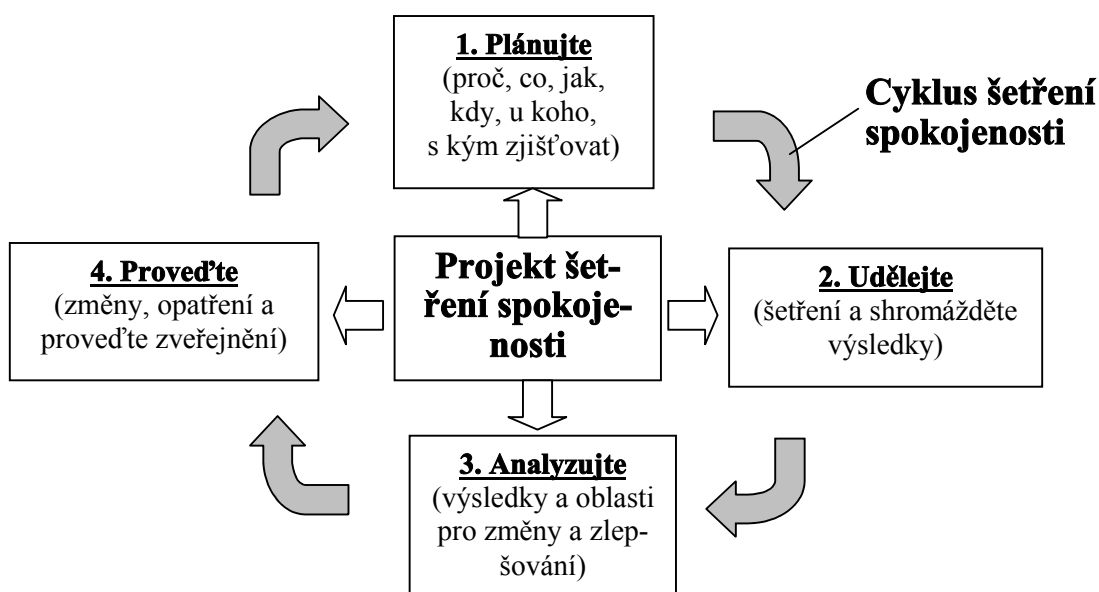
Dalším krokem je stanovit postup a metodiku šetření. Obvykle všechna **prováděná šetření jsou anonymní**. Je **třeba si mimo jiné vyjasnit**:

- Jakou metodiku zvolíme, jak často, kde a jakým způsobem budeme provádět, jak budeme hodnotit (příklad stupnice pro hodnocení je na obr. č. 8).
- Kdo bude zabezpečovat (sami nebo přes najatou agenturu).
- Jaké zdroje (finanční, lidské) máme k dispozici atd.

Na následujícím obrázku je znázorněn projekt a cyklus opakovaného šetření. Projekt provedení šetření můžeme rozdělit na čtyři fáze:

1. **Plánujte:** Vlastně jde o zodpovězení otázek - proč, co, jak, kdy, u koho, s kým zjišťovat. Tuto fázi velmi zjednoduší, pokud se rozhodneme použít již existující ověřenou metodiku a získáme si reference od úřadů, které již šetření provádějí.
2. **Udělejte, co jste naplánovali:** Je prováděcí fází šetření. Patří k ní také shromáždění výsledků. Žel některá šetření končí touto fází – příležitost pro změny a zlepšování se tím ztratí. Plánování a provedení šetření se tato publikace věnuje.
3. **Analyzujte:** Analyzovat je třeba výsledky, hledat jejich příčiny a pomocí analýzy nalézt oblasti pro změny a zlepšování. K třetí fázi se používá například SWOT analýza. K analýze jsou také vhodné vývojový diagram, analýza příčin a následků, diagram afinity a další nástroje patřící k „Sedmi nástrojům vedení“ a „Sedmi nástrojům řízení kvality“ (viz kapitola 12.7.3). Výstupem z analýzy má být soubor návrhů na změny a opatření.
4. **Proveďte:** Zdánlivě nadbytečná fáze. Ale naplánované změny a opatření je nutno provést. To znamená přidělit k návrhům na změny a opatření odpovědnosti a termíny. A dále zajistit provedení a ověření provedení. Plán opatření a výsledky šetření je vhodné přiměřeným způsobem zveřejnit.

Obrázek 7: Projekt a cyklus šetření spokojenosti



Poznámky:

- Do slovníku na konci publikace jsou zařazeny důležité pojmy týkající se provádění šetření jako je standardizace způsobu dotazování, základní soubor, výběrový soubor atd.
- Šetření spokojenosti je proces jako každý jiný. Má svého zadavatele, své vstupy, jednotlivé činnosti, výstupy, požadavky na zdroje, monitorovací parametry. Problematika procesního přístupu je popsána v kapitole 12.6 a zejména v publikaci „Řízení procesů výkonu státní správy“ [7], kterou je možné si vyžádat na MV ČR, odboru modernizace veřejné správy. Vzor procesní mapy pro šetření spokojenosti je přílohou 8.
- Projekt a cyklus šetření vychází z obecného cyklu zlepšování PDCA (viz kapitola 12.7) a je velmi podobný s projektem a cyklem benchmarkingu (viz obrázek 29 v kapitole 12.3).

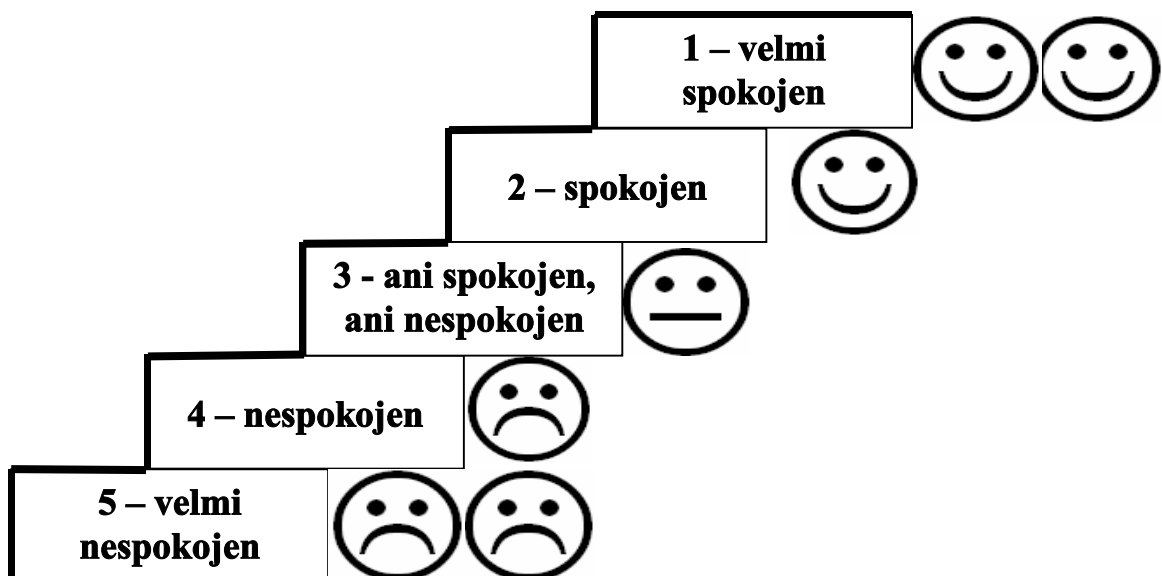
3.5 Chceme zjišťovat jenom trend nebo se také budeme porovnávat s jinými?

Velmi mnoho šetření, která se provádějí jsou jednorázová. Vedení potřebuje zjistit názor veřejnosti pro konkrétní rozhodnutí – nejme se agentura nebo se šetření zadá vlastním lidem, provede se šetření a tím to skončí. Někdy je zájem šetření opakovat, ale zjistí se, že metodika, postup a otázky nejsou pro opakovaná měření vhodné. Nebo se chceme porovnat se srovnatelnými organizacemi a teprve nyní zjistíme, že naše postupy jsou s nimi neporovnatelné. Ve všech těchto případech jsme podcenili fázi plánování (přípravy) šetření.

Vždy se vyplatí **připravit šetření podle obecně doporučovaných metodik**. Snížíme tím náklady na provedení šetření (nevymýšlíme vymyšlené) a vytvoříme základ pro sledování trendu výsledků a porovnávání se s ostatními. Když jsme diskutovali s našimi vlámskými partnery, jak se provádí u nich sledování důležitých indikátorů vztahujících se ke kvalitě života, předvedli nám systém sledování stejných indikátorů pro kraj, region a město. Bylo tedy možné hodnotit trend svých výsledků, porovnat je s regionem a krajem, porovnat je se srovnatelnými organizacemi. Tento přístup umožňuje velmi výrazně šetřit veřejné prostředky. Snadno je možné nalézt dobré praxe – učit se od druhých (benchmarking). Více o benchmarkingu se můžeme dočíst v kapitole 12.3.

Při porovnávání s jinými je mimo jiné důležité **dohodnout stupnici** pro hodnocení spokojenosti. Možností je více a jsou podrobně popsány v publikaci „Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků“ [8]. Publikaci lze získat bezplatně v Informačním středisku Národní politiky jakosti (viz www.npj.cz). V praxi samosprávných úřadů se ukazuje, že nejjednodušší a hlavně nejsrozumitelnější pro zákazníky/občany je používat hodnocení jako ve škole. Tedy jednička znamená „velmi spokojen“, pětka znamená „velmi nespokojen“ (viz následující obrázek).

Obrázek 8: Osvědčená stupnice pro hodnocení spokojenosti



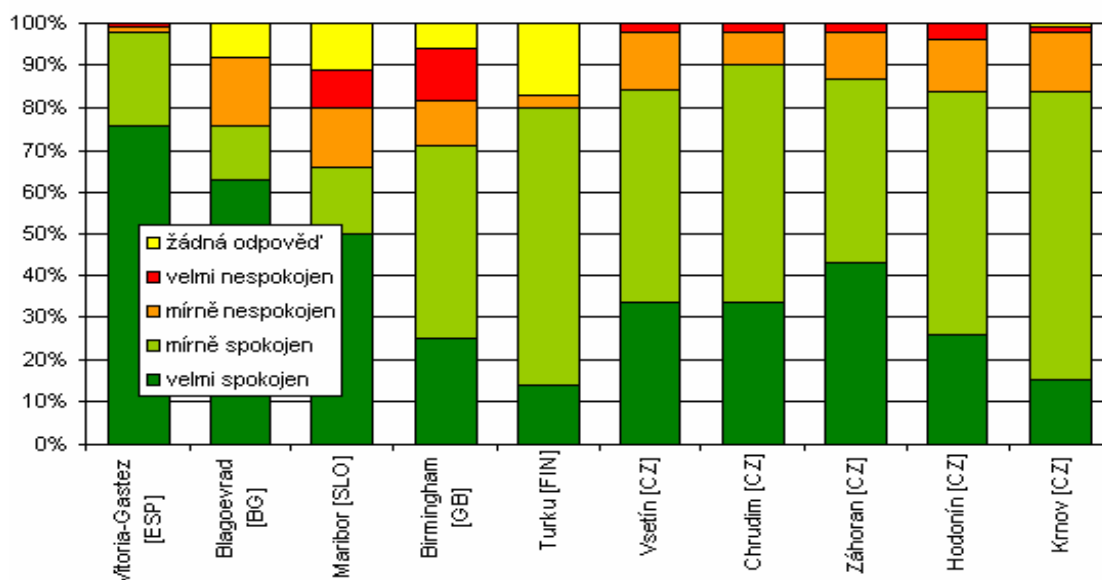
4. Spokojenost občanů s kvalitou života a zákazníkům s veřejnými službami

4.1 Kvalita života a spokojenost občanů

Měřit spokojenost občanů s kvalitou života není snadné. Jedno z možných řešení je využít indikátor „Spokojenost občanů“ v rámci Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz kapitola 6.1). Vizualizace výsledků dle tohoto indikátoru je na následujícím obrázku (zdroj: www.timur.cz).

Obrázek 9: Zobrazení šetření spokojenosti dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje

A1. Jak jste spokojen(a) s vaší obcí, jako s místem, kde žijete a pracujete?



Na úrovni města či kraje je důležité **usilovat o zvyšování kvality života při respektování zásad udržitelného rozvoje**. Kvalita života je pojem, který je každému zřejmý, ale obtížně se popisuje. Proč tomu tak je? Je to dáno tím, že **pro jednotlivce** znamená kvalita života v podstatě jeho představu o naplnění osobního štěstí. Jedním z návodů, jak osobního štěstí dosáhnout říká přísloví: „Zachovávej krb svých myšlenek čistý, založíš tak mír a budeš šťasten.“ Představa každého jednotlivce o osobním štěstí je však jiná. Jinak řečeno jde o jeho **osobní spokojenost nebo nespokojenost** s tím, jak se mu ve městě či regionu žije. Do toho vstupuje celá řada faktorů. Například jeho osobní či rodinná situace, zdraví, spokojenost s bydlením, spokojenost s prací, s využíváním volného času, s okolním prostředím, sousedské vztahy, spokojenost se službami ve městě a podobně. Samozřejmě, že k těmto faktorům patří i činnosti a služby, na které má město přímý vliv – např. čistota města, svoz odpadů, odklizení sněhu, údržba komunikací, činnost škol a dalších městských organizací, práce úřadu

Pro skupinu občanů (například obce, regionu či kraje) může být za kvalitu života považována jejich spokojenost s naplňováním jejich požadavků (očekávání, potřeb) na podmínky pro život v dané obci, regionu či kraji. Ke zjišťování požadavků a spokojenosti skupin občanů je vhodné používat kromě anket, dotazníkových šetření a obdobných běžných metod také veřejná projednávání, kulaté stoly, práci ve skupinách, akční plánovací víkendy a podobně (metody komunitního plánování nebo Místní Agendy 21, více viz www.nszm.cz nebo www.cenia.cz).

4.2 Odpovědnost za spokojenost s veřejnými službami

Krajské či obecní samosprávy zabezpečují celou řadu služeb. Některé přímo zejména prostřednictvím úřadu nebo nepřímo prostřednictvím různých poskytovatelů (více viz příloha 2). Ke službám poskytovaným přímo můžeme přiřadit například přenesený výkon státní správy (správní agendy), metodickou pomoc vůči příspěvkovým organizacím, pronájem nebytových prostor, služby sociálního charakteru, pořádání různých kulturních či společenských akcí a celou řadu dalších. Všechny tyto veřejné služby mají své zákazníky, kteří jsou či nejsou se službou spokojeni.

Jak lze tedy **veřejnou službu definovat**?

Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti.

Odpovědnost za poskytované služby

Odpovědnost za spokojenost konkrétního zákazníka (například žadatele o registraci vozidla, vydání stavebního povolení atd.) nese pracovník, který danou službu (výkonu státní správy nebo samosprávy) na úřadě zabezpečuje.

Odpovědnost za kvalitu a spokojenost zákazníků té které veřejné služby (například matričního úřadu, stavebního úřadu, svozu odpadů, správy hřbitova atd.) nese zejména vedoucí, který stojí v čele útvaru, který službu poskytuje. Odpovědnost za kvalitu práce a spokojenost zákazníků celého městského úřadu nese starosta, přeneseně pak tajemník úřadu. U krajského úřadu ředitel. Odpovědnost za spokojenost zákazníků a za kvalitu školy, nemocnice, knihovny či jiné příspěvkové organizace její ředitel atd.

Odpovědnost za soubor těchto služeb a spokojenost s nimi v daném území – tedy i za kvalitu života obyvatel – nesou zastupitelé (obce, kraje) a samozřejmě z hlediska celého státu vláda a poslanci parlamentu.

K rozhodnutí, zda poskytovat veřejné služby přímo obcí (krajem) nebo

- jí zřízenou příspěvkovou organizací nebo
- založenou právnickou osobou (např. s.r.o., obecně prospěšná společnost, ...) nebo
- na smluvním základě (outsourcing),

je zapotřebí provést analýzu, která by měla obsahovat analýzu procesů a pokud je to možné i šetření očekávání a spokojenosti zákazníků.

Abych mohl rozhodnout jaká šetření spokojenosti zákazníků potřebuji, musím nejprve pojmenovat oblasti poskytovaných služeb a jejich zákazníky. K tomu může posloužit dále uváděné členění veřejných služeb vychází z přílohy III. usnesení vlády ČR č. 848/2003 k analýze veřejných služeb [9]. Text kapitoly 4.3 je zpracován převážně z pohledu obce.

4.3 Oblasti veřejných služeb a náměty k šetření

Stát, kraj či obec garantují, dozorují, zabezpečují nebo poskytují služby v celé řadě oblastí. Představitelé státu, krajů a obcí nesou přeneseně odpovědnost za spokojenost zákazníků těchto služeb. K veřejným službám řadíme služby **v těchto oblastech**:

1. Sociální služby

Popis: Patří k nim služby pro staré a zdravotně znevýhodněné občany, pro děti, mládež a rodiny, pro vyloučené osoby a komunity. Nejčastějším poskytovatelem těchto služeb je neziskový sektor (církvní organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti atd.) a

příspěvkové organizace zřizované obcemi nebo kraji.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost se sociálními službami.
- K šetření spokojenosti uživatelů lze po úpravě použít metodiku popsanou v kapitole 7.1.
- Šetření spokojenosti uživatelů těchto služeb navazuje na Ministerstvem práce a sociálních věcí vydané doporučené **standarty kvality** sociálních služeb. Je v zájmu obce i jejich občanů, aby poskytovatelé tyto standardy ve svých organizacích zavedli. Obce a kraje často přispívají na provoz těchto služeb a mohou tedy poskytnutí svého příspěvku podmínit uplatňováním standardů kvality a prováděním šetření spokojenosti uživatelů.
- K optimalizaci sociálních služeb se používá **komunitní plánování** sociálních služeb. Proces optimalizace probíhá za účasti veřejnosti (zejména uživatelé, poskytovatelé, garanti) z hlediska kvality a efektivnosti na území města, mikroregionu nebo kraje. Šetření spokojenosti by mělo být jeho součástí.

2. Oblast zdravotnictví

Popis: Většina těchto služeb patří do působnosti státu a krajů. Zdravotnická zařízení mohou zřizovat nebo provozovat také obce, neziskové i ziskové organizace.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost se zdravotními službami.
- K šetření spokojenosti pacientů lze po úpravě použít metodiku popsanou v kapitole 7.1.
- V poslední době se zde stále častěji uplatňují metody kvality dle ISO. Zdravotnická zařízení se kvalitou a tím i **spokojeností pacientů** zabývají velmi intenzivně a v řadě nemocnic působí manažeři kvality a změn.
- Z hlediska kvality života vyhlásila WHO (Světová zdravotnická organizace) celou řadu komunitních projektů (např. „Zdravé město a region“, „Zdravá škola“ - více informací viz www.nszm.cz), které přispívají ke zlepšování zdraví a kvality života obyvatel v rámci projektu „Zdravé město a region“ je doporučováno sledovat spokojenost občanů.

3. Školství, tělovýchova, sport a spolky

Popis: K jednoznačné působnosti, kterou stát přenesl na obce, patří předškolní vzdělávání a základní školství. Obce někdy též zajišťují volnočasové aktivity, speciální a umělecké školství. Střední školy patří do působnosti krajů, vysoké školy do působnosti státu. Zřizovatelé škol však mohou být i další subjekty ziskového i neziskového charakteru.

Aktivity tělovýchovy, sportu, mládeže a spolků jsou často spolufinancovány příspěvky obcí a krajů. Některé tyto služby jsou hrazeny z rozpočtů obcí nebo rozpočtů příspěvkových organizací obcí (městský bazén, koupaliště, zimní stadiony, sportoviště atd.). Ke spokojenosti občanů s kvalitou života může výrazně přispět partnerství obce a kraje s těmito organizacemi.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost s mateřskými, základními i se středními školami.
- K šetření spokojenosti uživatelů sportovních zařízení (např. návštěvníků krytého bazénu) lze po úpravě použít metodiku popsanou v kapitole 7.1.
- Do rámcového programu rozvoje školy by měla být zapracována i problematika kvality. Také existuje řada projektů a programů, které se problematiky spokojenosti dotýkají (například projekty Dětských či studentských parlamentů, projekt WHO „Zdravá škola“). Vyskytují se i prvky aplikací dle ISO. Ve všech těchto případech se diskutuje o získávání smysluplné zpětné vazby – např. pomocí šetření spokojenosti.

4. Oblast zaměstnanosti

Popis: Míra nezaměstnanosti je významným indikátorem kvality života. Působnost v této

oblasti má stát prostřednictvím úřadů práce. Úřady práce se systematicky zabývají zlepšováním kvality svých služeb. Některé obce ve spolupráci s úřady práce a dalšími partnery zpracovávají samostatné programy a aktivity k podpoře zaměstnanosti. Ve snižování nezaměstnanosti mohou pomoci i fondy EU (např. Operační program Rozvoje lidských zdrojů). Pro zaměstnanost v regionu mohou mít význam krajské rady rozvoje lidských zdrojů.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost s možnostmi zaměstnání.
- K šetření spokojenosti nezaměstnaných registrovaných na úřadu práce lze po úpravě použít metodiku popsanou v kapitole 7.1.

5. Kultura a cestovní ruch

Popis: Obce a kraje často zřizují knihovny, muzea, galerie, informační turistická centra, domy kultury a další obdobná zařízení. Podílejí se na pořádání kulturních, společenských nebo turistických akcí a také se podílejí na zabezpečování profesionálního nebo neprofesionálního umění, regionální či národnostní kultury a ochraně památek. Ke spokojenosti občanů s kvalitou života může výrazně přispět partnerství obce nebo kraje s těmito organizacemi.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost s možnostmi provozovat své záliby a koníčky, vyžaduje se hodnocení kvality sportovních a kulturních zařízení.
- K šetření spokojenosti návštěvníků kulturních zařízení, čtenářů knihoven atd. lze po úpravě použít metodiku popsanou v kapitole 7.1.

6. Doprava

Popis: Obce zabezpečují dopravní obslužnost v rámci své obce (například formou městské hromadné dopravy) a podílejí se na dopravní obslužnosti v rámci kraje. Obce jsou též odpovědné za údržbu místních komunikací. Dopravní obslužnost města a regionu, kvalita a hustota silniční sítě v území výrazně ovlivňují spokojenost občanů s kvalitou života.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost s městskou hromadnou dopravou.
- Zpětnou vazbu o spokojenosti poskytuje také Evropský indikátor B6 - Cesty dětí do a ze školy (řeší způsob dopravy dětí).
- K šetření spokojenosti uživatelů hromadných prostředků lze po úpravě použít metodiku popsanou v kapitole 7.1.

7. Vnitřní věci (správní činnosti), policie, soudnictví

Popis: Stát a jeho organizace, městské a krajské úřady poskytují v této oblasti celou řadu správních činností – přenesený výkon státní správy, například registrace vozidel, matrika, stavební úřady, živnostenský úřad ...

Obce se také podílejí na zabezpečení veřejného pořádku prostřednictvím obecní policie (Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii), dále plní roli v rámci integrovaného záchranného systému včetně požární ochrany (Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně) a ochrany obyvatelstva. Rozhodující služby – například Policie ČR, soudy – patří do působnosti státu.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Postupy v této publikaci uváděné jsou vhodné pro šetření spokojenosti kvality života a spokojenosti s prací samosprávných úřadů.

8. Životní prostředí a regionální rozvoj

Popis: Celá řada kompetencí patří do působnosti krajů a státu. Obce v oblasti životního prostředí zabezpečují sběr a třídění komunálních odpadů, podílí se na osvětě a ekologické výcho-

vě, zabezpečují činnosti v ochraně přírody a krajiny. Obce zabezpečují kromě svozu odpadů i další „komunální“ služby (například veřejné osvětlení, čistotu města, pohřebnictví, odklizení sněhu atd.), které můžeme přiřadit do této oblasti. Města si k zabezpečení těchto „komunálních“ služeb zřizují příspěvkové organizace nebo zakládají společnosti.

Z hlediska regionálního rozvoje je jedním z hlavních nástrojů pro vyvážený rozvoj území územní plán. Dále je to plán strategického rozvoje obce/ kraje. Stanovit správně priority na úrovni obce nebo kraje k dosahování spokojenosti obyvatel je velmi náročný proces. Územní plán i strategický plán má respektovat zásady udržitelného rozvoje.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Evropský indikátor A1 (viz kapitola 6) zahrnuje i spokojenost s kvalitou okolního životního prostředí.
- Stále častěji uplatňují „komunální“ firmy systémy kvality a šetrnosti k přírodě dle ISO 9001 a ISO 14001. Norma ISO požaduje zabývat se šetřením spokojenosti zákazníků.
- Města/ kraje začínají při strategickém plánování uplatňovat metodu vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard viz kapitola 12.4). Spokojenost občanů patří k základním indikátorům.
- Za standard kvality v oblasti práce s veřejností a udržitelného rozvoje lze považovat Místní agendu 21 (MA 21). Její velmi zdařilé uplatnění v podmínkách ČR je metodika Národní sítě zdravých měst. Provádět šetření spokojenosti občanů je touto sítí doporučováno.

9. Služby v oblasti technické infrastruktury a správa majetku

Popis: K těmto službám řadíme zásobování elektřinou, plynem, energiemi – obce často patří k investorům staveb. Podobně může být obec investorem, vlastníkem nebo i provozovatelem v oblasti vodního hospodářství – zásobování vodou, odvádění a čištění odpadních vod. Řádná péče o majetek patří k důležitým činnostem každé obce a kraje. Uplatňování zásad kvalitního řízení a systematického přístupu vede k vyšší efektivitě a kvalitě. Část majetku si obce nebo kraje spravují přímo. Část je spravována na základě smluv. Účelový majetek spravují různé organizace zřizované nebo založené obcí či krajem.

Náměty k šetření spokojenosti:

- Správa majetku bývá součástí úřadu – všechny dále uváděné postupy lze tedy použít.
- Řada založených organizací a poskytovatelů služeb uplatňují systémy kvality a šetrnosti k přírodě dle ISO. Norma ISO požaduje zabývat se šetřením spokojenosti zákazníků.

10. Informační služby, spoje, obrana

Popis: Obrana státu, poštovní a telekomunikační služby zajišťuje nebo dozoruje stát. Stejně tak hraje hlavní roli v informačních službách (veřejnoprávní televize, rozhlas). Dále je důležitý zákon č. 106/1999. Z hlediska kvality je důležitý zákon č. 365/2000, o informačních systémech veřejné správy, který umožňuje vydávání standardů (Standardy ISVS). Jeden z nich se například týká životního cyklu informačních systémů. Další se zabývá zveřejňováním vybraných informací, podle nichž by informace o každé poskytované veřejné službě měla být přístupná občanům.

Náměty k šetření spokojenosti:

- V oblasti poskytování informací je vhodné provádět další dílčí šetření (např. spokojenost s obsahem a vzhledem internetových stránek, spokojenost s poskytováním informací v radničních novinách atd.)

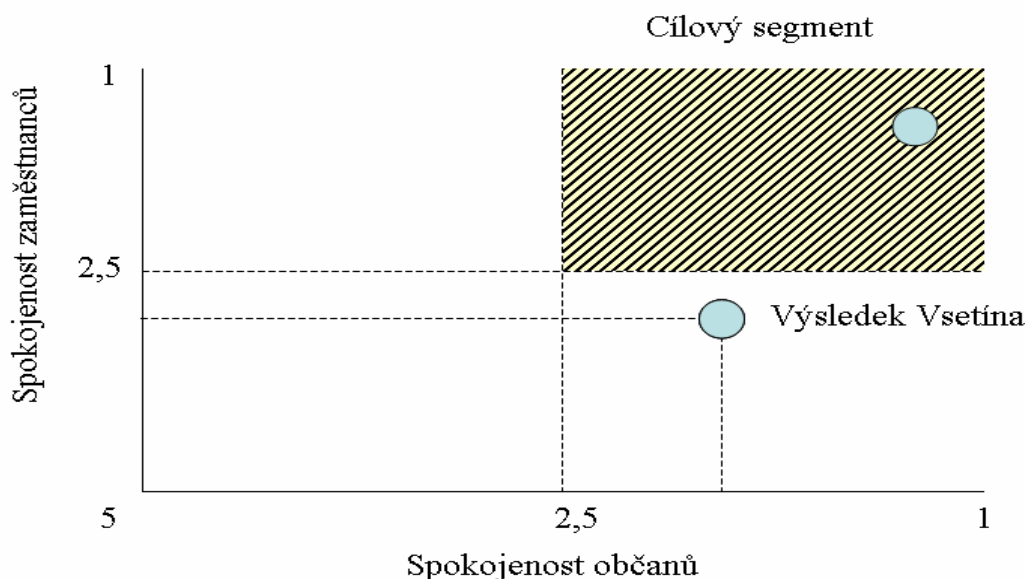
5. Úvod ke spokojenosti zaměstnanců

Zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců **vyžaduje vyzrálost** na obou stranách – tedy u vedení organizace i u zaměstnanců. Šetření se provádějí anonymně. Vedení musí být připraveno i na velmi kritické reakce. Jde o nastavení zrcadla. Někteří vedoucí to těžce nesou. Kritika není ale největším problémem. Někteří nevyzrálí zaměstnanci si pletou šetření spokojenosti s šancí léčit si svůj komplex méněcennosti, ventilovat svoji zlobu, využít je pro pomluvy I proto je vhodné kombinovat šetření spokojenosti s dalšími nástroji – například motivačními programy, prováděním hodnotících pohovorů, pravidelným informováním o zásadních otázkách (zpravodaje, výjezdní porady atd.), zapojování zaměstnanců do tvorby a přípravy strategií a důležitých činností, diskusemi se zaměstnanci.

Cílem organizací je mít spokojené zákazníky a občany. **Spokojený zaměstnanec** je pro dosažení tohoto cíle důležitý. Úřady, které si toto uvědomují šetření spokojenosti zaměstnanců provádějí a spokojenost zaměstnanců řadí ke strategickým indikátorům.

Dobrou praxí je stanovit si vztah mezi spokojeností zákazníků a spokojeností zaměstnanců – definovat cílový segment, ve kterém se chceme nacházet. Následující obrázek zobrazuje skutečnost Vsetína. Městský úřad Vsetín měří od roku 2004 spokojenost zaměstnanců dle metodiky uvedené v kapitole 10.1. V roce 2005 jsme dosáhli spokojenost 2,85. Spokojenost zákazníků úřadu měří cca 2x měsíčně dle metodiky uvedené v kapitole 7.1. Průměrná spokojenost z těchto měření za období leden až říjen 2005 je 1,68. V grafu je náš výsledek zobrazen. Je zřejmé, že k dosažení cílového segmentu nám schází větší spokojenost našich zaměstnanců.

Obrázek 10: Způsob stanovení klíčového výsledku pomocí cílového segmentu (spokojenost zaměstnanců - spokojenost občanů)



Pokud je v organizaci **měřena také výkonnost**, je možné provést hodnocení pomocí cílového segmentu spokojenost zaměstnanců – výkonnost úřadu. Totéž platí o segmentu spokojenost zaměstnanců – kvalita práce (například pomocí auditu pracovišť dle kapitoly 11).

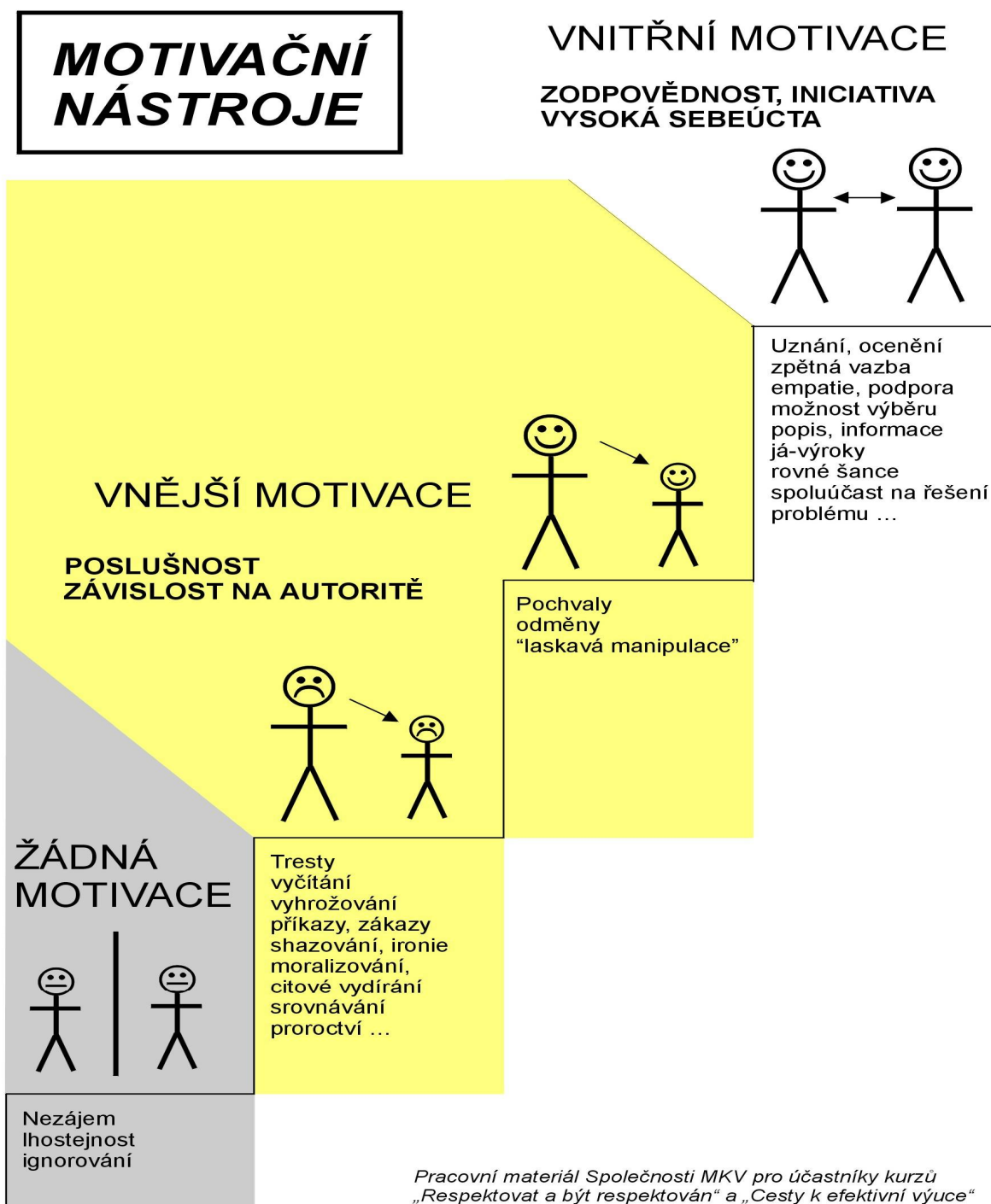
Po provedeném šetření je (v souladu s cyklem na obrázku 34) potřeba provést analýzu a navrhnout opatření. Zaměstnanci mají být s výsledky a navrženými opatřeními seznámeni. Podrobněji se této problematice – z hlediska praktického příkladu – věnuje kapitola 10.

Spokojenost zaměstnanců je význam hybnou silou každé organizace. Spokojenost velmi úzce souvisí se schopností úřadu správným způsobem **motivovat** všechny lidi (úředníky i neúředníky) v úřadu. Najít v dnešní rychlé a náročné době lék na získání plného zapojení zaměstnanců je nesnadné. Jeden z konceptů, který se jeví jako úspěšný je popsán v knize „Respektovat a být respektován“ [10], odkud je převzat následující obrázek. Příklady motivačních programů jsou v kapitole 10.3.

Obrázek 11: Motivační nástroje v konceptu „Respektovat a být respektován“



**Společnost pro mozkově kompatibilní vzdělávání
Vinohradská 109, 130 00 Praha 3**



Pracovní materiál Společnosti MKV pro účastníky kurzů „Respektovat a být respektován“ a „Cesty k efektivní výuce“

6. Příklad šetření spokojenosti občanů – Evropský indikátor A1

6.1 Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje

Proč používat tuto sadu?

Při šetření spokojenosti je jistě velkou výhodou, pokud kromě trendu (čili výsledků hodnot za několik období) můžeme provést porovnání (benchmarking) se srovnatelnými organizacemi. To však vyžaduje vynaložit nemalé úsilí k sestavení a domluvě potřebné metodiky. **Tuto námahu** (vlastně lidské a finanční zdroje) **si můžeme ušetřit**, pokud použijeme již existující osvědčenou metodiku. K nim patří i Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje.

Co je Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje ?

Slovo indikátor (ukazatel, měřítko) mnoho lidí děsí. Přitom je náš život s indikátory neoddělitelně spjat. Než jdeme ven, díváme se na teploměr, na mobilu máme indikátor stavu baterie nebo signálu, v autě sledujeme rychlost, stav paliva atd. Výsledky, které takto získáváme automaticky používáme k běžným rozhodnutím. Je až s podivem, že jeden a tentýž člověk si nedokáže představit řízení auta bez ukazatele rychlosti, indikátoru paliva, teploty, ale při řízení úřadu či města se údajně bez měření, indikátorů a výsledků obejde. Při řízení je důležité sledovat klíčové (rozhodující) indikátory. U města, regionu či kraje je možné za klíčové považovat to, **co je důležité pro spokojený život** občanů. Obvykle nevystačíme s jedním indikátorem, ale musíme sledovat několik – celou sadu indikátorů. Inspirací nám může být Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje.

Indikátory udržitelného rozvoje slouží k zjišťování (monitorování) stavu a zejména k zjištění trendu. Použití Evropské sady indikátorů umožňuje také srovnávání mezi městy, regiony a případně kraji. Vytváří tím základnu pro benchmarking. Tato část textu vychází z Technické zprávy Evropské komise nazvané „Společné evropské indikátory“ [11] vydané v únoru 2000. Přehled indikátorů je uveden v následující tabulce:

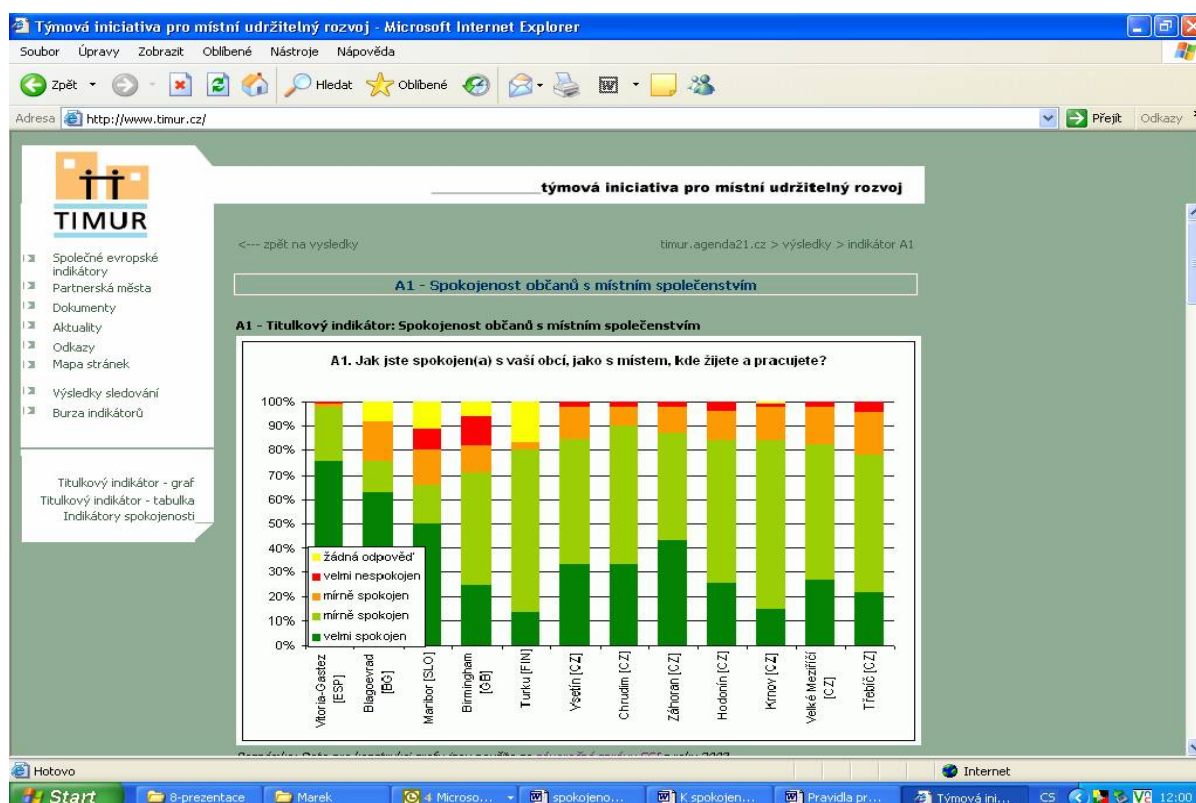
Tabulka 4: Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje

Číslo	Název indikátoru
A	Základní indikátory (povinné)
A1	Spokojenost občanů s místním společenstvím. <i>Spokojenost občanů s rysy samosprávy.</i>
A2	Místní příspěvek globálním klimatickým změnám. <i>Emise CO₂</i>
A3	Mobilita a místní přeprava cestujících. <i>Denní vzdálenosti přepravy a způsoby dopravy.</i>
A4	Dostupnost místních veřejných parků a služeb. <i>Přístup k základním službám a parkům</i>
A5	Kvalita místního ovzduší. <i>Počet dní s dobrou kvalitou ovzduší.</i>
B	Doplňkové indikátory (dobrovolné)
B6	Cesty dětí do a ze školy. <i>Způsob dopravy.</i>
B7	Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání. <i>Podíl organizací uplatňujících environmentální a sociální metody řízení.</i>

B8	Hluk <i>Podíl populace vystavené škodlivému hluku v prostředí.</i>
B9	Udržitelné využívání půdy <i>Udržitelný rozvoj, obnova a ochrana půdy.</i>
B10	Výrobky propagující udržitelnost <i>Podíl spotřeby výrobků s označením ekologický.</i>

Propagaci této sady v ČR má na starosti „Týmová iniciativa místního udržitelného rozvoje“, zkráceně TIMUR. Více informací lze najít na www.timur.cz. Tam lze také získat informace o jednotlivých metodikách indikátorů a výsledky zapojených měst a regionů.

Obrázek 12: Internetové stránky iniciativy TIMUR.



Aby výsledky mohly být srovnatelné v rámci jednoho města v čase (trend) a současně srovnatelné v rámci ostatních měst, je pro každý indikátor stanovena podrobná metodika. Společné evropské indikátory jsou myšleny jako doplňkové k indikátorům dohodnutým na regionální či místní úrovni. Například v rámci procesu strategického plánování pomocí metody vyvážených ukazatelů – Balanced Scorecard – viz kapitola 12.4

Co je udržitelný rozvoj a Místní Agenda 21

Pojem **udržitelný rozvoj** je definován různými způsoby. Níže uvedená definice je převzata ze zdrojů Národní sítě Zdravých měst (viz <http://www.nszm.cz/>):

Udržitelný rozvoj je založen na integraci a rovnováze cílů ekonomických, sociálních a ekologických. Udržitelný rozvoj představuje takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace bez ohrožování možností budoucích generací

Z definice plyne, že kvalita života nesmí růst „bezbřeze“. Znamená to, že nesmí růst na úkor budoucích generací. Současně má být vyvážená ze tří hledisek - hlediska ekonomického, sociálního i ekologického. Oba pojmy – kvalita života, udržitelný rozvoj – jsou úzce spojeny s Místní Agendou 21 (MA 21). Co je vlastně Místní Agenda 21? MA 21 byla stanovena OSN v roce 1992 jako součást dokumentu Agenda 21. Definice MA 21 (Zdroj: ČEÚ):

MA 21 je

- nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni.
- **proces**, který prostřednictvím:

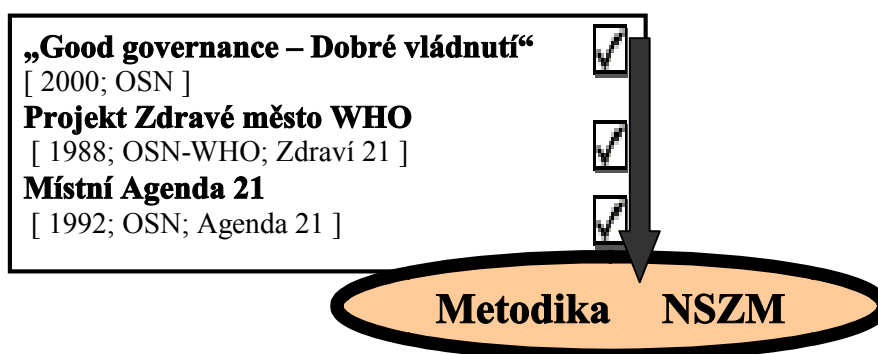
zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojování veřejnosti a využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech,

zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a

směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase.

Poctivé uplatňování Místní Agendy 21 umožňuje zjišťovat potřeby a očekávání občanů v daném území (včetně jejich spokojenosti), projednat je s nimi a zapojovat občany do rozhodování. To vše systematicky a při respektování udržitelného rozvoje. Místní Agendu 21 nelze považovat pouze za dílčí metodu, ale je rámcem, ve kterém se veřejná správa na místní a regionální úrovni zkvalitňuje. Z definice MA 21 plyne, že MA 21 je proces, který vede k cíli veřejné správy – tedy ke zvyšování kvality života při respektování principů udržitelného rozvoje. Velmi úspěšnou aplikací principů MA 21 a dalších zásad je **metodika Národní sítě Zdravých měst** (NSZM, viz www.nszm.cz). V metodice je kladen důraz také na zdraví, zdravý životní styl, životní prostředí – to vše výrazně ovlivňuje spokojenost občanů a kvalitu života.

Obrázek 13: Metodika Národní sítě Zdravých měst (zdroj: NSZM)



Pro města, která postupují dle metodiky NSZM je výhodou, že jsou osvobozena od hloubání nad tím, jak se s těmito programy vyrovnat, pomáhají si a inspirují se navzájem. Také nemusí tak často vymýšlet vymyšlené. To se potvrdilo i při pilotním zkoušení indikátoru A1 – spokojenost občanů, který se ověřoval současně u Hodonína, Vsetína a Chrudimi.

6.2 Indikátor A1: Spokojenost občanů - popis a metodika

6.2.1 Metoda šetření

První indikátor z Evropské sady indikátorů je „Spokojenost občanů“. Udržitelný rozvoj má tři pilíře – ekologický, ekonomický a sociální. Spokojenost občanů města/ regionu/ kraje dle tohoto indikátoru se váže ke všem třem pilířům.

Celá metodika měření je uvedena v přílohách č.4 (Metodika dotazníkového průzkumu) a č.5 (Metodický list: Indikátor A1). Tyto přílohy a následující tabulka a obrázky výsledků (v následující kapitole 6.2.2) jsou převzaty z www.timur.cz, kde je možné získat další informace.

Metoda šetření vychází ze sběru reprezentativního vzorku dat. Spokojenost se zjišťuje pomocí šetření na základě dotazníku, který vyplňují samotní občané (předem daný počet občanů – náhodný výběr). Náhodný výběr osob garantuje dobrou reprezentativnost výběrového souboru. Počty získaných odpovědí by měly v závislosti na velikosti sídla dosahovat hodnot:

- města s počtem obyvatel pod 20 tisíc: 700 odpovědí
- města s počtem obyvatel v rozmezí 20 tisíc až 100 tisíc: 850 odpovědí
- města s počtem obyvatel nad 100 tisíc: 1000 odpovědí.

Celý text metodiky je přílohou č. 4 a 5.

Stupnice pro hodnocení je stanovena od 0 (velmi nespokojen) k 10 (velmi spokojen).

Četnost provádění měření: V metodice je uvedeno, že se šetření má provádět každé 2 roky. To je vhodná četnost v okamžiku, kdy již máme za sebou několik měření – tedy známe trend. Z toho důvodu je vhodné provádět zpočátku měření každý rok (získat alespoň 4 měření) a pak pokračovat co 2 roky.

Náklady na provedení šetření: Protože se jeví jako nevhodné, aby tazatelé, kteří zajišťují návratnost dotazníků byli pracovníci úřadu, lze odhadnout, že náklady na tazatele a vyhodnocení dotazníků bude představovat cca 50 tis. Kč.

6.2.2 Dotazník

Dotazník pro šetření spokojenosti, který v rámci pilotního ověřování použila města Chrudim, Vsetín a Hodonín je přílohou č. 5.

Oproti standardnímu dotazníku byla podrobněji rozepsána otázka číslo 4 tak, aby umožňovala přímé hodnocení úřadu, městské policie, „technických“ či „komunálních“ služeb a dalších veřejných služeb. Otázka 4 dotazníku byla tedy doplněna o pod body 4.a) až 4.h), které v původním dotazníku nejsou. Část dotazníku:

4) Jak jste spokojen se základními veřejnými službami? Z toho jak jste spokojen se:

- 4. a) zdravotními službami? _____
- 4. b) sociálními službami? _____
- 4. c) mateřskými a základními školami? _____
- 4. d) středními školami? _____
- 4. e) městskou hromadnou dopravou? _____
- 4. f) fungováním Městského úřadu Vsetín? _____
- 4. g) fungováním Technických služeb Vsetín (svoz odpadu, úklid města, ...)? _____
- 4. h) fungováním Městské policie? _____

Toto podrobnější členění umožňuje lépe přijímat opatření ke zvýšení spokojenosti. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce. Z tabulky je patrné, že některá města (Krnov, Třebíč), která se pro šetření spokojenosti občanů také rozhodla, neprovádějí šetření u doplňujících otázek.

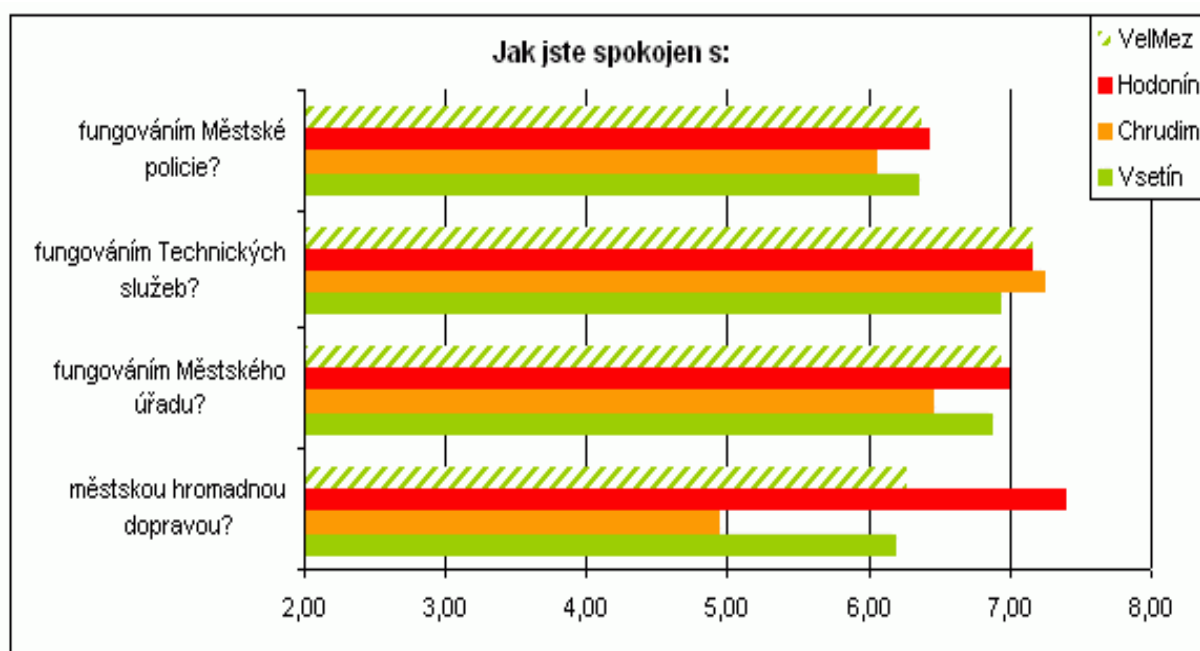
Výsledky plynoucí spokojenosti s městskou policií, fungováním „technických“ či „komunálních“ služeb, úřadu a spokojenost s městskou hromadnou dopravou ve 4 městech ukazuje obrázek následující za tabulkou.

Tabulka 5: Výsledky spokojenosti zapojených měst

Jak jste spokojen s:						
	Vsetín	Chrudim	Hodonín	Krnov	Velké Meziříčí	Třebíč
mezilidskými vztahy v obci	6,60	6,61	6,29	5,89	6,90	6,46
možnostmi provozovat své záliby a koníčky	6,87	7,04	6,93	6,05	6,84	6,80
základními veřejnými službami	6,85	6,58	6,96	-	7,18	6,48
- zdravotními službami	7,03	6,69	7,20	-	7,45	-
- sociálními službami	6,81	6,69	6,67	-	7,51	-
- mateřskými a základními školami	7,12	7,82	7,60	-	8,31	-
- středními školami	7,33	7,62	7,34	-	7,77	-
- městskou hromadnou dopravou	6,20	4,95	7,40	-	6,27	-
- fungováním Městského úřadu	6,89	6,47	7,00	-	6,95	-
- fungováním Technických služeb	6,94	7,26	7,16	-	7,16	-
- fungováním městské policie	6,36	6,06	6,43	-	6,37	-
kvalitou okolního životního prostředí	7,18	6,76	6,27	5,97	6,75	6,93
možnostmi zaměstnání ve vašem městě	3,43	4,18	3,06	2,32	4,55	2,87
možnostmi účastnit se místního plánování, rozhodování či projednávání	5,33	4,64	5,44	3,09	5,59	4,80
Rok naplnění indikátoru	2004	2004	2004	2005	2005	2005

Poznámka: Stupnice pro hodnocení: 0 – velmi nespokojen, 10 – velmi spokojen.

Obrázek 14: Výsledky doplněných otázek – spokojenost s úřadem, městskou policií atd. (zdroj www.timur.cz)

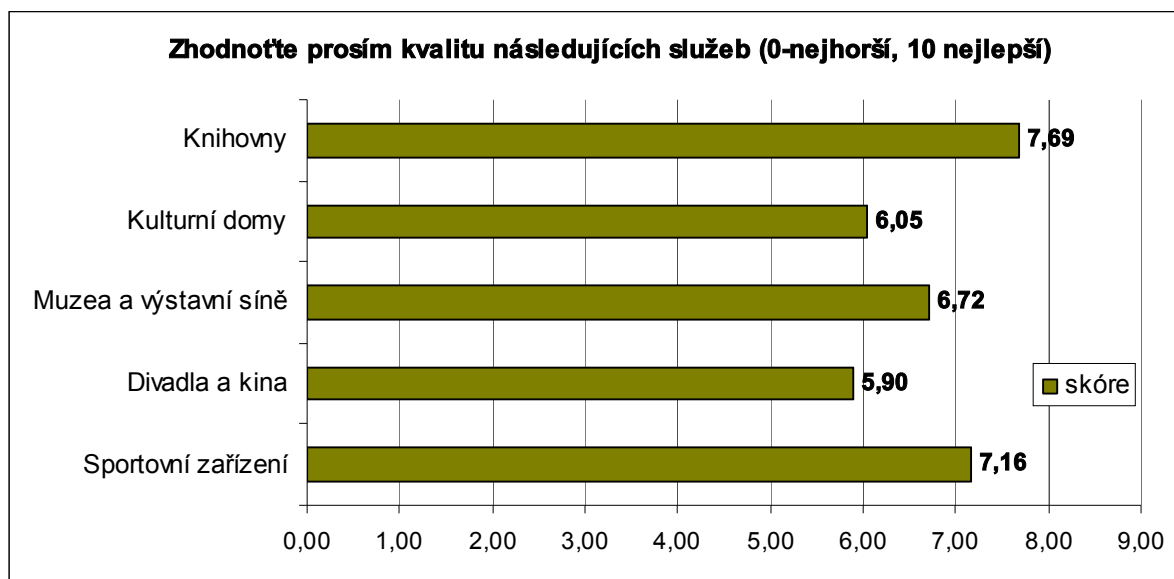


6.3 Zkušenosti a vzory

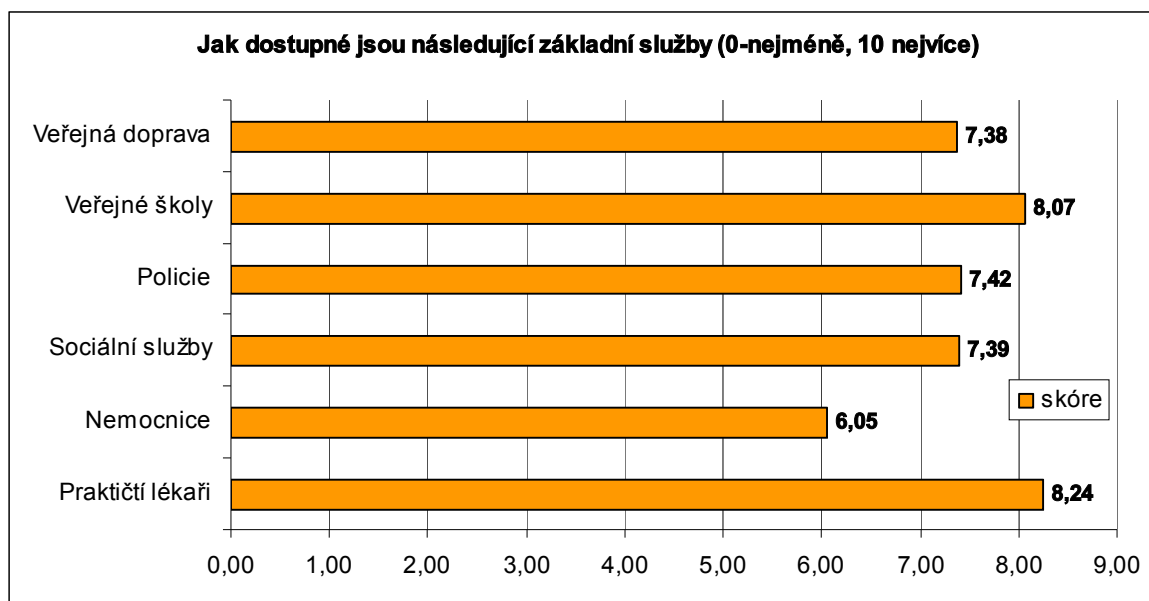
A jaké jsou zkušenosti s měřením spokojenosti dle metodiky tohoto indikátoru? V ČR se měření spokojenosti občanů dle tohoto indikátoru začalo provádět v roce 2004. Seznam měst a jejich výsledky je možné najít na www.timur.cz. Zkušenosti s uplatňováním metodiky jsou dobré. Výhodou je, že je ze strany sdružení TIMUR zabezpečováno metodické vedení. Tento postup také umožňuje provádět porovnávání mezi městy, protože sdružení TIMUR zveřejňuje výsledky na svých www (www.timur.cz). Nejsou to však všechny výsledky, které zapojená města získají, ale jen ty hlavní. Některé výsledky vztahující se k šetření spokojenosti, které nejsou zveřejňovány na www.timur.cz zobrazují následující obrázky.

V přílohách jsou uvedeny potřebné vzory pro provedení šetření (metodika, dotazník).

Obrázek 15: Spokojenost s kvalitou vybraných veřejných služeb



Obrázek 16: Spokojenost s dostupností veřejných služeb



7. Příklad šetření spokojenosti zákazníků úřadu (organizace veřejného sektoru)

7.1 Popis a metodika

Postup měření: Jde o velmi jednoduché měření **celkové spokojenosti zákazníků** úřadu (nebo jakékoli organizace veřejného sektoru). Spokojenost či nespokojenost je vztažena ke konkrétnímu úkonu, kvůli kterému zákazníci navštívili úřad. Návštěvník úřadu na dotazníku zaškrtně odbor (v některých případech i oddělení), který navštívil a současně hodnotí svoji spokojenost známkou jako ve škole. **Stupnice pro hodnocení:** 1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – nespokojen, 5 – velmi nespokojen. V dotazníku je také (jako nepovinný údaj) prostor pro případné náměty, připomínky.

Měření se provádí v prostoru východu z radnice po dobu dvou hodin obvykle v úřední den. Má-li instituce více východů či budov, stojí u každého z nich osoby pověřené předávat formuláře dotazníků a přebírat vyplněné dotazníky. Vyplnění trvá několik sekund. Je anonymní. Procesní mapa šetření spokojenosti je přílohou č. 8.

Četnost měření je cca 2x měsíčně. Samozřejmě je možné provést také jen jednorázově.

Náklady na provádění jsou minimální (náklady na kopírování dotazníků, čas sběračů dotazníků – cca u každé budovy 2 osoby po cca 3 hodinách)

Dotazník a pokyny pro vyplnění jsou přílohou 7.

7.2 Zkušenosti a vzory

Kdo tuto metodiku používá:

- Měření spokojenosti podle této metodiky provádí Městský úřad Vsetín.
- Tento postup měření je používán také v mezinárodním Benchlearningovém projektu, do kterého jsou zapojena města Martin (Slovensko), Sopron (Maďarsko), Vsetín. Projekt běží pod patronací Ministerstva vnitra ČR.
- Tato metodika byla přijata jako „dobrá praxe“ v rámci Benchmarkingové iniciativy – skupina B (viz www.vcvscr.cz).

Zkušenosti:

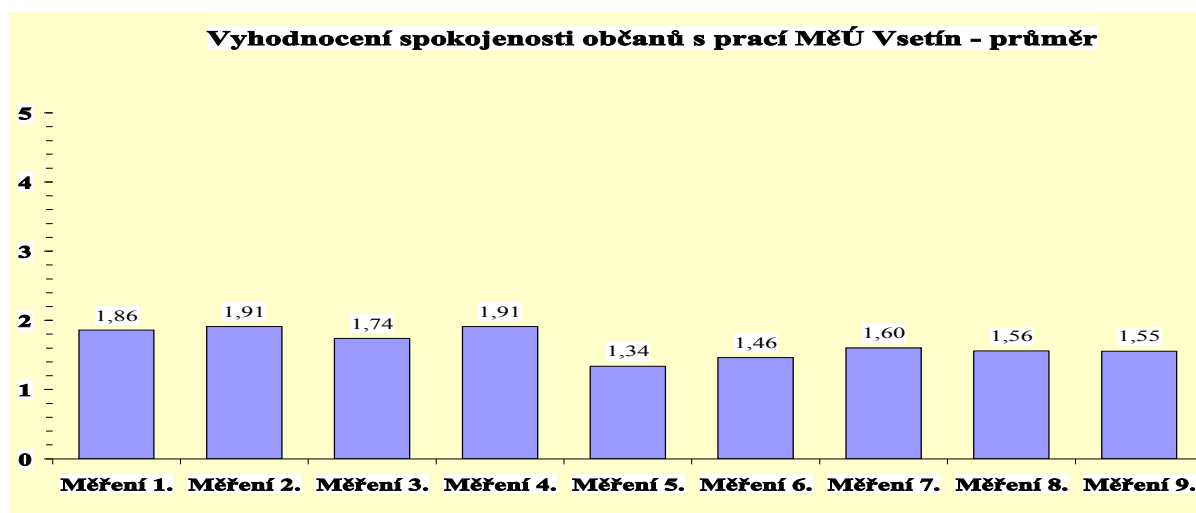
Měření je velmi jednoduché na organizaci. Je srozumitelné pro občany (známkování jako ve škole). Náklady na něj jsou minimální. Protože výsledky jsou k dispozici prakticky okamžitě (zveřejnění pro vedoucí odborů následující den po měření), lze si okamžitě přijímat opatření v případě horší průměrné známky odboru, či konkrétní připomínky nebo kritiky občana.

Výsledky měření ve městech Vsetín, Martin a Sopron ukazují, že zákazníci radnic jsou s prací úřadu mnohem spokojenější, než se očekávalo.

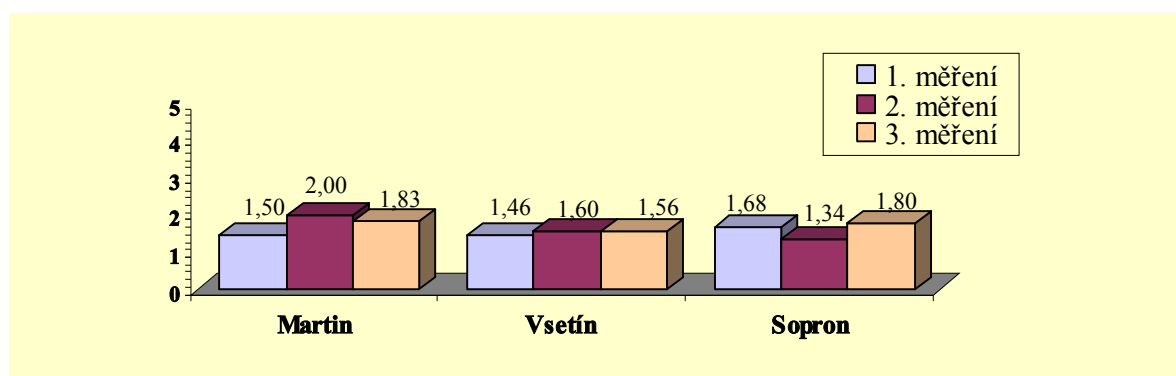
Následující obrázky umožňují vizualizaci výsledků měření:

- Obrázek č. 17 zobrazuje průměrné známky vsetínského úřadu za prvních devět měření. Je vidět, že průměrné výsledky kolísají mezi velmi spokojen až spokojen, tedy v rozmezí 1,34 až 1,91. Průměrný počet vyplněných dotazníků na jedno měření je cca 140.
- Porovnání výsledků měst Martin – Vsetín – Sopron je vidět na obrázku č. 18. Měření bylo prováděno v květnu a červnu 2005.
- Na obrázku č. 19 jsou vizualizovaný výsledky měření podle jednotlivých odborů.

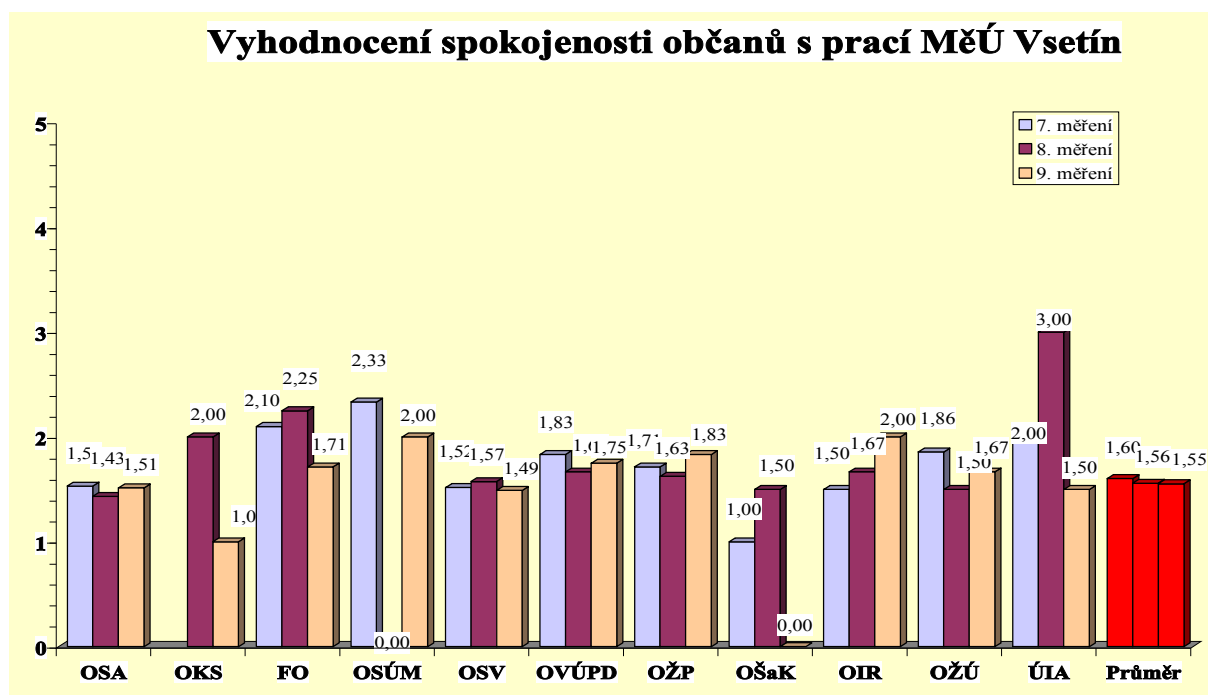
Obrázek 17: Výsledky měření spokojenosti zákazníků - Vsetín



Obrázek 18: Porovnání výsledků Martin – Vsetín - Sopron



Obrázek 19: Porovnání výsledků jednotlivých odborů



8. Příklady šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu

8.1 Popis a metodika

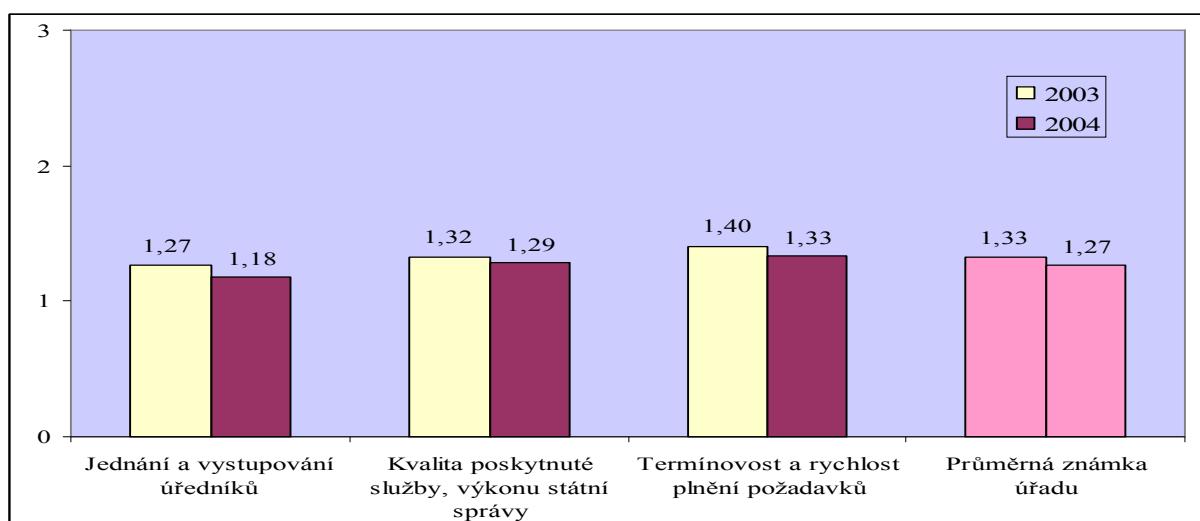
Postup měření:

Jde o velmi **jednoduché dotazníkové šetření**. Starostové či tajemníci správního obvodu vyjadřují svoji spokojenost či nespokojenost s jednotlivými odbory úřadu v těchto **oblastech**:

- jednání a vystupování úředníků
- kvalita poskytnuté služby nebo výkonu státní správy
- termínovost a rychlost plnění požadavků.

Tyto oblasti šetření a trend výsledků (rok 2003 a 2004) ukazuje následující obrázek.

Obrázek 20: Trend výsledků šetření spokojenosti starostů správního obvodu



V dotazníku je také (jako nepovinný údaj) prostor pro případné náměty, připomínky. Hodnocení spokojenosti je vhodné spojit například s poradou starostů správního obvodu. Zkušenosti ukazují, že byt' je na vrácení dotazníku prostor 14 dní, řada z nich je ochotna a schopna vyplnit dotazník na místě. Vyplnění trvá několik minut. Záleží na každém, zda uvede jméno své obce nebo ne. Pokud neuvede, není možné odpovědět na případné připomínky. Průvodní dopis a dotazník je přílohou č. 9.

Stupnice pro hodnocení:

Hodnocení spokojenosti se provádí známkou (stupnice jako ve škole):

- 1 – výborná spolupráce nebo výborný výkon státní správy
- 2 – dobrá spolupráce nebo dobrý výkon státní správy
- 3 – ani dobrá, ani špatná spolupráce
- 4 – špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo špatný výkon státní správy
- 5 – velmi špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo velmi špatný výkon státní správy
- N – nehodnotím (nemám s tímto odborem žádný kontakt).

Pokud starosta či tajemník nechce nemá s některým odborem žádný kontakt nebo odbor nechce hodnotit, má možnost neprovádět hodnocení (vyznačí „N“).

Četnost měření: je dostatečné provádět 1x ročně. Samozřejmě je možné provést také jen jednorázově.

Náklady na provedení jsou prakticky nulové (kopírování dotazníků a jejich vyhodnocení mo-

hou zajistit vlastní zaměstnanci).

Dotazník a pokyny pro vyplnění jsou přílohou 9.

8.2 Zkušenosti a vzory

Šetření podle tohoto postupu provádí Vsetín. V obdobné podobě je však provádí řada dalších úřadů.

Zkušenosti s prováděním:

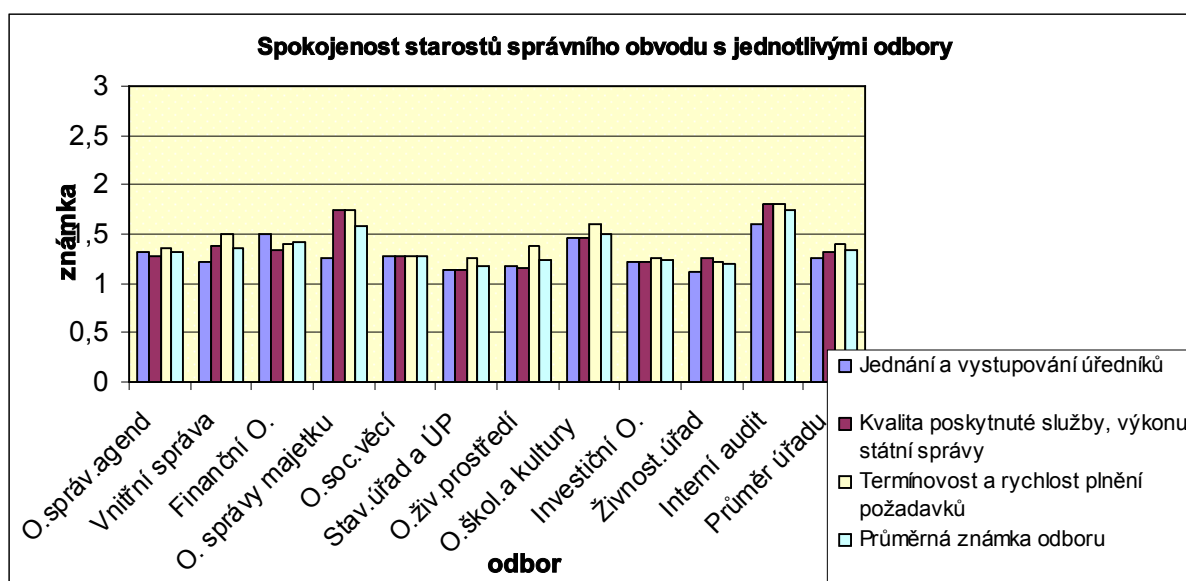
Vsetín má se šetřením dobré zkušenosti a má k dispozici údaje od roku 2003. Šetření je velmi jednoduché. Je srozumitelné (známkování obdobné jako ve škole). Nenese prakticky žádné náklady. Umožňuje hodnocení úřadu jako celku, ale také jednotlivých odborů.

V následující tabulce jsou uvedeny číselné výsledky spokojenosti s jednotlivými odbory úřadu za rok 2004. Graficky tyto výsledky zobrazuje poslední obrázek.

Tabulka 6: Číselné výsledky šetření spokojenosti starostů správního obvodu dle odborů

odbor:	Jednání a vystupování úředníků	Kvalita poskytnuté služby, výkonu státní správy	Termínovost a rychlost plnění požadavků	Průměrná známka odboru
O.správ.agend	1,3077	1,2857	1,3571	1,3168
Vnitřní správa	1,2222	1,3750	1,5000	1,3657
Finanční O.	1,5000	1,3333	1,4000	1,4111
O. správy majetku	1,2500	1,7500	1,7500	1,5833
O.soc.věcí	1,2727	1,2727	1,2727	1,2727
Stav.úřad a ÚP	1,1429	1,1333	1,2667	1,1810
O.živ.prostředí	1,1667	1,1538	1,3846	1,2350
O.škol.a kultury	1,4545	1,4545	1,6000	1,5030
Investiční O.	1,2222	1,2222	1,2500	1,2315
Živnost.úřad	1,1111	1,2500	1,2222	1,1944
Interní audit	1,6000	1,8000	1,8000	1,7333
Průměr úřadu	1,2650	1,3231	1,4003	1,3295

Obrázek 21: Vizualizace výsledků jednotlivých odborů za rok 2004



9. Příklad šetření spokojenosti zastupitelů

9.1 Popis a metodika

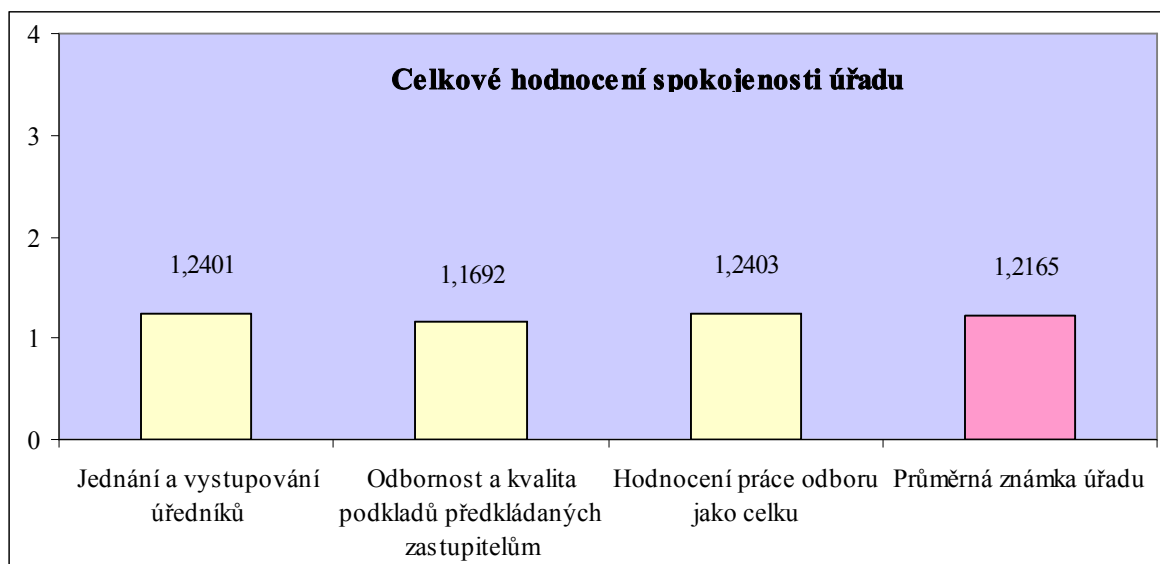
Postup měření:

Jde o velmi **jednoduché dotazníkové šetření** týkající se spokojenosti zastupitelů s jednáním úředníků, přípravou podkladů a dále s prací odboru. Šetření je anonymní. Je však možné, aby se zastupitelé podepsali. Hlavním problémem je přesvědčit zastupitele, aby byli ochotni hodnocení provést. Zastupitelé vyjadřují svoji spokojenost či nespokojenost s jednotlivými odbo-ry úřadu v těchto **oblastech**:

- jednání a vystupování úředníků
- odbornost a kvalita podkladů pro jednání zastupitelstva (pro zastupitele)
- hodnocení práce odboru jako celku.

Tyto oblasti šetření ukazuje následující obrázek.

Obrázek 22: Spokojenost zastupitelů s jednáním úředníků, přípravou podkladů a prací odboru



V dotazníku je také (jako nepovinný údaj) prostor pro případné náměty, připomínky. Vyplnění trvá několik minut. Záleží na každém, zda uvede své jméno nebo ne. Pokud neuvede, není možné odpovědět na případné připomínky. V příloze č. 10 je text usnesení zastupitelstva, část důvodové zprávy a dotazník.

Štupnice pro hodnocení:

Hodnocení spokojenosti se provádí známkou (štupnice jako ve škole):

- 1 – výborná spolupráce nebo výborný výkon státní správy
- 2 – dobrá spolupráce nebo dobrý výkon státní správy
- 3 – ani dobrá, ani špatná spolupráce
- 4 – špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo špatný výkon státní správy
- 5 – velmi špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo velmi špatný výkon státní správy
- N – nehodnotím (nemám s tímto odborem žádný kontakt).

Četnost měření: je dostatečné provádět 1x ročně. Samozřejmě je možné provést také jen jednorázově.

Náklady na provedení jsou prakticky nulové (kopírování dotazníků a jejich vyhodnocení mohou zajistit vlastní zaměstnanci)

9.2 Zkušenosti a vzory

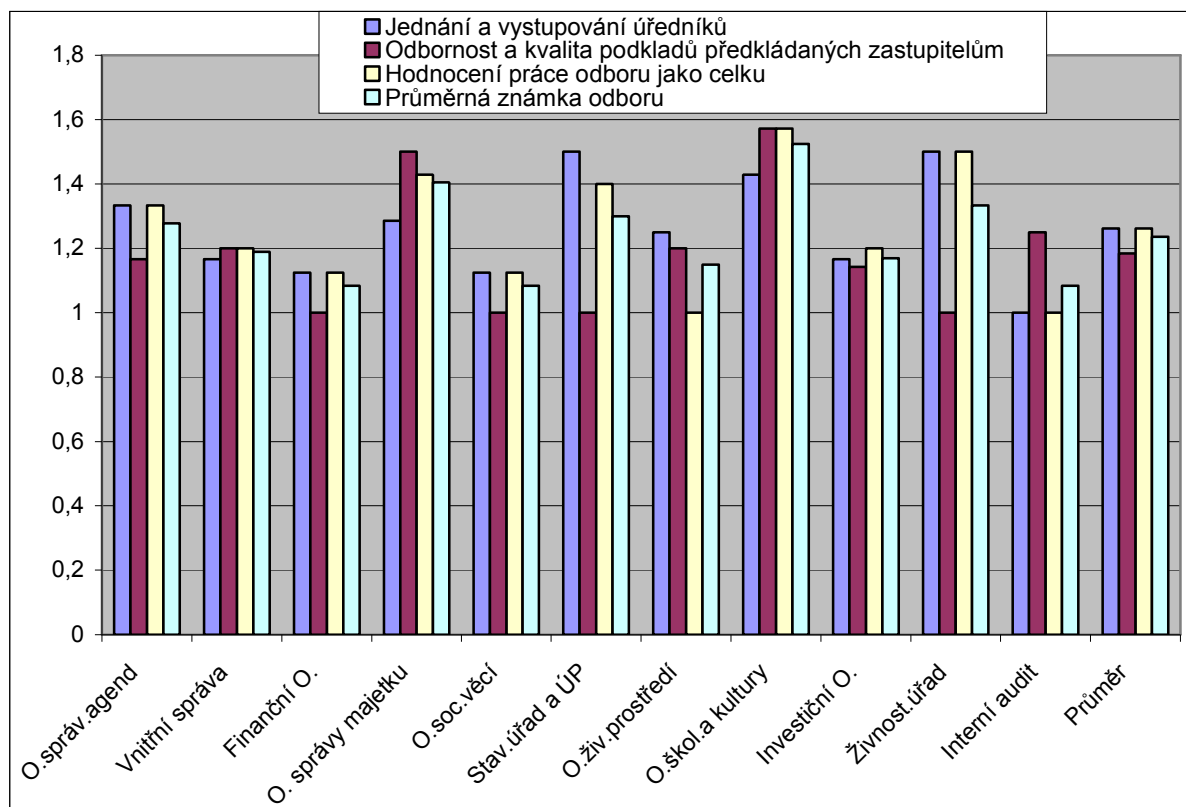
Zkušenosti:

Není snadné přesvědčit zastupitele, aby hodnocení prováděli. Vsetín začal hodnocení provádět v roce 2003. V roce 2004 sice zastupitelstvo opakování šetření schválilo, ale počet vrácených dotazníků byl tak malý, že nebylo možné provést vyhodnocení.

Šetření je velmi jednoduché a nenese prakticky žádné náklady. Umožňuje hodnocení úřadu jako celku, ale také jednotlivých odborů.

Na následujícím obrázku jsou uvedeny číselné výsledky spokojenosti zastupitelů s jednotlivými odbory úřadu za rok 2003.

Obrázek 23: Vizualizace výsledků jednotlivých odborů za rok 2003



Poznámka: stupnice je jako ve škole 1 – výborná spolupráce, 5 - velmi špatná spolupráce, chybnost, neochota.

10. Příklad šetření spokojenosti zaměstnanců

10.1 Popis a metodika

Postup měření:

Níže uvedený postup vyšel (byl převzat) od Ministerstva vnitra ČR. Postup a metodika byly vyvinuty v rámci twiningového projektu. Jde o komplexní šetření **spokojenosti zaměstnanců** úřadu (nebo jakékoli organizace veřejného sektoru). Původní metodika byla upravena.

Zásady pro hodnocení (text odpovídá postupu Městského úřadu Vsetín):

- a) Hodnocení je anonymní a provádí každý pracovník samostatně. Nechce-li napsat připomínky propiskou přímo do dotazníku, může je předem napsat na počítači s odkazem, k čemu se vztahují (příklad: připomínky k A:)
- b) Dotazníkové šetření po organizační stránce zajišťuje odbor kanceláře starosty. Vyplnění dotazníku (hodnocení zaměstnanci) probíhá v rámci dvou dnů – jeden den jsou dotazníky rozdány, druhý den do 17.00 hod jsou vyplněné dotazníky předány pracovníky do uzavřené „schránky“ označené *Dotazníkové šetření* v oddělení IC budova MěÚ Svárov 1080, Vsetín nebo na podatelně v budově ul. Mostecká čp. 303, Vsetín.
- c) Vyplněné dotazníky budou vyhodnoceny za celý úřad, tak aby byla zachována anonymita. Vyhodnocování dotazníků se mohou zúčastnit dva zástupci odborové organizace (ZO OS-SOO).
- d) Metodika, postup a vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců MěÚ je shodná s metodikou pro rok 2004, kdy byla projednána s odborovou organizací.
- e) Způsob stanovení celkové známky:
Vyhodnocuje se míra spokojenosti s danou oblastí A až I.:
 - A. Obecná spokojenost obsahem práce
 - B. Oblast řízení
 - C. Vztahy v organizaci
 - D. Komunikace v organizaci
 - E. Osobní perspektiva
 - F. Pracovní prostředí
 - G. Hodnocení pracovního výkonu
 - H. Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele
 - I. Hlavní hodnoty organizace

Každá oblast A. až I. má stejnou váhu tedy $1/9 = 0,1111$. Příklad pro stanovení váhy:

Oblast A má celkovou váhu 0,1111. Počet otázek v oblasti A je 6, takže každá otázka v oblasti A má váhu 0,0185.

Známka se stanovuje pro jednotlivé otázky (průměr všech odpovědí) v oblasti, dále za úřad jako celek.

Vyhodnocení se provede tak, že do listu Excelu jsou vepsána hodnocení jednotlivých otázek (co sloupec to 1 respondent),

Poznámky, připomínky, náměty jsou připsány souhrnně ke konkrétním otázkám.

- f) S výsledky šetření za úřad jako celek po jednotlivých otázkách jsou seznámeni prostřednictvím intranetu všichni zaměstnanci.

Stupnice pro hodnocení:

Hodnocení spokojenosti se provádí známkami (obdobně jako ve škole) 1 až 5, kde 1 znamená velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 - nespokojen a 5 velmi nespokojen.

Četnost měření: 1× ročně. Samozřejmě je možné provést také jen jednorázově.

Náklady na provedení šetření jsou velmi nízké (náklady na kopírování dotazníků, čas pro sesbírání a vyhodnocení dotazníků. Lze odhadnout, že vyhodnocení (zpracování výsledků a přepis námětů) zabere cca 2 pracovní dny. Mnohem více času zabere provedení analýzy výsledků, návrh opatření a jejich realizace.

Průvodní dopis zaměstnanců, dotazník, příklad vyhodnocení a vizualizace výsledků jsou přílohami č. 11 – 14.

10.2 Zkušenosti a vzory

Kdo tuto metodiku používá:

- Měření spokojenosti podle původní metodiky provedlo Ministerstvo vnitra ČR. Dle této upravené metodiky provádí šetření Městský úřad Vsetín a další úřady v ČR.
- Tento postup měření bude používán také v mezinárodním Benchlearningovém projektu, do kterého jsou zapojena města Martin (Slovensko), Sopron (Maďarsko), Vsetín. Projekt běží pod patronací Ministerstva vnitra ČR.
- Tato metodika byla přijata jako „dobrá praxe“ v rámci Benchmarkingové iniciativy – skupina B (viz www.vcvscr.cz).

Zkušenosti:

Vsetín má s šetřením dobré zkušenosti a provádí jej každoročně od roku 2004. „Spokojenost zaměstnanců“ byla zastupiteli města Vsetín zahrnuta mezi klíčové strategické ukazatele na úrovni města (více o strategickém plánování pomocí BSC kapitola 12.4, v příloze č. 15 je popis ukazatele „Spokojenost zaměstnanců“). Měření není složité zorganizovat. Je pro zaměstnance srozumitelné (známkování jako ve škole). Náklady na něj jsou nízké. Důležitá jsou opatření, která úřad na základě šetření přijme.

Další informace viz přílohy č. 10 – 15.

10.3 Motivační programy

Schopní, výkonní, kvalifikovaní, ochotní, vstřícní zaměstnanci jsou pro každou organizaci veřejného sektoru požehnáním. Takoví zaměstnanci jsou hybnou silou úspěchu. Jak však zapojit a motivovat zaměstnance? Spokojenost a motivace jdou „ruku v ruce“. Častým opatřením po provedení šetření spokojenosti je zamyšlení se nad systémem odměňování a motivace.

V této publikaci není mnoho prostoru pro podrobný popis motivačních systémů. Protože jde o velmi důležitou věc, byly do příloh zařazeny tyto náměty nebo vzory:

„Formulář pro úspěch týdne / měsíce“ – příloha č. 16

„Formulář Programu snižování nákladů a zvyšování výnosů“ – příloha č. 17

„Pravidla Programu snižování nákladů a zvyšování výnosů“ – příloha č. 18

11. Jak předcházet stížnostem: Audit pracovišť

11.1 Popis a metodika

Co je audit pracovišť - postup:

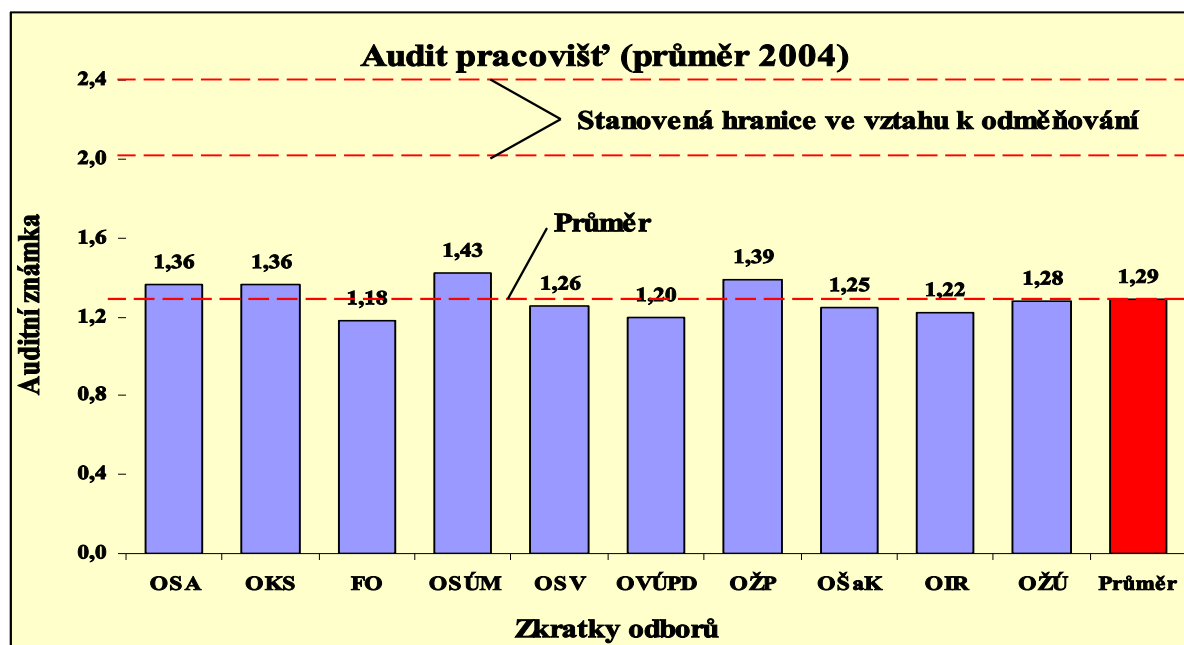
Problematicke stížností se obecně věnuje kapitola 2.5. Trend spokojenosti a trend stížností je vhodné vždy vyhodnocovat současně. A je vůbec možné předcházet účinně stížnostem? Samozřejmě, že ano. Jednou z možností, jak jim předcházet je audit pracovišť a vyhodnocování stížností.

Oč vlastně jde? Každý odbor prochází 1x měsíčně auditem, který hodnotí:

- Pracoviště a dodržování stanovených zásad ze strany zaměstnanců (například vhodnost oblečení, vzhled kanceláří, uspořádání spisů, přepojování telefonů, zálohování dat, aktuálnost internetu)
- Reakci na stížnosti a výsledky vnějších kontrol.

Hodnocení probíhá tak, že interní auditor přesně podle předem daných kritérií (viz příloha č. 19 a 20) vyhodnocuje míru naplnění či nenaplnění těchto kritérií v okamžiku provádění auditu. Zaměstnanci předem neví, kdy bude audit provádět. Ve mzdovém předpise úřadu je však stanoveno, že 1/3 osobního příplatku a odměn je závislá na kvalitě práce. Kvalita se hodnotí pomocí auditu pracovišť a stížností. Překročení výsledné známky (pro rok 2004 nad 2,0) by znamenalo pro pracovníky snížení osobního příplatku na jedno čtvrtletí. Na následujícím obrázku je patrné, že se k této hranici žádný odbor nedostal (průměrná známka). Na obrázku č. 26 je vidět, že nejhorší měsíční hodnota byla 1,93 (způsobeno špatnými výsledky kontroly kraje).

Obrázek 24: Výsledky auditu pracovišť za rok 2004 dle odborů



Stupnice pro hodnocení:

Hodnotí se samostatně každá oblast (viz příloha č. 19 – formulář auditu), která má stanovenou svoji váhu. Výsledná známka vznikne jako vážený průměr. Hodnocení se provádí známkou dle jasně daných kritérií (viz příloha č. 20). Známkování je jako ve škole – nejlepší je 1, nejhorší je 5.

Četnost měření: 1x měsíčně. Samozřejmě je možné provést také jen jednorázově.

Náklady na provedení nejsou vysoké. Proškolenému auditorovi zabere provedení auditu cca deseti odborů včetně vyhodnocení a zveřejnění výsledků max. 1 pracovní den.

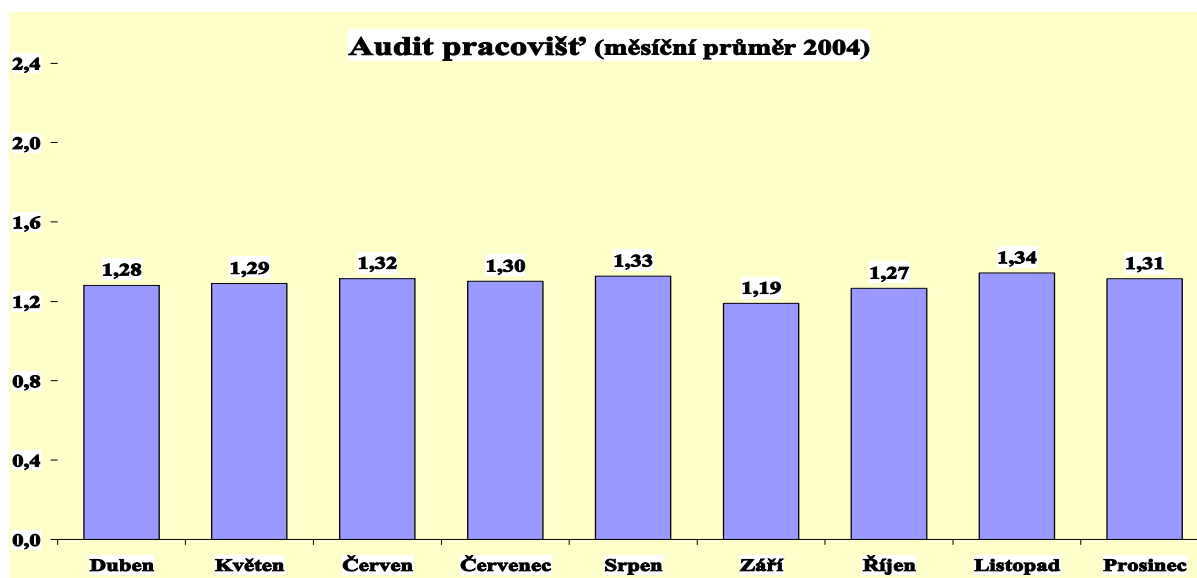
Formulář pro hodnocení je přílohou č. 19 a kritéria pro hodnocení jsou přílohou č. 20.

11.2 Zkušenosti a vzory

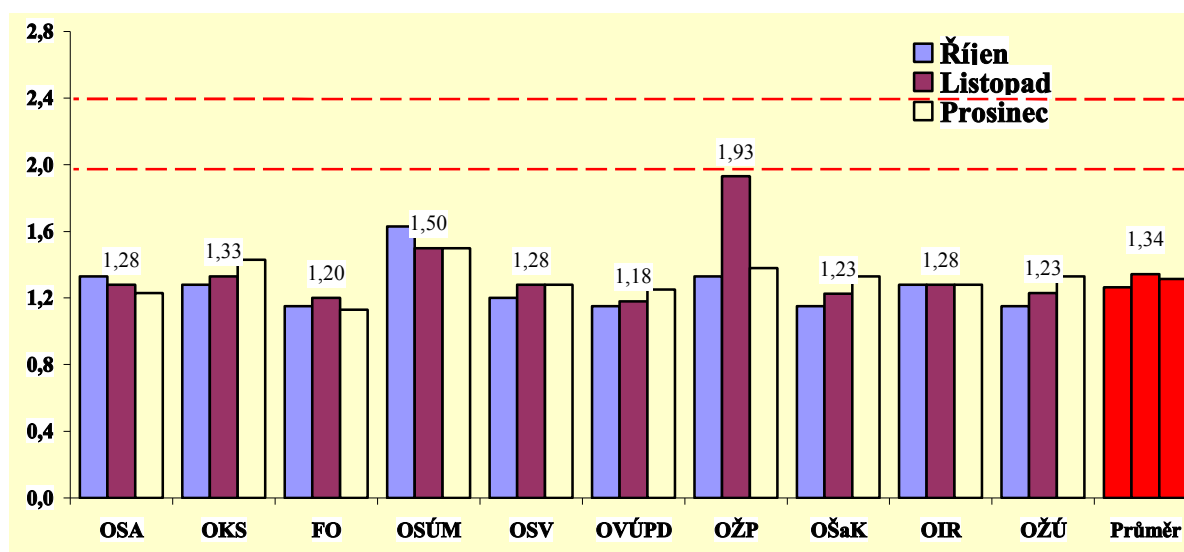
Audit pracovišť dle této metodiky provádí od roku 2004 každý měsíc MěÚ Vsetín. Ukázalo se, že dodržování řady drobných zásad (např. přepojování telefonů, označování kanceláře při odchodu, aktuálnost internetu, vhodnost oblečení atd.) se výrazně zlepšilo. Staré indiánské přísloví říká: „Dokonalost se skládá z maličkostí. Ale dokonalost není maličkost!“ Podobné je to i se spokojeností našich zákazníků a kvalitou odváděné práce. Spokojenost a kvalita jsou tvořeny z celé řady zdánlivých maličkostí, které když fungují, vytváří harmonický celek.

Následující obrázky zobrazují výsledky.

Obrázek 25: Audit pracovišť – průměrné známky za úřad v jednotlivých měsících



Obrázek 26: Audit pracovišť – výsledky tří měsíců dle jednotlivých odborů



12. Spokojenost a metody kvality

12.1 Co je to kvalita?

12.1.1 Zabýváte se kvalitou a výkonností? Výzkum v zemích EU potvrzuje, že „jdete správným směrem“

Při provádění šetření spokojenosti se dříve či později neobejdeme bez dalších nástrojů nebo metod kvality. Řadíme k nim model CAF, EFQM, ISO, benchmarking, procesní přístup, cyklus PDCA, Místní Agendu 21, BSC atd. Ve všech těchto metodách je spokojenost občanů jedním z klíčových přístupů. Samostatně se věnujeme spokojenosti a modelu CAF (kap. 13). V modelu CAF je kladen na šetření spokojenosti zákazníků/ občanů a šetření spokojenosti zaměstnanců značný důraz.

V rámci zemí EU prováděl EIPA (Evropský institut pro veřejnou správu: www.eipa.nl) výzkum zkušeností s modelem CAF a dalšími metodami kvality. Z této studie [12] z tabulky č. 7 plyne následující pořadí současného a budoucího používání nástrojů řízení kvality a výkonnosti v organizacích veřejné správy (v průzkumu se objevilo celkem 23 různých metod či nástrojů pro zvyšování kvality a výkonnosti).

Tabulka 7: Pořadí používání nástrojů kvality v rámci EU

Používaný nástroj či metoda kvality	Použití před nebo současně s CAF – pořadí dle četnosti použití	Předpokládané použití v budoucnu – pořadí dle četnosti použití
ISO 9001 s certifikací i bez ní	1.	8.-9.
Šetření spokojenosti zákazníků	2.	2.
Externí či interní audity	3.	6.
Šetření spokojenosti zaměstnanců	4.	1.
Projektové řízení	5.	5.
Balanced Scorecard	6.	4.

Z výzkumu plyne, že většina organizací uplatňující CAF používá nebo plánuje i jiné metody kvality. Současně je zřejmé, že šetření spokojenosti zákazníků i spokojenosti zaměstnanců se umístili na předních místech – vlastně na prvním a druhém místě z hlediska předpokládaného použití v budoucnu.

12.1.2 Pojem kvalita ve veřejné správě

V normě ISO 9000 [1] se můžeme dočíst: „Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.“

K předvídání očekávání je nezbytné mít zpětnou vazbu od občanů/ zákazníků. Zpětnou vazbu můžeme získat pomocí metod kvality a také pomocí šetření spokojenosti.

Nejprve je nutné vysvětlit některé pojmy a souvislosti, začneme pojmem kvalita:

Kvalita ve veřejné správě je míra (stupeň) naplňování oprávněných požadavků:

- *zákazníků na poskytovanou veřejnou službu nebo*
- *občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.*

Příčemž:

- **Zákazníci** (účastníci správního řízení, žadatelé na úřadě, nájemníci nebytových prostor města atd.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu. Šetření spokojenosti zákazníků viz kapitola 7.

Při šetření spokojenosti je nezbytné vymezit si, kdo je naším zákazníkem a definovat jednotlivé skupiny zákazníků (příklady poskytovatelů a zákazníků – viz příloha č. 2). Šetření se má týkat zejména našich klíčových zákazníků.

- **Občané** očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu.

Je nezbytné se rozhodnout, zda při šetření spokojenosti oslovíme:

- náhodným výběrem obecně občany (viz metodika Evropského indikátoru spokojenosti občanů A1 – kapitola 6) nebo

spokojenost občanů budeme zjišťovat zprostředkovaně přes jejich zástupce (např. starosty správního obvodu nebo zástupce organizací – kapitola 8) nebo

- budeme zjišťovat spokojenost jednotlivých skupin občanů (např. obyvatelé sídlišť, sportovci, rodiče dětí na ZŠ atd.).

- **Veřejné služby** jsou služby poskytované ve veřejném zájmu (více viz kapitola 4.2 a 4.3).

- **Oprávněné požadavky:**

-Zákazníků: Oprávněnost nebo neoprávněnost požadavků **zákazníků** je v řadě případů dána zákonnými normami nebo pomocí standardu. Například žádosti o výplatu sociální dávky nemůže být vyhověno z důvodu nesplnění podmínek. Nebo část zdravotní péče je hrazena pacientem, protože je nadstandardní.

-Občanů: Oprávněnost nebo neoprávněnost požadavků **občanů** na kvalitu života je limitována oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje. Například ne v každé obci může být škola, nemocnice, pověřený úřad III. stupně atd.

Jaký je vlastně rozdíl mezi pojmem kvalita a pojmem spokojenost?

Výše je uvedeno, že kvalita je míra (stupeň) naplňování oprávněných požadavků. Spokojenost je **vnímání** toho, do jaké míry (v jakém stupni) jsou požadavky naplňovány (viz kapitola 2.1.). Spokojenost se nemusí týkat jen kvality, ale může se týkat také ceny (s ohledem na charakter veřejných služeb je pro zákazníka vnímání ceny méně důležité nebo dokonce zcela nedůležité). Spokojenost je na rozdíl od kvality vždy spojena s city a pocity. Lidé obvykle nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o této skutečnosti. Proto je důležité získávat od občanů a zákazníků zpětnou vazbu o tom, jak jsou jejich očekávání a požadavky naplňovány. Jednou z účinných zpětných vazeb je šetření spokojenosti.

12.2 Spokojenost a cíl veřejné správy

12.2.1 Co je cílem veřejné správy?

Proč je třeba popisovat tak zdánlivě jednoduchou věc jako je „cíl veřejné správy“? Zkušenosti ukazují, že ne všichni mají v této věci zcela jasno. Je těžké hovořit s někým, kdo jako „všeználek ví vše nejlépe“ nebo je raději „hasičem svých vlastních požárů“, o smysluplnosti získávat zpětnou vazbu od občanů/ zákazníků nebo o přínosu používání metod kvality či přínosu strategického plánování. Přitom kvalitní řízení úřadu (nebo kterékoli organizace veřejné správy) – má-li našim občanům či zákazníkům přinášet užitek – musí vycházet z potřeb daného území (správně stanovených strategických priorit) a současně efektivně a kvalitně zvládat všechny operativní úkoly. Jinak řečeno, kvalitní řízení má vycházet z cíle veřejné správy. Současně je třeba přizpůsobit tento cíl místním podmínkám. To není možné bez toho, že cíli porozumíme:

Cílem veřejné správy je:

- zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně
- zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem (organizací veřejné správy) poskytovaných veřejných služeb.

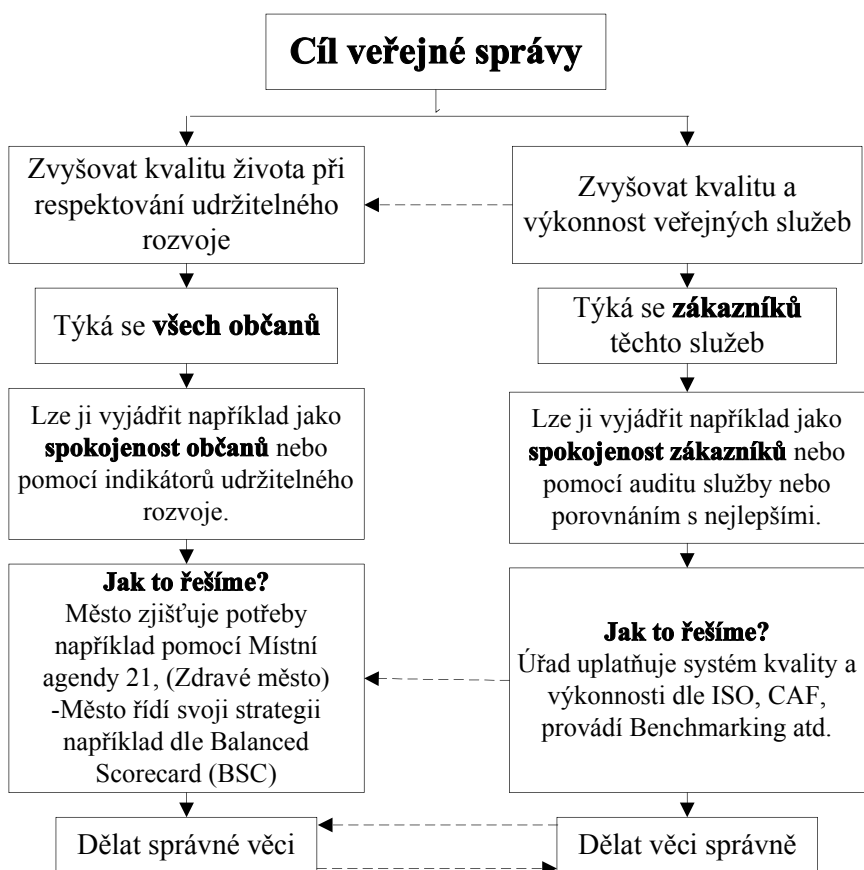
Cíl je zobrazen pomocí modelu na obrázku č. 27

Levá část modelu představuje zvyšování kvality života při respektování zásad udržitelného rozvoje (kvalita života viz 4.1, udržitelný rozvoj viz kapitola 6), pravá část modelu představuje zvyšování kvality a výkonnost poskytovaných veřejných služeb.

Levá část modelu se týká všech občanů města. O kvalitě života vypovídá **například indikátor spokojenosti občanů** (viz kapitola 6), míra nezaměstnanosti, dostupnost služeb atd. K tomu, abychom zjistili, co je pro občany důležité a jaká mají očekávání, město (region, kraj) systematicky zjišťuje a komunikuje potřeby občanů (jde o takzvané uplatňování Místní Agendy 21). Potřeby občanů se promítnou do strategie a priorit města. Aby strategie „neskončila v šuplíku“ a skutečně přinesla užitek, musí radnice svoji strategii efektivně řídit – například pomocí metody Balanced Scorecard (BSC). Tento přístup umožní radnici „dělat správné věci“.

Pravá část se týká zákazníků služeb, které poskytuje přímo úřad nebo město (například žadatelů o vydání živnostenského oprávnění, registrace vozidla, ověření podpisu, zájemců o pronájem nemovitosti, nájemníků v obecních bytech, návštěvníků městského kina, koupaliště atd.). **Spokojenost zákazníků** těchto služeb získáváme například pomocí šetření spokojenosti popsaného v kapitole 7. Městem poskytované služby můžeme zlepšovat uplatňováním metod kvality jako je CAF, ISO, benchmarking atd., což úřadu umožní „dělat věci správným způsobem“.

Obrázek 27: Model „Cíl veřejné správy“



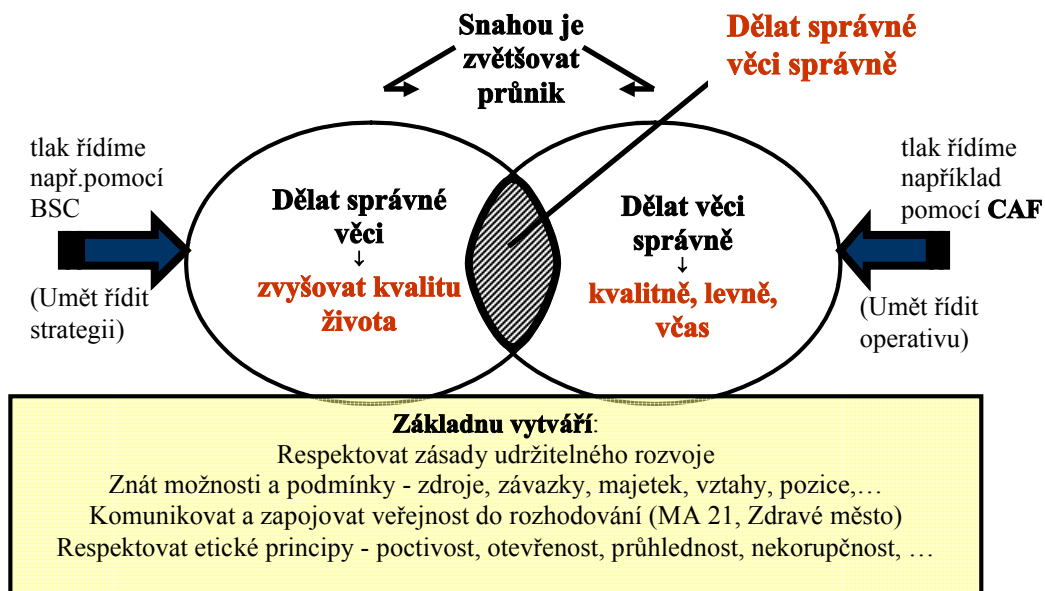
12.2.2 Dělat správné věci správně

Přístup vydaný OSN v roce 2000 pod názvem „**Good governance**“ (dobré vládnutí) lze v našich podmínkách uplatnit jako „Dělat správné věci správně“.

Snahou veřejné správy je naučit se dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem (kvalitně, levně a včas). Zní to velmi jednoduše, ale v každodenní praxi je k tomu nutná tvrdá, vytrvalá a systematická práce volených zástupců, úředníků a partnerů radnice.

Model „Dělat správné věci správně“ je zobrazen na následujícím obrázku. „Dělat správné věci“ zobrazuje levá elipsa (umět řídit strategii), „dělat věci správným způsobem“ pravá elipsa (umět řídit operativu). **Snahou je zvětšovat průnik**, čili dělat co nejvíce správných věcí správným způsobem. **Bez získávání zpětné vazby od občanů/ zákazníků je nemožné tento model efektivně uplatnit.** Zpětné vazby (jako je i šetření spokojenosti) o tom, s čím jsou či nejsou spokojeni, co považují za správné věci a jak jich dosáhnout, jak vnímají kvalitu života a aktivity úřadu (či obecně organizace veřejné správy) a podobně.

Obrázek 28: Model „Dělat správné věci správně“



Co vytváří **základnu (rámeček)** v tomto modelu? Základnu vytváří uplatňování udržitelného rozvoje, systémový přístup, partnerství, komunikace a zapojování veřejnosti do rozhodování (včetně šetření spokojenosti). Používání těchto zásad při řízení města (regionu, kraje) pomáhá zjistit, co jsou „správné věci“ – neboli zjistit priority občanů v daném území a efektivně o nich s občany **komunikovat**. To vše řeší **Místní Agenda 21 (MA 21)** - například uplatňovaná dle projektu Zdravé město (viz www.nszm.cz). Někdy je tento přístup také nazýván jako „**městský marketing**“. Dále je nezbytné, aby zastupitelé i úředníci respektovali etické principy, znali své místní možnosti, zdroje a podmínky.

Silný tlak ke zvětšování průniku (viz obrázek č. 28) lze vytvořit kombinací Benchmarkingu:
- s metodou vyvážených ukazatelů (BSC) ve strategické rovině,
- se sebehodnocením dle modelu CAF (případně s ISO) v operativní rovině.

Klíčové však je, porovnávat nebo řešit to, co zajímá občany. **Zejména jde o kvalitu života** daného města, regionu, kraje. A s tím je úzce spojena spokojenost občanů.

12.3 Spokojenost a benchmarking

Benchmarking je porovnávání své organizace s jinými za účelem nalezení dobré praxe. **Je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých.** Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých místo toho, abychom ji složitě vymýšleli či draze nakupovali od poradenských firem. Vhodným používáním benchmarkingu se proto můžeme vyhnout mnoha chybám, nebudeme vymýšlet vymyšlené, můžeme se rychleji rozvíjet, zlepšovat, šetřit peníze atd. Benchmarking pomůže také ověřit si, zda výsledky, které zastupitelé či vedení radnice požaduje po úřadu, jsou nastaveny správně. Pokud použijeme pro šetření spokojenosti (zákazníků / občanů, zaměstnanců) obecnou metodiku, je možné pro získání inspirace použít benchmarking. Snadněji pak najdeme odpovědi na otázky, proč jsou či nejsou naši občané spokojeni, kde jsou důvody nespokojenosti zaměstnanců atd.

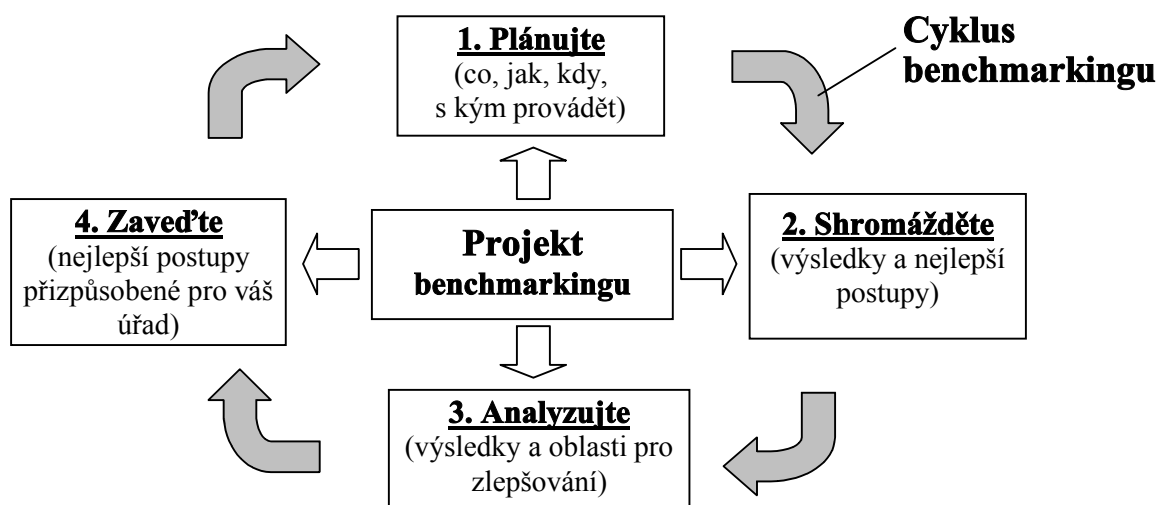
Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení - z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj.

Protože jde o porovnávání s jinými, což může být citlivé, je důležité dohodnout se s ostatními na etickém kodexu benchmarkingu.

Cyklus benchmarkingu

V publikaci „Benchmarking ve veřejné správě“ [13] je podrobně popsán sedmi krokový cyklus benchmarkingu. V literatuře se setkáte také se čtyř krokovým cyklem, který vypadá takto:

Obrázek 29: Cyklus a projekt benchmarkingu



Srovnáte-li tento obrázek s obrázkem č. 7 „Projekt a cyklus šetření spokojenosti“ v kapitole 3.4. jsou tyto cykly podobné.

Kde uplatnit benchmarking?

Benchmarking je uplatnitelný jak ve strategické rovině (**strategický** benchmarking), tak v operativní rovině (**procesní** nebo **výkonový** benchmarking), současně je možné jej uplatnit i **uvnitř** úřadu (porovnávání mezi odbory). Klíčové však je, porovnávat to, co zajímá občany. **Zejména jde o kvalitu života** daného města, regionu, kraje a o **spokojenost občanů** s kvalitou života (viz Evropský indikátor A1 – kapitola 6). Pro své přednosti, byl benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU.

Další informace o benchmarkingu lze získat v **publikaci „Benchmarking ve veřejné správě“** [13], kterou vydalo Ministerstvo vnitra.

12.4 Spokojenost a BSC

12.4.1 Co je Balanced Scorecard ?

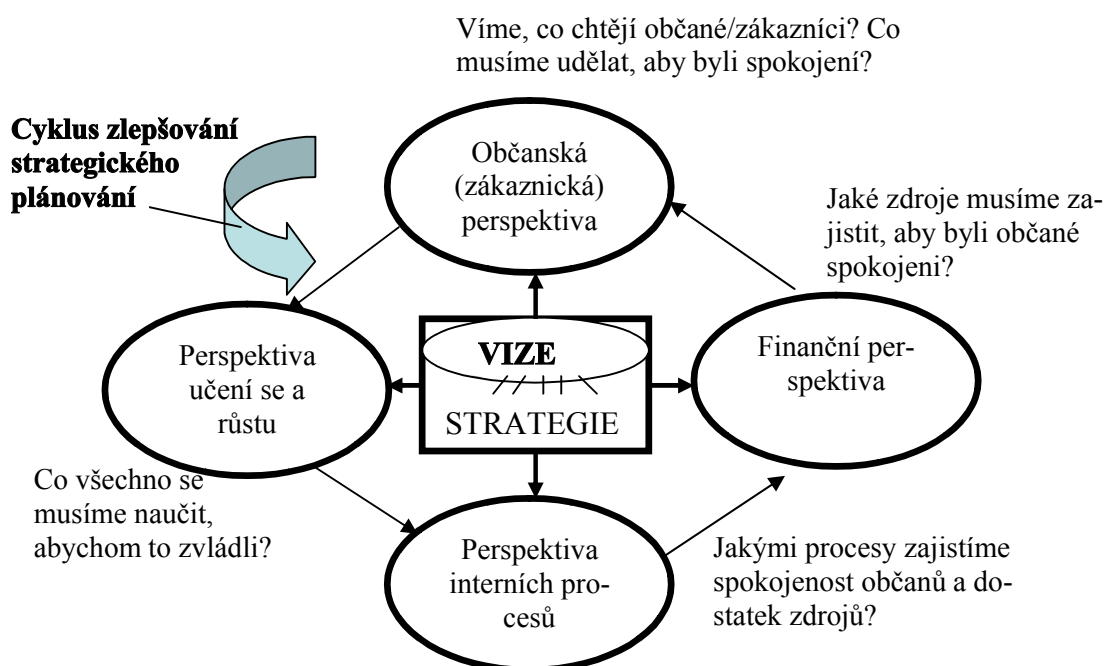
Chceme-li opravdu výkonně řídit úřad či jakoukoli organizaci, aplikujme správným způsobem metodu Balanced Scorecard (zkráceně BSC). Nezbytnou podmínkou však je neochvějná podpora vedení. Proč? Metoda řeší strategickou i operativní rovinu řízení (to ale není nic mimořádného) a pomocí souboru vyvážených ukazatelů je úsilí organizace nasměrováno stanoveným směrem. **Jen tam, kde je veškeré úsilí směřováno jedním směrem se mohou vykonat skutečně velké věci.** Tuto již tisíce let starou poučku o dosahování stanovených cílů však málo organizací veřejného sektoru dokáže v praxi uplatňovat. V běžné praxi často nejsou vyjasněny priority, strategie „se navzájem požírají“ (odporují si), není jasné, co je považováno za úspěch nebo jaké jsou cílové hodnoty, upřednostňují se naléhavé, ale někdy nedůležité věci, místo prevence se upřednostňuje „hašení požárů“ a řada dalších problémů. V tom všem by nám správně uplatněná metoda BSC měla pomoci.

Autoři metody jsou S.Kaplan a P.Norton. Metoda vznikla v USA a je používána nejen v USA, ale i v Evropě s velkými úspěchy v podnicích i veřejné správě. Do češtiny se buď nepřekládá vůbec nebo se setkáme s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ a podobně. K souboru vyvážených ukazatelů řadíme také spokojenost občanů nebo spokojenost zákazníků.

Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů (z hlediska terminologie CAF „klíčových výsledků“). Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.

Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek. Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo úřadu pohlížíme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy.

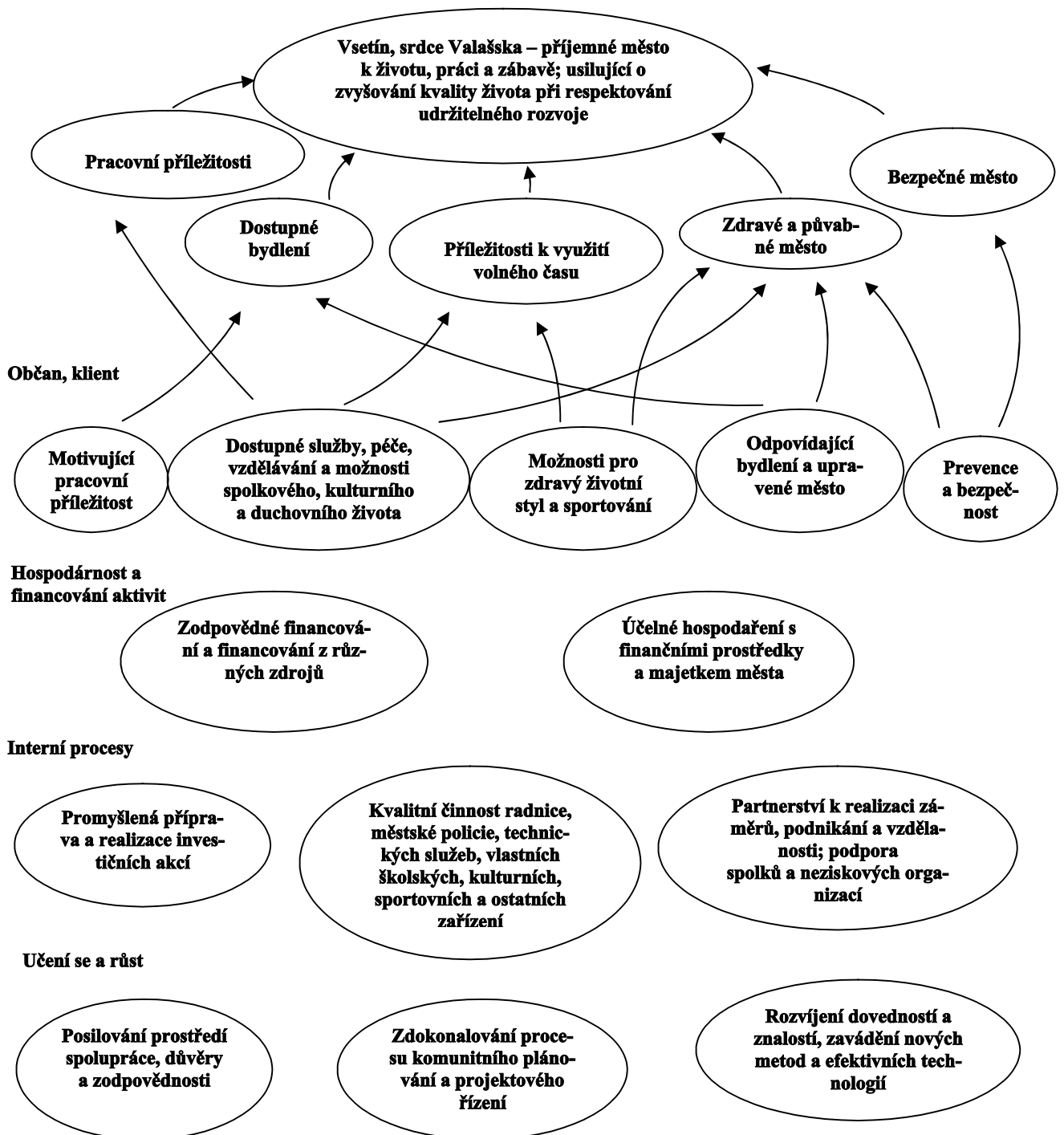
Obrázek 30: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru



12.4.2 Jak metodu uplatnit v samosprávě

Metoda umožní vytvoření přehledné strategické mapy na jedné straně A4 (viz obrázek č. 31).

Obrázek 31: BSC – příklad strategické mapy pro město



Nahoře strategické mapy je **vize** města. Pokud má vedení představu o vizi a směřování (v tomto může velmi pomoci uplatnění Místní Agendy 21), je třeba říci, jakým způsobem chce oné vize dosáhnout, tedy jaké stanovuje **strategie** (druhá řada oválů). Strategická témata jsou sycena **perspektivou občana** a zákazníka. Spokojenost občanů můžeme přiřadit buď k této perspektivě nebo (tak jako u níže popsaného příkladu) k vizi města. Aktivity pro občany/ zákazníky je třeba financovat, a tak na perspektivu občana navazuje **perspektiva finanční**. V ní

se setkáme s tématy spojenými se zajišťováním financování pro nadřazenou perspektivu. Veškeré dosud popsané aktivity jsou zajišťovány **perspektivou interních procesů**. Nic z dosud uvedeného není možné realizovat bez lidí, jejich rozvoje a příslušných technologií – to řeší **perspektiva učení se a růstu**.

Pro každý ovál je vytvořen určitý počet měřítek (indikátorů), která zachycují pozitivní, případně negativní vývoj úspěšnosti daného tématu. K měřítkům se stanovuje jednoznačná metodika. Počet měřítek závisí na místních podmínkách (za přiměřený lze u města považovat 25 až 35 měřítek). Používají se i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu. **Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard:**

Tabulka 8: Příklad souboru měřítek strategických témat

Soubor měřítek strategických témat	
Strategické téma	Měřítko (indikátor)
Vize	0.1 Index spokojenosti občanů
	0.2 Ekologická stopa
	0.3 Počet obyvatel města
Občan, klient	
1.Motivující pracovní příležitost	1.1 Míra nezaměstnanosti
	1.2 Dopravní dostupnost v souvisl. se zaměstnaností
2.Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života.	2.1 Dostupnost vybraných služeb a péče
3.Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	3.1 Indikátor zdraví obyvatelstva
	3.2 Možnosti pro zdravý životní styl
4.Odpovídající bydlení a upravené město	4.1 Index kvality života na sídlišti
5.Prevence a bezpečnost	5.1 Pocit bezpečí (%)
	5.2 Počet akcí k prevenci (kriminalita, doprava)
	5.3 Počet úmrtí a úrazů chodců při dopr. nehodách
	5.4 Index stability infrastruktury
Hospodárnost a financování aktivit	
6.Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů	6.1 Míra zadluženosti vs. mez (\pm %)
	6.2 Podíl provozních výdajů vůči zdrojům (%)
	6.3 Objem získaných dotací vs. Rozpočet (Kč, %)
	6.4 Peníze někoho jiného investované ve městě (Kč)
7.Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města	7.1 Využívání majetku
	7.2 Cena vybraného majetku města (Kč)
	7.3 Vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s finančními prostředky
Interní procesy	
8.Promyšlená příprava a realizace investičních akcí	8.1 Plocha zón a jejich využití (m ²)
	8.2 Počet připravovaných a realizovaných projektů
9.Kvalitní činnost radnice, Městské policie, Technických služeb, vlastních školských, kulturních, sport. a ostatních zařízení.	9.1 a) Hodnocení výkonnosti - benchmarking
	9.1 b) Hodnocení dle metody CAF
	9.2. Audit pracovišť včetně stížností
10.Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a NNO	10.1 Plnění Akčního plánu zdraví a kvality života

Učení a růst	
11. Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	11.1 Index spokojenosti zaměstnanců
12. Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení	12.1 Počet projektů 12.2 Naplnění podmínek komunikace s veřejností
13. Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	13.1 Počet nově zavedených metod a technologií 13.2 Index způsobilosti 13.3 Počet přijatých zlepšovacích návrhů

V uvedeném příkladu je vidět, že pro řízení na úrovni města jsou používány:

- index spokojenosti občanů (měřítko 01 vztahující se k vizi)
- audit pracovišť včetně stížností (měřítko 9.2 vztahující se k perspektivě interních procesů)
- index spokojenosti zaměstnanců (měřítko 11.1 vztahující se k perspektivě učení se a růstu).

Další postup:

- **Scorecard města** v další fázi projektu „rozložíme“ na jednotlivé odbory úřadu, městskou policii, příspěvkové organizace, společnosti atd. **Scorecard odboru** je vždy odvozen od strategických cílů a měřítek města, podle příspěvku daného odboru. Tím zajistíme měření příspěvku jednotlivých podřízených útvarů ke strategii celého města. Místo spokojenosti občanů (postup dle kapitoly 6), která se vztahuje k úrovni města, můžeme na úrovni odborů uplatnit spokojenost zákazníků úřadu (postup dle kapitoly 7).
- Z takto vytvořených scorecardů potom můžeme odvodit tzv. osobní scorecardy, na nichž uvedeme měřítka pro konkrétního pracovníka. **Osobní scorecardy** potom propojíme se systémem odměňování.
- Průběžnou aktualizací strategické mapy, měřítek i osobních cílů podporujeme strategické učení, přivedeme strategii do každodenního života a zajistíme správné směřování našeho úsilí.

Hlavními přednostmi BSC jsou:

- a) **přehlednost**: strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
- b) **vyváženost**: neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- c) **měřitelnost**: lze stanovit relativně malý počet měřítek
- d) vytváří **základnu pro odměňování** (měření výkonu a kvality práce).

12.5 Spokojenost a ISO

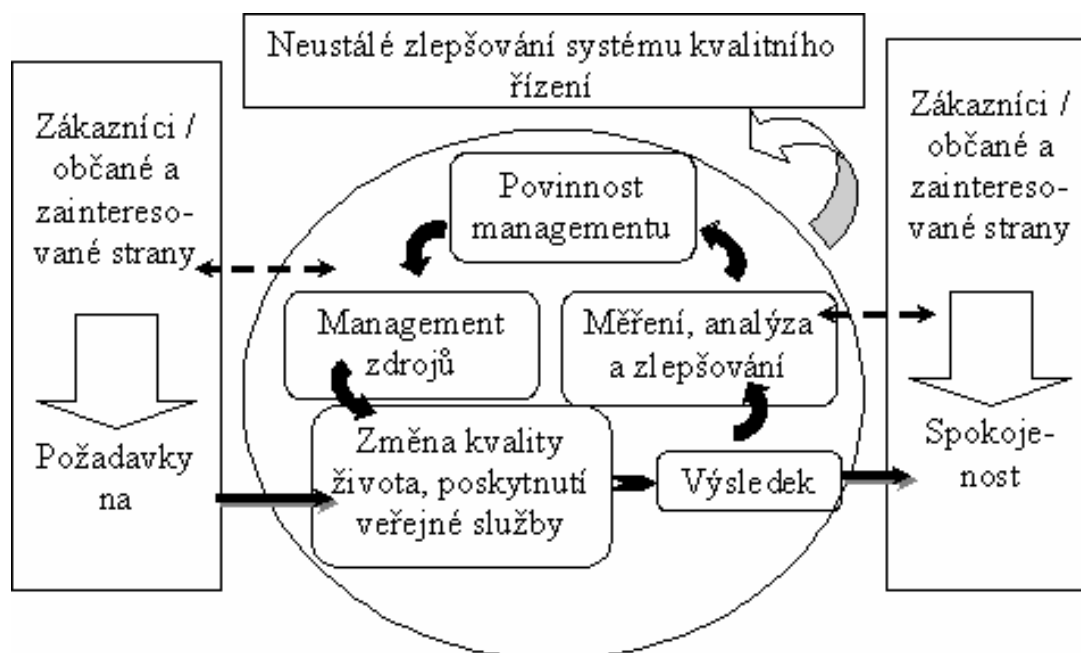
Co je systém kvality dle ISO ?

V posledních letech se systém kvality dle ISO stal běžným standardem v českých podnicích a stále více se s ním můžeme setkat i v organizacích veřejné správy. Četnost výskytu potvrdil i výzkum prováděný organizací EIPA (viz tabulka č. 7 v kapitole 12.1).

Systém je popsán v certifikační normě **ISO 9001**. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle **ISO 14001**. Provádění šetrnosti spokojenosti norma předpokládá. Norma **ISO 9000** (definuje základní principy a pojmy) stanovuje také **termín spokojenost** jako „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“.

Co je vlastně systém kvality dle ISO? Zjednodušeně můžeme říci, že jde o **systém kontrol a prevencí**. Základní model procesně orientované organizace je na následujícím obrázku.

Obrázek 32: Model procesně orientovaného systému řízení



Co nazývá norma jako **úspěšné řízení**? Úspěšné vedení a fungování organizace (u nás úřadu) vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným (tedy i proti korupčním) způsobem. Úspěch (u města spokojení občané s kvalitou života) může být výsledkem zavádění a udržování takového systému řízení, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti činnosti (u úřadu výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy) organizace (úřadu) a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran (občan, dodavatelé a partneři, stát, příroda).

Norma ISO vychází z těchto **osmi zásad kvalitního řízení**:

1. Zaměření na zákazníka/občana (zahrnuje zjišťování spokojenosti zákazníka/ občana)
2. Vedení a řízení zaměstnanců
3. Zapojení zaměstnanců
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup k řízení
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy

12.6 Spokojenost a procesní přístup

Základní model, který popisuje procesní přístup, je zobrazen na obrázku č. 2 (kapitola 2.3).

Procesy můžeme rozdělit na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy jsou ty, které nesou přidanou hodnotu nebo se přímo týkají zákazníků či občanů. U krajských a obecních úřadů je možné rozdělit hlavní procesy na dvě skupiny - na procesy přeneseného výkonu státní správy a na procesy výkonu samosprávy. Snahou radnic je, aby výsledky procesů byly co nejlepší. **Bez získávání zpětné vazby od zákazníků / občanů, ale není zřejmé, zda výsledky jsou kladně či záporně vnímány – zda jsou občané a zákazníci spokojeni.**

Procesní mapa pro měření spokojenosti zákazníků úřadu je přílohou č. 8.

A co je procesní přístup?

Procesní přístup je zahrnut jako jeden ze základních přístupů do většiny metod zlepšování. V CAF je obsažen v kritériích předpokladů. Jeden z druhů benchmarkingu je procesní. V ISO

je procesní přístup jedním z osmi základních principů. **Reengineering** je zjednodušeně představba procesů od základu. V **BSC** je procesní přístup zahrnut zejména do perspektivy interních procesů. **Místní Agenda 21** je proces, který zkvalitňováním správy věcí veřejných, strategického řízení, zapojování veřejnosti a využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života.

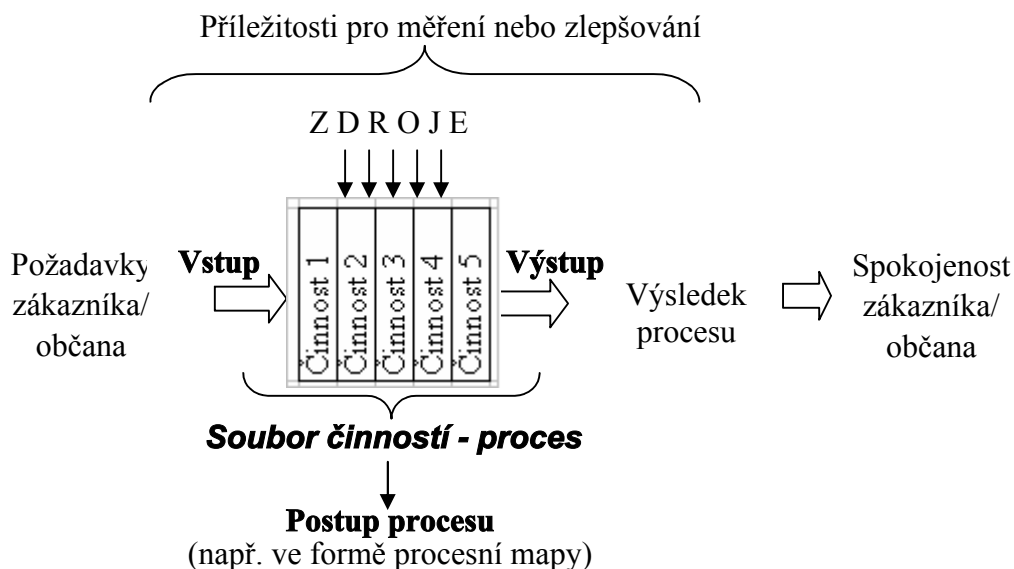
V normě ISO 9000 [1] se o procesním přístupu dočteme toto: „Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“

Oč tedy v procesním přístupu jde? Zjednodušeně můžeme říci, že na organizaci (úřad) se díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Tento pohled nám umožní například:

- najít klíčové procesy, které výrazně ovlivňují kvalitu a výkonnost. Těmto procesům je pak možné věnovat mimořádnou pozornost. K těmto procesům patří například rozpočtový proces, komunikace se zákazníky / občany, proces strategického plánování, realizace významných investic, vytváření partnerství atd.
- najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost (tato místa se nazývají „hrdlem“ nebo „úzkými místy“). Proces, který výrazně snižuje výkonnost se nazývá kritickým procesem.
- najít příliš drahé nebo málo výkonné procesy
- ukázat potřebné vazby včetně významu získávání zpětné vazby od zákazníků / občanů atd.
- zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů

A jak lze definovat proces? Následující definice je převzata z normy ISO 9000: Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Obrázek 33: Schéma procesu



Další informace je možné získat v publikaci „Řízení procesů výkonu státní správy“ [7], vydalo MV ČR, úsek veřejné správy. Zde je také možné si tuto publikaci vyžádat

12.7 Další uplatňované metody

V praxi se můžeme setkat ještě s mnoha dalšími metodami nebo nástroji pro zvyšování kvality a výkonnosti. Ve všech se v nějaké podobě setkáme se získáváním zpětné vazby od našich zákazníků/ občanů. Nejčastěji právě pomocí šetření spokojenosti. V této publikaci se dotkneme krátce ještě – cyklu zlepšování PDCA a reengineeringu. Závěr této kapitoly je věnován

sedmi nástrojů řízení kvality a sedmi nástrojů vedení.

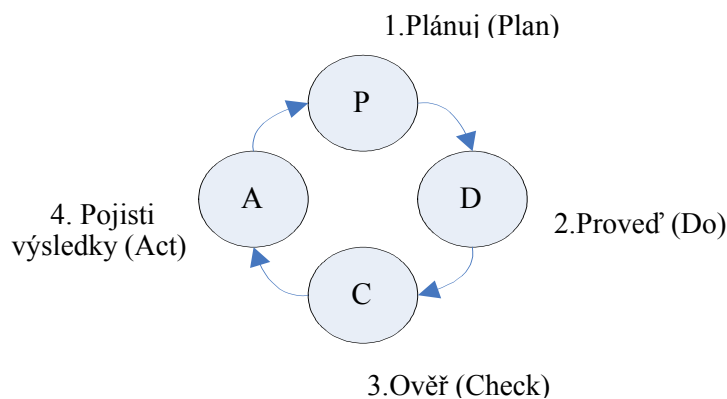
12.7.1 Cyklus zlepšování PDCA

Úřady, které uplatňují model CAF, znají tento cyklus velmi dobře, protože je součástí panelu hodnocení předpokladů (viz publikace „Model CAF“ [14, 15]).

Cyklus zlepšování PDCA je také označován jako „Demingův cyklus“. Jedná se o jednoduchou metodu zlepšování s universálním použitím (jak pro zlepšování plnění úkolů samosprávy, tak pro přenesený výkon státní správy). Pomocí tohoto cyklu můžeme řídit jakoukoli změnu, jakýkoli plán včetně plánu opatření vzniklých z šetření spokojenosti.

Cyklus PDCA je zobrazení procesu trvalého zlepšování.

Obrázek 34: Cyklus PDCA



Jednotlivé fáze cyklu:

1. fáze „Plánuj!“ (Plan) = Co a jak (jaký přístup) chceme zlepšovat (sestav plán).
2. fáze „Proved'!“ (Do) = Realizace naplánovaného (zaved' plán do praxe).
3. fáze „Ověř!“ (Check) = Přezkoumej - Dosáhli jsme cílů a požadovaných výsledků? (proved' přezkoumání, sestav kontrolní plán a proved' jej).
4. fáze „Pojisti výsledky!“ (Act) = Jaké opatření musím zavést ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků? (proved' opatření).

12.7.2 Je reengineering zázračným lékem?

Cílem reengineeringu by mělo být dosažení změny, která přinese výrazně vyšší výkonnost, kvalitu nebo efektivitu a v ideálním případě také spokojenější zákazníky a občany.

V praxi se můžete setkat s tím, že se někdo chlubí, že provedli úspěšně reengineering úřadu či jiné instituce. Když se začnete vyptávat, zjistíte, že na základě analýzy procesů, provedené poradenskou firmou (obvykle jde o 1. zakázku poradenské firmy ve veřejné správě) sloučili nebo rozdělili několik odborů, převedli organizační složku mimo úřad, začali používat outsourcing (v podstatě zajišťování vybraných služeb dodavatelsky), popsali procesy, odstranili duplicity.... Tím vším „ušetřili“ několik pracovníků. Zjistíte, že pod pojmem „reengineering“ správným způsobem uplatnili procesní přístup nebo klasický cyklus zlepšování PDCA.

Co je tedy reengineering? Pro naše potřeby použijeme upravenou definici od autorů této metody (Hammer, Champy) [16]:

Reengineering znamená **zásadní** přehodnocení a **radikální** rekonstrukci **procesů** organizace veřejné správy (například úřadu) tak, aby mohlo být dosaženo **dramatického** zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Sami autoři protkali definici velmi silnými přívlastky, jako je „zásadní“ a „radikální“. Z toho jednoznačně plyne, že reengineering není nic pozvolného, ale že se jedná o **zásadní skokovou změnu**. Změnu k lepšímu. Slovy autorů „dramatické zdokonalení“. A to je jeden z problémů reengineeringu – tento namáhavý skok ne vždy končí zlepšením. Je-li firma v zoufalé situaci (věřme, že to není případ organizací veřejné správy), může být reengineering jedinou možnou metodou, jak firmu zachránit. Proto je tato metoda spíše vhodná pro podnikatelskou sféru, včetně podniků ovládaných státem, kraji či obcemi.

12.7.3 Sedm nástrojů řízení kvality a sedm nástrojů vedení

Následující dvě tabulky zobrazují přehled nástrojů, které se používají pro zlepšování procesů, analýzy, vizualizaci a snadnější porozumění problémů. Nejznámější z těchto nástrojů je vývojový diagram. V této publikaci je použit diagram příčin a následků (obrázek č. 4, příloha č. 1), diagram afinity (obrázek č. 6).

Tabulka 9: Sedm nástrojů řízení kvality

Nástroj	Aplikace
Vývojový diagram	pomáhá rozumět tomu, jak proces probíhá (nebo by měl probíhat) tím, že jej stratifikuje do jednotlivých kroků
Formulář pro sběr dat	shromažďuje údaje o dané situaci, utřídí je a zřehledňuje
Diagram příčina-následek	zobrazuje a utřídí v souvislostech všechny možné příčiny a subpříčiny, které ovlivňují daný následek
Paretův diagram	zobrazuje podíl každé položky na celkovém účinku a tím naznačuje event. priority při řešení
Bodový diagram	znázorňuje a event. potvrzuje závislost mezi dvěma souvisejícími soubory dat
Histogram	zpřístupňuje a zprůhledňuje ve formě sloupkového diagramu nepřehledné záznamy rozsáhlých číselných údajů o jednom jevu, který vykazuje variabilitu, a zobrazuje momentální stav
Regulační diagram	zobrazuje vývoj sledované veličiny v čase a tím poskytuje informace o stabilitě či nestabilitě procesů

Tabulka 10: Sedm nástrojů vedení

Název nástroje	Stručný popis použití nástroje řízení kvality
Diagram afinity	seskupení a utřídění velkého počtu nápadů a informací k danému tématu
Relační diagram	určení vztahů příčina-následek mezi jednotlivými informacemi
Stromový diagram	znázornění souvislostí mezi tématem a jeho skladebnými prvky
Maticový diagram	odhalení vzájemných souvislostí mezi různými dimenzemi problému
Analýza maticových dat	odhalení skrytých vztahů v maticovém diagramu
Rozhodovací diagram	identifikace potenciálních problémů, které by mohly při řešení situace nastat
Síťový diagram	určení časové posloupnosti jednotlivých kroků řešení problému

Publikaci [17] popisující způsoby použití těchto nástrojů je možné si vyžádat v Informačním středisku Národní politiky jakosti (viz přehled publikací na www.npj.cz).

13. Spokojenost a model CAF

13.1 Co je CAF ?



13.1.1 Co znamená CAF?

Když jsem poprvé uslyšel, že se v ČR připravuje používání „kaf“ a že některé krajské úřady budou „kafisté“, myslel jsem si: „A co má být? U nás taky pijeme kafe!“ Od té doby uplynuly 4 roky a model CAF uplatňuje v ČR kolem 50 organizací veřejné správy....

Co tedy zkratka CAF znamená?

C
A
F } The Common Assessment Framework = Společný rámec pro hodnocení

CAF je cesta k efektivnímu, kvalitnímu či výkonnému úřadu či jakékoli organizaci veřejného sektoru. CAF je také **cesta k úřadu „dobré služby“**. Tedy k výkonnému úřadu, který má **spokojené** zákazníky, občany, ale také zaměstnance. Proč? Je to tím, že model CAF:

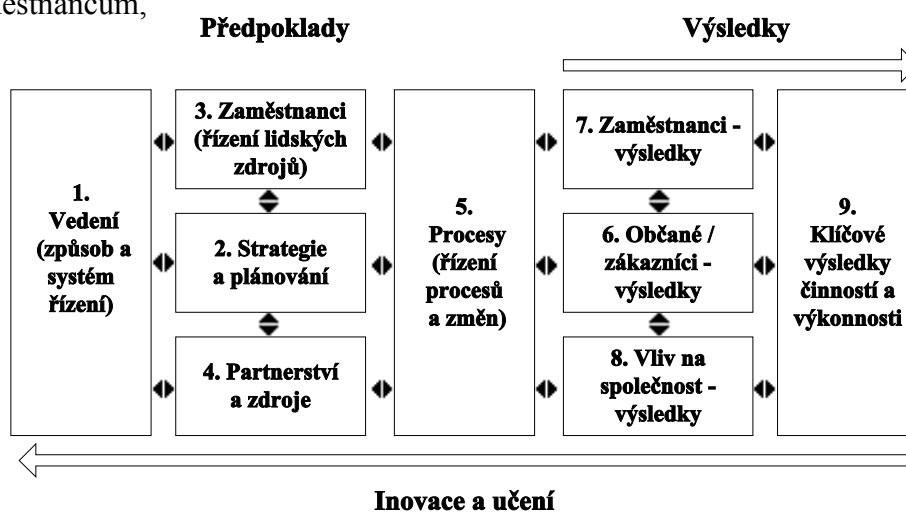
- Je **společný** (**C**ommon) nástroj pro inovace a zlepšování (kvality, efektivnosti a výkonnosti úřadu, stejně jako spokojenosti jeho zákazníků a zaměstnanců) všech druhů organizací veřejného sektoru v rámci celé EU.
- Je sebehodnotící (**A**ssessment) metodou – umožňuje provést bodové **hodnocení výsledků**, které úřad dosahuje k občanům/ zákazníkům (např. jejich spokojenost), k zaměstnancům (produktivita, spokojenost atd.), výsledkům vlivu na životní prostředí a společnost, klíčových výsledků výkonnosti. Stejně tak umožňuje provést i **hodnocení předpokladů** pro dosahování těchto výsledků.
- Je **rámcem** (**F**ramework) pro efektivní, kvalitní, výkonné vedení a řízení úřadu, pro strategické i operativní plánování, pro řízení lidských zdrojů, řízení partnerství a zdrojů, procesů, inovací i změn. CAF je také rámcem pro hledání a dosahování klíčových cílů (výsledků).

13.1.2 Jak je model sestaven?

Model je založen na provedení sebehodnocení devíti kritérií. Těchto 9 kritérií tvoří rámec modelu CAF. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají samotných cílů (výsledků) vůči zákazníkům / občanům, zaměstnancům,

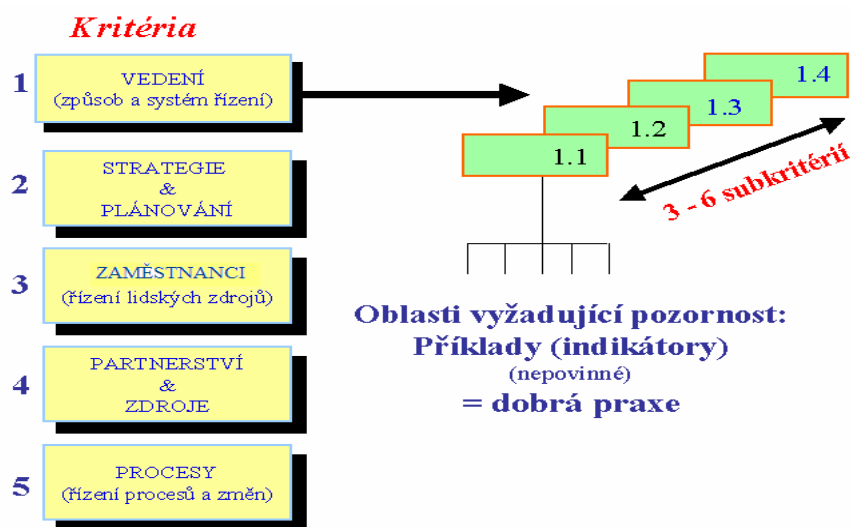
vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti úřadu.

Obrázek 35:
Zobrazení modelu CAF [14, 15]



Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií (těch je celkem 27) a ty z jednotlivých příkladů otázek (indikátorů). Model má cca 250 příkladů (otázek).

Obrázek 36: Členění kritérií předpokladů na subkritéria (zdroj Patrick Staes)



Dvě z 27 subkritérií mají přímo ve svém názvu slovo „**spokojenost**“. Jde o subkritérium 6.1 Výsledků měření **spokojenosti zákazníků** a o subkritérium 7.1 Výsledků měření **spokojenosti zaměstnanců** a motivace.

Jak CAF vznikl a kde lze získat informace?

CAF je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Originál publikace k modelu CAF byl vypracován s cílem představit druhou verzi CAF na 2. konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala v Dánsku v roce 2002. Anglickou originální verzi CAF lze stáhnout na adrese www.2qconference.org.

České vydání CAF a další informace lze získat na odboru Modernizace veřejné správy, MV ČR (<http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html>) nebo na webové stránce Národního informačního střediska pro podporu jakosti (www.npj.cz).

Kdo CAF nejčastěji používá?

V ČR je nejvíce používán samosprávnými úřady (městské/ krajské). CAF je však navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni. Národní politika jakosti vydává k uplatňování metodiky v samosprávných úřadech publikaci „Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech soubor příkladů“ [15].

Jaké jsou nejčastější problémy při uplatňování modelu CAF?

Byť se uvádí, že model poskytuje jednoduchý, relativně snadno použitelný rámeček, vyskytuje se při jeho používání v samosprávných úřadech řada problémů, například:

- Nejasnost, zda se hodnotí město / kraj nebo úřad (lépe začít úřadem).
- Vedení úřadu není ochotno vytvořit podmínky pro přípravu a provedení sebehodnocení, případně pro realizaci akčního plánu, který vyplyne z hodnocení.
- Tlak vedení na dosažení vyššího hodnocení za každou cenu (přece si „netrháme ostudu“).
- Neexistence jasné vize. Vize města / kraje je „bez převodového můstku“ vydávána za vizi úřadu (příklad vize úřadu: Kvalitně a efektivně zajišťovat strategii, cíle a úkoly samosprávy při respektování zásad udržitelného rozvoje. Kvalitně a výkonně zajišťovat přenesený výkon státní správy.).

- Neproběhne dostatečné proškolení koordinátora CAF nebo týmu, nepochopení otázek, nepochopení některých pojmů. Naprosté nepochopení smyslu přezkoumání.
- Něco se dělá, ale není důkaz. Přesto hodnotitelé přiřadí vyšší známku.
- Jakékoli srovnávání je vydáváno za benchmarking (Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení – z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj.).
- Tvrzení, že popisovat procesy není třeba – vše je v zákonech.
- Skoro nic se neměří, pokud se měří, není jasné, zda jde o klíčové výsledky.
- Neměří se postup k udržitelnosti nebo ke kvalitě života
- Neměří se spokojenost občanů/ zákazníků, ani spokojenost zaměstnanců.

13.2 Spokojenost občanů/zákazníků dle CAF (subkritérium 6.1)

13.2.1 Patří spokojenost občanů a zákazníků do modelu CAF?

Ve všech příručkách moderního řízení podniků najdeme, že „Cílem je spokojený zákazník firmy“. Platí to i pro organizace veřejného sektoru? Jak se s tím vypořádal model CAF? Odpovědi jsou velmi snadné. Samosprávné úřady poskytují celou řadu služeb, mají tedy své zákazníky. Pečují také o kvalitu života v daném území, a ta se týká spokojenosti všech občanů. Proto je samozřejmě problematika spokojeného zákazníka/ občana plně do modelu CAF začleněna, konkrétně výsledky spokojenosti občanů/zákazníků jsou obsahem subkritéria 6.1. Spokojenost či nespokojenost občanů s fungováním města či kraje se projevuje ve volbách jen jednou za čtyři roky. Šetření spokojenosti je však účelné provádět mnohem častěji.

Kdo jsou a jaké mají očekávání zákazníci úřadu v rámci CAF?

Zákazníci jsou příjemci či uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. V případě úřadu jde o zákazníky přeneseného výkonu státní správy (například žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení atd.) a o zákazníky při plnění úkolů samosprávy (například nájemci nebytových prostor, zájemci o koupi pozemku atd.).

Zákazníci očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu.

Jak lze členit v modelu CAF skupiny občanů a jejich očekávání?

Členění různých skupin občanů může být mnoho: např. podle bydliště (občané centra města, sídlišť a místních částí), podle bydlení (v rodinném či jiném domě, v nájemních či vlastních bytech, na ubytovně, bezdomovci atd.), podle věku (senioři, lidé v produktivním věku, rodiny s malými dětmi, mladí, mládež, děti atd.), podle práce (zaměstnanci, důchodci, nezaměstnaní, OSVČ atd.) nebo podle zájmů (cyklisté, sportovci, fanoušci hokeje, zahrádkáři, chovatelé, milovníci kultury atd.) a mnoho dalších členění.

Občané nemusí od úřadu odebírat žádnou konkrétní službu, ale **očekávají**, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, regionu nebo kraji.

13.2.2 Popis příkladů (otázek) subkritéria 6.1 – výsledky spokojenosti zákazníků/občanů

Subkritérium 6.1 se týká spokojenosti občanů a zákazníků. V následující tabulce je vždy v levém sloupci uveden text daného příkladu dle modelu CAF (celý text CAF lze získat na www.npj.cz). V pravém sloupci - „Náměty na klíčové výsledky, ukazatele - silné/slabé stránky“ - jsou uvedeny pro inspiraci možná řešení v samosprávných úřadech.

Tabulka 11: *Náměty na klíčové cíle pro subkritérium 6.1 (spokojenost zákazníků)*

Příklady dle CAF jsou:	Náměty na klíčové cíle (výsledky), ukazatele - silné/slabe stránky:
<p>a. <i>výsledky týkající se celkové image organizace, například:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>celková úroveň spokojenosti s výkonností organizace</i> - <i>vládnost a nestrannost při jednáních</i> - <i>vstřícné a aktivní chování</i> - <i>flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace</i> - <i>otevřenost změnám</i> - <i>hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování</i> - <i>vliv úřadu na kvalitu života zákazníků / občanů</i> 	<p>Systém šetření spokojenosti občanů / zákazníků může dle podmínek konkrétního krajského či městského úřadu vypadat jako kombinace těchto již v praxi samosprávných úřadů používaných opakovaných šetření:</p> <ul style="list-style-type: none"> - index šetření spokojenosti občanů města / kraje dle Evropského indikátoru A1 včetně spokojenosti s činností úřadu jako celku (viz kapitola 6) - index šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu s fungováním úřadu (vstřícnost, odbornost, dostupnost, rychlost výkonu státní správy) po jednotlivých odborech (viz kap. 8) - index spokojenosti obcí s metodickou pomocí po jednotlivých odborech - index spokojenosti zastupitelů s prací úřadu (vstřícnost, odbornost, rychlost atd. výkonu samosprávy) (viz kapitola 9) - výsledek celkové spokojenosti klientů-zákazníků konkrétní agendy jednajících na úřadě (viz kapitola 7) <p>Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s denní komunikací se zákazníky v IC, recepci - s individuálním přístupem k zákazníkovi - s otevřeností úřadu vůči změnám, požadavkům na změnu (například změna úředních hodin) - s informacemi na www
<p>b. <i>výsledky týkající se angažovanosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>úsilí o zapojení zákazníků / občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování</i> 	<p>Spokojenost s angažovaností občanů obsahuje index spokojenosti občanů dle Evropské sady indikátorů A1 (viz kap. 6)</p> <p>Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s mírou zapojení zákazníků do návrhu a přípravy služeb a produktů - s mírou zapojení zákazníků do procesu rozhodování
<p>c. <i>výsledky týkající se dostupnosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>otevírací a čekací doby</i> - <i>množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací</i> - <i>úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka</i> 	<p>Spokojenost s dostupností je zahrnuta do systému šetření spokojenosti občanů / zákazníků popsané u písmene a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - index spokojenosti občanů města / kraje dle Evropského indikátoru A1 včetně spokojenosti s dostupností, - index šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu s fungováním úřadu (zahrnuje dostupnost) - výsledek celkové spokojenosti klientů-zákazníků konkrétní agendy jednajících na úřadě <p>Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s úředními hodinami pro veřejnost - s možností automatizovaného využívání služeb (například prostřednictvím internetu)

<ul style="list-style-type: none"> - umístění budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> - s dostupností informací, množstvím, kvalitou dostupných informací - se srozumitelností poskytovaných informací (například s metodickými příručkami a výklady zákonů) - s dostupností budovy, případně kontaktních míst úřadu (například MHD, možnost parkování) včetně dostupnosti pro zdravotně postižené - s informováním o umístění budovy (například směrové tabule, mapa na webové stránce)
<p>d. výsledky týkající se produktů a služeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalita, spolehlivost, soulad se standardy kvality a s deklaracemi práv uživatelů nebo občanů - doba vyřizování - kvalita rad poskytovaných zákazníkovi / občanovi 	<p>Systém opakovaných měření, který toto zahrnuje viz písmeno a. Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s kvalitou služeb a produktů úřadu - s plněním stanovených požadavků ve smlouvách, dohodách a ročních plánech - s informovaností o stanovených cílech úřadu ve vztahu k dobám vyřizování - s kvalitou poradenství - s plněním očekávání zákazníků

13.3 Spokojenost zaměstnanců (subkritérium 7.1)

13.3.1 Šetření spokojenosti – zpětná vazba od zaměstnanců

Model CAF dává na spokojenost velký důraz. A to jak na spokojenost zákazníků/ občanů, tak na spokojenost zaměstnanců. Spokojeností zaměstnanců se zabývá subkritérium 7.1.

Ve smyslu CAF patří k „lidem v úřadu“ všichni zaměstnanci (v samosprávných úřadech úředníci i neúředníci ve smyslu zákona o úřednících) a ti, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům (může zahrnovat pracovníky na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, bezplatné stážisty nebo rekvalifikanty, studenty vykonávající praxi atd.).

Toto kritérium by mělo zahrnout spokojenost všech lidí v úřadu a mělo by být svázáno s kritériem řízení lidských zdrojů.

Pro úřady je důležité, aby přímo zaznamenávaly výsledky ve vztahu k zaměstnancům, týkající se představ zaměstnanců úřadu o jeho poslání, o pracovním prostředí, řízení úřadu, o systémech řízení úřadu, kariérním postupu, rozvíjení osobních dovedností a o produktech a službách, které úřad poskytuje.

K zaznamenávání spokojenosti používají úřady obvykle průzkumy zaměstnanců, mohou však také využívat jiné nebo doplňkové nástroje (například hodnotící pohovory).

13.3.2 Popis příkladů (otázek) subkritéria 7.1 – výsledky měření spokojenosti zaměstnanců a motivace

Subkritérium 7.1 se týká spokojenosti zaměstnanců. V následující tabulce je vždy v levém sloupci uveden text daného příkladu dle modelu CAF (celý text CAF lze získat na www.npj.cz). V pravém sloupci - „Náměty na klíčové výsledky, ukazatele - silné/slabé stránky“ - jsou uvedeny pro inspiraci možná řešení v samosprávných úřadech.

Tabulka 12: *Náměty na klíčové cíle pro subkritérium 7.1 (spokojenost zaměstnanců)*

Příklady dle CAF jsou:	Náměty na klíčové cíle (výsledky), ukazatele - silné/slábé stránky:
<p>a. <i>výsledky týkající se celkové spokojenosti pracovníků:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>s celkovou image organizace</i> - <i>s celkovou výkonností organizace</i> - <i>s významem přínosu organizace pro společnost</i> - <i>se vztahy organizace s občany a společností</i> - <i>s úrovní angažovanosti v organizaci a její posláním</i> 	<p>Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je přílohou 12.</p> <p>Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s celkovou image úřadu - s dosahováním stanovených cílů - s celkovou prací na úřadu - s významem přínosu pro společnost - s vytvořením prostoru na zlepšování vztahu se zákazníky - s vytvořením prostoru na komunikaci se zákazníky - se zapojením do vypracovávání poslání a vize - se zapojením do strategických úloh úřadu - se zapojením do formulování cílů vlastního úsilí
<p>b. <i>výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s vedením a se systémy řízení:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>vrcholové vedení a střední úroveň vedení organizace (např. jejich schopnost řídit úřad a komunikovat)</i> - <i>dohoda o úkolech, systémy hodnocení pracovníků, oceňování, stanovování cílů a hodnocení výkonnosti, odměňování úsilí jednotlivců a týmů</i> - <i>navrhování procesů organizace</i> - <i>přístup organizace ke změnám a modernizaci</i> 	<p>Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je přílohou 12.</p> <p>Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanců s vrcholovým vedením vzhledem na odborné znalosti, úroveň řízení, komunikační schopnosti a manažerské schopnosti - zaměstnanců s vedením střední úrovně - výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se systémy řízení na úřadu - s měřením výkonnosti, se systémem hodnocení, oceňováním individuálního a týmového úsilí, se stanovováním cílů - se zapojením zaměstnanců do navrhování procesů v úřadu - se stimulováním a zapojením do inovace pracovních postupů a zlepšování metod na řešení pracovních úloh
<p>c. <i>výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s pracovními podmínkami:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>návrh pracoviště</i> - <i>pracovní prostředí a kultura organizace</i> - <i>rekreační zařízení</i> 	<p>Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je přílohou 12.</p> <p>Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s ergonomií pracoviště, s možností ovlivňovat uspořádání vlastního pracoviště - s pracovní atmosférou - s interní komunikací

<ul style="list-style-type: none"> - přístup k sociálním otázkám a otázkám životního prostředí - řízení stejných příležitostí a čestné jednání v organizaci - flexibilita pracovních hodin a možnost sladit práci s rodinným životem a osobními záležitostmi - způsob, jakým organizace řeší problémy pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> - s výhodami v sociálním fondu - s tím, jak úřad šetří zdroje a chrání životní prostředí - s etikou vztahů - s nabídkou pružnosti pracovní doby a možností harmonizovat práci s rodinným životem a osobními záležitostmi - s tím, jak úřad přistupuje k osobním problémům zaměstnanců
<p>d. výsledky týkající se motivace a spokojenosti pracovníků s profesním růstem a rozvojem dovedností:</p> <ul style="list-style-type: none"> - řízení lidských zdrojů (např. výcvik a příležitosti profesního růstu) - motivace pracovníků - znalosti pracovníků o cílech organizace - ochota přijímat změny - ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech 	<p>Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je přílohou 12.</p> <p>Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s tím, jak úřad poskytuje příležitosti na vzdělávání a možnost pracovního postupu - s tím, jak úřad motivuje k rozvoji schopností zaměstnanců - s tím, jak úřad zprostředkovává zaměstnancům vědomosti a znalosti o cílech úřadu v oblasti řízení lidských zdrojů - s motivací za vynaložené zvýšené pracovní úsilí v případě mimořádných okolností - s podmínkami a motivací na vynaložení zvýšeného úsilí
<p>e. výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s možnostmi zapojit se do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procesu rozhodování - činností zlepšování - mechanismů poradenství a dialogu 	<p>Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je přílohou 12.</p> <p>Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se zapojením zaměstnanců do rozhodovacích procesů - se zapojením do zlepšování činností v úřadu - s možností konzultací a konstruktivního dialogu mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými

14. Závěr

Co píší, to prožívám.

Když jsem se připravoval na psaní této publikace, myslel jsem si, že to nebude žádný problém. Má původní představa, že svoji praktickou zkušenost se získáváním zpětné vazby se šetřením spokojenosti občanů, zákazníků a zaměstnanců vyvážím potřebnou dávkou smysluplné teorie, se začala rozplývat v nedohlednu. Měl jsem sto chutí se na psaní této publikace „vykašlat“. Čili se omlouvám všem zastáncům teoretických přístupů, modelování, statistických metod atd. – neměl jsem dost sil toto vše do textu zahrnout. Asi proto, že to, co píší, prožívám na „vlastní kůži“ – sedím v „horkém křesle“ tajemníka městského úřadu.

Mnohokrát jsem propotil košili při vysvětlování zastupitelům, co je to „ten postup s nesmyslným názvem benchmarking?“, proč je „trápím“ sestavováním tabulky vyvážených ukazatelů, k čemu nám je, když šetříme jejich spokojenost

Tři roky mi trvalo, než jsem splnil starostovo zadání, že nestojí o „strategii do šuplíku“ na sto stranách, ale že chce strategii města na jednom listu formátu A4....

Mnoho nocí jsem proseděl nad systémem řízení úřadu, optimalizací činností, motivačními programy, výkonnostními parametry....

Nesčetněkrát mne ničila malomyslnost a marnost, když věci, které měly dobře fungovat, nefungovaly vůbec nebo skoro vůbec. Nebo když mi občané „otloukali o hlavu“, že máme systém kvality dle ISO, ale přesto to či ono není v pořádku

Po prvním šetření spokojenosti zaměstnanců jsem litoval toho, že jsem jej zadal provést. Dvě hodiny jsem se procházel noční krajinou, než mi došlo, že chyby jsou na obou stranách

Ale mnohem častěji jsem prožíval, že vše, co úřad dělá, dává smysl. Že byť klopýtáme, jdeme správným směrem a výsledky to potvrzují. Bez získávání zpětné vazby, bychom postupovali mnohem mnohem pomaleji. K dosahování dobrých výsledků je nezbytné mít osvětlené nadřazené (v mém případě starostu, místostarosty, radní a zastupitele), kvalifikované, schopné, vstřícné a trpělivé spolupracovníky. A zejména spokojené občany města a regionu.

Jak dál se šetřením spokojenosti

Šetření spokojenosti je vhodný nástroj pro získávání zpětné vazby od zákazníků/občanů a také od zaměstnanců. Pokud nám má přinášet užitek, měla by po šetření následovat analýza, návrh opatření, seznámení s výsledky, provedení změn, další kolo šetření. Sledováním trendu můžeme vidět, zda prováděné změny a opatření mají vliv na spokojenost, kvalitu, výkonnost.

Ještě větší užitek nám může přinést, pokud více úřadů bude provádět šetření podle stejné metodiky – je možné provést porovnání, hledat nejlepší praxi a učit se od jiných. To nám může ušetřit mnoho peněz nebo jiných zdrojů.

Pokud sledujeme trend a porovnáváme se s jinými organizacemi čekají nás ještě další dva kroky: Za prvé - zahrnout spokojenost občanů, spokojenost zákazníků úřadu, spokojenost zaměstnanců mezi klíčové sledované ukazatele, podle nichž hodnotíme, zda jsme či nejsme úspěšní. To není snadné, protože je k tomu u města/ kraje nutný konsenzus zastupitelů. Druhý krok je ještě obtížnější – mít odvalu propojit výkonnostní parametry, kvalitativní parametry a výsledky spokojenosti občanů/ zákazníků s odměňováním zaměstnanců. Pokud úředníkovi bude záležet na vlastním výkonu, na kvalitě práce a na spokojenosti jeho zákazníků, změníme veřejnou správu na výkonný, efektivní a kvalitně fungující samoučící se organismus.

Za kolektiv autorů: Ing. Milan Půček, MBA

milan.pucek@mestovsetin.cz

Použitá literatura

KNIHY, SBORNÍKY, ODBORNÉ ČLÁNKY, NORMY, ŠKOLÍCÍ A INTERNÍ PODKLADY

1. Normy: ČSN EN **ISO 9000:2001**, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník, ČSN EN **ISO 9004:2001**, Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti, ČSN EN **ISO 14001:1997**, Systémy environmentálního managementu – Specifikace s návodem pro její použití, ČSN EN **ISO10006:1997**, Management jakosti – Směrnice jakosti pro management v projektu
2. Mgr. Petr Rumpál, PhD.: **MĚSTSKÝ MARKETING JAKO KONCEPT MĚSTA**. Veřejná správa č. 29, Praha 2002
3. Magdaléna Bernátová, Anna Vaňová: **MARKETING PRE SAMOSPRÁVY II**. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Institut rozvoja obcí, miest a regionov. Banská Bystrica, 1999, ISBN: 80-8055-338-6
4. **ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE 1989 – 2004**, CENIA, Česká informační agentura životního prostředí, Praha 2005, ISBN: 80-85087-56-1
5. Jaroslav Vencálek: **PROTISMĚRY ÚZEMNÍ IDENTITY**. Vydavatelství OLZA, spol. s r.o., Český Těšín 1998, ISBN: 80-86082-10-5
6. Nejvyšší kontrolní úřad: **ZPRÁVA Z KONTROLY č. 03/35**
7. **ŘÍZENÍ PROCESŮ VÝKONU STÁTNÍ SPRÁVY (PŘÍPADOVÁ STUDIE VSETÍN)**. MVČR Praha 2004, ISBN: 80-239-4098-8
8. Jaroslav Nenadál, Růžena Petříková, Milan Hutýra, Petra Balcarová: **MODELY MĚŘENÍ A ZLEPŠOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ**. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN: 80-02-01672-6
9. **Usnesení vlády ČR č. 848/2003** k analýze veřejných služeb a jeho přílohy.
10. Pavel Kopřiva, Jana Nováčková, Dobromila Nevolová, Tatjana Kopřivová: **RESPEKTOVAT A BÝT RESPEKTOVÁN**. Pavel Kopřiva – Spirála, Kroměříž 2005, ISBN: 80-901873-6-6
11. **SPOLEČNÉ EVROPSKÉ INDIKÁTORY, TECHNICKÁ ZPRÁVA**. Evropská komise, únor 2000.
12. **EIPA (European Institute of Public Administration) – studie. Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations**. Květen 2005
13. **BENCHMARKING VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**. Praha: MV ČR, 2004, ISBN: 80-239-3933-5
14. **CAF. SPOLEČNÝ HODNOTÍCÍ RÁMEC (MODEL CAF). ZLEPŠOVÁNÍ POMOCÍ SEBEHODNOCENÍ**. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2003, ISBN 80-02-01566-5
15. **JAK EFEKTIVNĚ UPLATNIT CAF V SAMOSPRÁVNÝCH ÚŘADECH – SOUBOR PŘÍKLADŮ**. Praha 2005.
16. Hammer, M., Champy, J.: **REENGINEERING – RADIKÁLNÍ PROMĚNA FIRMY**. Praha Management Press, 2000, ISBN: 80-7261-028-7
17. Vratislav Horálek: **JEDNODUCHÉ NÁSTROJE ŘÍZENÍ JAKOSTI I**. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN: 80-02-01689-0
18. Pavel Nováček: **CHVÁLÍ TĚ SESTRA ZEMĚ**. Matice cyrilometodějská s.r.o., Olomouc 1998
19. Hawken, P., Lovins, A., Lovinsová, L.,H.: **PŘÍRODNÍ KAPITALISMUS**. Praha: Mladá Fronta 2003, ISBN: 80-204-1078-3
20. Goldratt, E., M.: **CÍL**. Praha: Interquality, s.r.o., 2001, ISBN: 80-902770-2-0
21. Kaplan, N.: **BALANCED SCORECARD**. Praha: Management Press 2002

22. **VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICE.** Praha: Ministerstvo vnitra 2004, ISBN: 80-239-3642-5
23. **VSETÍN VYZKOUŠEL METODU BSC, KTERÁ MU PŘINÁŠÍ UŽITEK.** In.: Moderní obec, 2004, č. 8. Praha: Economia, ISSN
24. **SBORNÍK PŘEDNÁŠEK Z MEZINÁRODNÍ KONFERENCE EVROPSKÝ TÝDEN KVALITY V ČESKÉ REPUBLICE 2002.** Česká společnost pro jakost, Praha, 2004, ISBN 80-02-01673-4
25. **CD SBORNÍK Z XI. KONFERENCE NSZM ČR, „JAK PLÁNUJÍ MĚSTA, OBCE A REGIONY ČR SVŮJ ROZVOJ?“. Praha, 3. 11. 2004**
26. **Zákony** (ve znění pozdějších předpisů): č. 128/2000 Sb., **o obcích**, , Zákon č. 320/2001 Sb, **o finanční kontrole**, další zákony a zákonné normy ve vztahu k tématu.
27. Školící materiály pro kurz „**Manažer jakosti - modul I. až IV.**“ Česká společnost pro jakost, Praha 2001
28. Školící materiály pro kurz „**Základy managementu jakosti ve veřejné správě**“. Česká společnost pro jakost, Praha 2004

INTERNETOVÉ ZDROJE

- ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST: www.csq.cz, www.benchmarking.cz
- EVROPSKÉ SADY INDIKÁTORŮ: www.timur.cz
- EVROPSKÝ INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU: www.eipa.nl
- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI: www.npj.cz
- NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST: www.nszm.cz
- VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, O.P.S.: www.vcvscr.cz
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR: www.env.cz, www.env.cebin.cz
- ČESKÝ EKOLOGICKÝ ÚSTAV: www.ceu.cz
- ZÁKLADNÍ INFORMACE O AGENDĚ 21 A MÍSTNÍ AGENDĚ 21 (AGENTURA KONIKLEC): www.agenda21.cz
- KALKULÁTOR OSOBNÍ EKOLOGICKÉ STOPY V ČEŠTINĚ (ZELENÝ KRUH, ECONNECT): www.hraozemi.cz/ekostopa
- MEZINÁRODNÍ SPOLEČENSTVÍ PRO REGIONÁLNÍ INICIATIVY V OBLASTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ – ICLEI: www.iclei.org
- EVROPSKÁ KAMPAŇ UDRŽITELNÝCH MĚST A OBCÍ – ESCTC: www.sustainable-cities.org
- www.cvvm.cas.cz Centrum pro výzkum veřejného mínění - součást Sociologického ústavu AV ČR

Slovník

Analýza nákladů a výnosů (Cost - Benefit Analysis - CBA)

Metodický postup analyzující veškeré negativní dopady (Costs) a pozitivní dopady (Benefits) na zkoumaný subjekt. Jedná se tedy o zhodnocení kladných a záporných efektů plynoucích například z investice.

Dotčené strany (stakeholders)

Dotčenými stranami (někdy též překládáno jako zainteresované strany) jsou všichni, kdo mají zájem, ať finanční nebo nikoli, na činnostech organizace veřejného sektoru, např. zákazníci/občané, klienti, pracovníci, široká veřejnost, inspekční orgány, média, dodavatelé atd. Nadřízení, např. vláda, reprezentovaná volenými (nebo jmenovanými) vedoucími pracovníky, a nadřízené vládní organizace, jsou rovněž dotčenými stranami. Všechny dotčené strany však nemají stejné postavení.

Ekologická stopa organizace

Patří k základním indikátorům udržitelného rozvoje. Vyjadřuje, jak velkou plochu by organizace veřejného sektoru (škola, úřad atd.) potřebovala k obnově všech zdrojů a energií, které spotřebuje. Vyjadřuje se v globálních hektarech.

Hospodárnost prostředků (Economy)

Hospodárností je takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů (poslání) s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů (poslání). Definice převzata ze zákona o finanční kontrole.

Indikátory udržitelného rozvoje

Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje byla stanovena Evropskou komisí za účelem sledování a porovnávání výsledků, které mají významný vliv na udržitelnost rozvoje. Aby výsledky mohly být srovnatelné v rámci jednoho města/kraje v čase (trend) a současně srovnatelné v rámci ostatních měst, je pro každý indikátor stanovena podrobná metodika. Společné evropské indikátory jsou myšleny jako doplňkové k indikátorům dohodnutým na regionální či místní úrovni. Více informací viz www.timur.cz

ISO 9001:2000

Systém kvality a výkonnosti dle ISO je systémem kontrol a prevencí. Systém kvality (ISO 9001) lze budovat také jako integrovaný se systémem šetrnosti k přírodě (ISO 14 001).

Kvalita (quality) též jakost

Kvalita je znak služby/ produktu. Kvalita ve veřejné správě je míra naplňování oprávněných požadavků:

- zákazníků na poskytovanou veřejnou službu/ produkt nebo
- občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.

Kvalita života

Pro jednotlivce je kvalitou života naplňování jeho osobních požadavků v jednotlivých oblastech lidského bytí (ve fyzické, sociální, duchovní rovině). Představa každého jednotlivce naplňování těchto požadavků je však jiná. Jinak řečeno jde o jeho osobní spokojenost nebo nespokojenost s tím, jak se mu ve městě, regionu či státu žije. Do toho vstupuje celá řada faktorů. Například jeho osobní či rodinná situace, zdraví a duševní pohoda, spokojenost s bydlením, spokojenost s prací, s využíváním volného času, s okolním prostředím, sousedské vztahy atd. a také spokojenost s veřejnými službami/produkty ve městě nebo regionu, kde žije.

Mapa procesů (process map)

Grafické nebo jiné znázornění (či popis) souboru činností (úkonů), které se uskutečňují v rámci procesu. Mapa může dále obsahovat vstupy a výstupy, parametry měření, odpovědnosti, zdroje, parametr zlepšování atd.

Metody řízení kvality a výkonnosti

K těmto metodám řadíme například CAF, procesní řízení, ISO, Reengineering, EFQM, benchmarking, Balanced Scorecard (BSC), PDCA cyklus, Místní Agendu 21 atd.

Místní Agenda 21 (MA 21)

MA 21 je

- nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni.

- proces, který prostřednictvím:
 - zkvalitňování správy věcí veřejných,
 - strategického plánování (řízení),
 - zapojování veřejnosti a

využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase. (Převzato ČEÚ, viz www.ceu.cz)

Nejlepší praxe (best practice)

Prvotřídní výkonnost, metody nebo přístupy, které vedou k výjimečné výkonnosti. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje inovační postupy nebo zajímavé praktiky v řízení a fungování organizace, které byly identifikovány pomocí benchmarkingu. Někdy je vhodnější hovořit o „správné praxi“ (good practice), poněvadž si nikdo nemůže být jist, zda neexistuje lepší.

Proces (process)

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (nebo vlivy), čímž se přidává hodnota. Povaha procesů v organizacích veřejného sektoru se může velmi lišit, od relativně abstraktních činností, např. podpory rozvoje koncepce nebo regulace ekonomických aktivit, až po velmi konkrétní činnosti při poskytování služby nebo produktu.

Reengineering (business process re-engineering)

Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů organizace veřejné správy (například úřadu) tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Spokojenost

Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

Standardizace způsobu dotazování

Zajištění totožných podmínek při získávání odpovědí od všech dotazovaných (např. jde o stejné znění otázek, stejného prostředí, určitého závazného časového rozmezí apod.)

SWOT analýza (SWOT analysis)

Analýza silných stránek (Strength), slabých stránek (Weakness), příležitostí (Opportunities) a rizik (Threats) organizace veřejného sektoru. Příležitosti jsou možné výhody, rizika neboli ohrožení jsou možné obtíže. Silné a slabé stránky jsou vnitřní vlivy, příležitosti a rizika jsou vnější vlivy.

Účelnost prostředků

Účelností je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů (poslání). Definice převzata ze zákona o finanční kontrole.

Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj je založen na integraci a rovnováze cílů ekonomických, sociálních a ekologických. Udržitelný rozvoj představuje takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace bez ohrožování možností budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Více viz www.nszm.cz.

Veřejné mínění

Názory veřejnosti na aktuální otázky, zjištěné průzkumem

Veřejné služby/produkty

Veřejné služby jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti. K veřejným službám řadíme například zdravotní, sociální služby, školství, policie, výkon státní správy a samosprávy atd. K veřejným produktům patří například dopravní a další infrastruktura, veřejné budovy, prostranství, sportoviště atd.

Vize (vision)

Vyjadřuje, kam chceme jít, zejména jak dosáhnout poslání. Je dosažitelným snem o tom, co chce organizace veřejného sektoru dělat a kam chce směřovat.

Vliv (outcome)

Vliv (neboli následek, dopad), který mají výstupy (služba/ produkt) na společnost nebo na životní prostředí. Za produkt lze považovat také investice (např. do infrastruktury).

Výběrový soubor

Množina jednotek reálně zahrnutých do výzkumu, které jsou ze základního souboru vybrány některou z výběrových metod

Výstup (output)

Okamžitý výsledek, kterým může být buď produkt nebo služba. K produktům lze přiřadit také investice (např. budovy, infrastrukturu atd.) Existuje rozdíl mezi útvaryovými nebo mezi operačními výstupy a koncovými výstupy, přičemž mezioperační výstupy jsou služby/ produkty dodávané z jednoho útvaru do druhého v rámci organizace veřejného sektoru a koncové výstupy jsou výstupy dodávané jinému subjektu mimo organizaci.

Zákazník/ občan (customer/citizen)

Termín zákazník/občan se používá pro zdůraznění dvojího vztahu veřejné správy k uživatelům veřejných služeb na straně jedné a na straně druhé ke všem členům společnosti, kteří jako občané a daňoví poplatníci mají zájem na službách/ produktech, jejich výstupech nebo vlivech (např. vliv na kvalitu života, udržitelnost rozvoje atd.).

Základní soubor

Množina jednotek (nejčastěji osob), které se potenciálně mohou stát objektem sociologického výzkumu (např. šetření spokojenosti)

Seznam příloh

Příloha 1: Nalezení hlavních příčin stížností pomocí.....	73
Příloha 2: Příklady poskytovatelů veřejných služeb (zadavatel obec/kraj).....	74
Příloha 3: Pravidla Rady města Vsetín pro přijímání a vyřizování stížností	76
Příloha 4: Metodika dotazníkového průzkumu	78
Příloha 5: Metodický list: Indikátor A.1	80
Příloha 6: Dotazník – Indikátor A.1	83
Příloha 7: Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků úřadu.....	85
Příloha 8: Mapa procesu pro měření spokojenosti zákazníků úřadu.....	86
Příloha 9: Průvodní dopis a dotazník pro měření spokojenosti.....	87
Příloha 10: Hodnocení spokojenosti zastupitelů s prací úřadu	89
Příloha 11: Průvodní dopis pro měření spokojenosti zaměstnanců.....	91
Příloha 12: Dotazník pro měření spokojenosti zaměstnanců	93
Příloha 13: Příklad hodnocení výsledků měření spokojenosti zaměstnanců.....	95
Příloha 14: Příklad vizualizace (grafy) výsledků	96
Příloha 15: Spokojenost zaměstnanců jako měřítko ve strategii dle BSC	97
Příloha 16: Formulář pro úspěch týdne / měsíce.....	98
Příloha 17: Formulář „Programu snižování nákladů a zvyšování výnosů“	99
Příloha 18: Pravidla „Programu snižování nákladů a zvyšování výnosů“	100
Příloha 19: Formulář pro audit pracovišť.....	103
Příloha 20: Kritéria pro hodnocení auditu pracovišť.....	104

Seznam obrázků

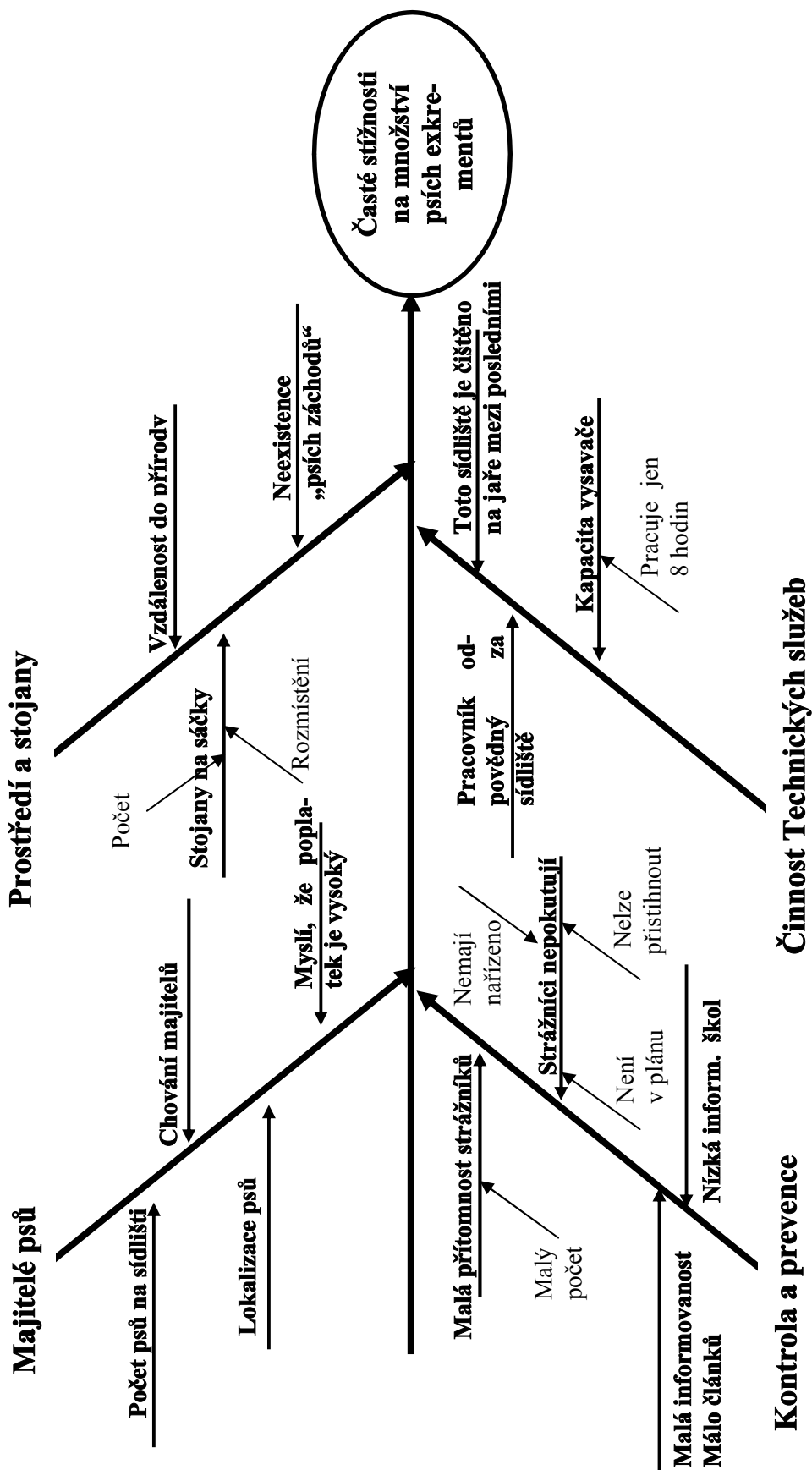
<i>Obrázek 1: Spokojenost občanů s životním prostředím v místě bydliště 1992 – 2005 (v %).....</i>	8
<i>Obrázek 2: Spokojenost a procesní přístup.....</i>	10
<i>Obrázek 4: Diagram příčin a následků.....</i>	13
<i>Obrázek 5: Cílový segment výkonnost – spokojenost.....</i>	16
<i>Obrázek 6: Příklad použití diagramu afinity pro analýzu a vizualizaci znaků služby.....</i>	19
<i>Obrázek 7: Projekt a cyklus šetření spokojenosti</i>	20
<i>Obrázek 8: Osvědčená stupnice pro hodnocení spokojenosti</i>	21
<i>Obrázek 9: Zobrazení šetření spokojenosti dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje. 22</i>	
<i>Obrázek 10: Způsob stanovení klíčového výsledku pomocí cílového segmentu</i>	27
<i>Obrázek 11: Motivační nástroje v konceptu „Respektovat a být respektován“</i>	28
<i>Obrázek 12: Internetové stránky iniciativy TIMUR.</i>	30
<i>Obrázek 13: Metodika Národní sítě Zdravých měst (zdroj: NSZM)</i>	31
<i>Obrázek 14: Výsledky doplněných otázek – spokojenost s úřadem, městskou policií atd.</i>	33
<i>Obrázek 15: Spokojenost s kvalitou vybraných veřejných služeb</i>	34
<i>Obrázek 16: Spokojenost s dostupností veřejných služeb</i>	34
<i>Obrázek 17: Výsledky měření spokojenosti zákazníků - Vsetín.....</i>	36
<i>Obrázek 18: Porovnání výsledků Martin – Vsetín - Sopron</i>	36

<i>Obrázek 19: Porovnání výsledků jednotlivých odborů</i>	36
<i>Obrázek 20: Trend výsledků šetření spokojenosti starostů správního obvodu</i>	37
<i>Obrázek 21: Vizualizace výsledků jednotlivých odborů za rok 2004</i>	38
<i>Obrázek 22: Spokojenost zastupitelů s jednáním úředníků, podklady, práci odboru</i>	39
<i>Obrázek 23: Vizualizace výsledků jednotlivých odborů za rok 2003</i>	40
<i>Obrázek 24: Výsledky auditu pracovišť za rok 2004 dle odborů</i>	43
<i>Obrázek 25: Audit pracovišť – průměrné známky za úřad v jednotlivých měsících</i>	44
<i>Obrázek 26: Audit pracovišť – výsledky tří měsíců dle jednotlivých odborů</i>	44
<i>Obrázek 27: Model „Cíl veřejné správy“</i>	47
<i>Obrázek 28: Model „Dělat správné věci správně“</i>	48
<i>Obrázek 29: Cyklus a projekt benchmarkingu</i>	49
<i>Obrázek 30: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru</i>	50
<i>Obrázek 31: BSC – příklad strategické mapy pro město</i>	51
<i>Obrázek 32: Model procesně orientovaného systému řízení</i>	54
<i>Obrázek 33: Schéma procesu</i>	55
<i>Obrázek 34: Cyklus PDCA</i>	56
<i>Obrázek 35: Zobrazení modelu CAF [14, 15]</i>	58
<i>Obrázek 36: Členění kritérií předpokladů na subkritéria (zdroj Patrick Staes)</i>	59

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vztah kvalita – výkonnost – náklady veřejné služby</i>	14
<i>Tabulka 2: Vztah kvalita – výkonnost – náklady veřejné služby</i>	15
<i>Tabulka 3: Příklady obecných znaků služeb</i>	18
<i>Tabulka 4: Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje</i>	29
<i>Tabulka 5: Výsledky spokojenosti zapojených měst</i>	33
<i>Tabulka 6: Číselné výsledky šetření spokojenosti starostů správního obvodu dle odborů</i>	38
<i>Tabulka 7: Pořadí používání nástrojů kvality v rámci EU</i>	45
<i>Tabulka 8: Příklad souboru měřítek strategických témat</i>	52
<i>Tabulka 9: Sedm nástrojů řízení kvality</i>	57
<i>Tabulka 10: Sedm nástrojů vedení</i>	57
<i>Tabulka 11: Náměty na klíčové cíle pro subkritérium 6.1 (spokojenost zákazníků)</i>	61
<i>Tabulka 12: Náměty na klíčové cíle pro subkritérium 7.1 (spokojenost zaměstnanců)</i>	63

Příloha 1: Nalezení hlavních příčin stížností pomocí diagramu příčin a následků



Příloha 2: Příklady poskytovatelů veřejných služeb (zadavatel obec/kraj)

Přímo/ nepřímo	Poskytovatel	Zákonná úprava poskytovatele	Vztah k obci (kraji)	Příklady použití (veřejné služby)	Kdo je zákazníkem (příkla- dy)
Přímo obcí/krajem	Obecní/ krajský úřad	Zákon o obcích/ kra- jích, Správní řád a další speciální záko- ny	Obec/ kraj poskytuje přímo prostřednictvím úřadu	- přenesený výkon státní správy (živnostenský úřad, registry vozidel, matriční úřad, stavební úřad, atd.) - zabezpečování úkolů sa- mosprávy (pronájem neby- tových prostor, správa ma- jetku atd.)	- žadatel o úkon (vydání či změna živnostenského listu, žadatel o převod vozidla, vydání občan- ského průkazu, pasu atd.) - žadatel o úkon samosprávy (ná- jemce nebytových prostor, žada- tel o koupi nemovitosti atd.)
	Organizační složka obce či kraje	§ 24 – 26 z.č. 250/2000 Sb.	obec zřizuje zřizovací listinou, nemá právní subjektivitu	- například služby sociální- ho charakteru (pečovatelská služba, stacionář ...)	- uživatel sociálních služeb
Nepřímo obcí/krajem pomocí zřízené či založené neziskové organizace	Jiný orgán obce	Speciální zákon	orgán obce	- Městská policie - Přestupková komise atd.	- občané - účastníci řízení
	Příspěvková organi- zace	§ 27 – 37 z.č. 250/2000 Sb.	obec zřizuje zřizovací listinou	ZŠ, MŠ, technické služby,	- rodiče a žáci ZŠ nebo MŠ, u technických služeb např. obča- né a zákazníci, kterým je svážen odpad atd.
	Obecně prospěšná společnost	z.č. 248/1995 Sb.	obec založí zakládací listinou (sama) nebo smlouvou (s jinými subjekty)	Sociální služby, komunitní centrum, ...	- uživatel sociálních služeb, ná- vštěvník komunitního centra, ...
	Svazek obcí	§ 49 – 53 z.č. 128/2000 Sb., § 39 z.č. 250/2000	více obcí založí svazek smlouvou a stanovami	Mikroregion, svaz obcí, ...	- dle charakteru důvodu vzniku svazku
	Zájmové sdružení právnických osob	§ 20 písm.f) Občan- ského zákoníku	obec je člen (zřizova- tel) zájmového sdruže- ní právnických osob	ZŠ, regionální agentura,	- u ZŠ žáci a rodiče

Přímo/ nepřímo	Poskytovatel	Zákonná úprava poskytovatele	Vztah k obci (kraj)	Příklady použití (veřejné služby)	Kdo je zákazníkem (příklady)
Nepřímo pomocí ziskové organizace s podílem obce/kraje	Společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost	§§ 105 – 153e Obchodního zákoníku	obec může založit zkladatelskou listinou (sama) nebo společenskou smlouvou (s jinými subjekty)	Správa majetku, technické služby, svoz odpadu, ...	- dle charakteru činnosti (např. u správy majetku – nájemníci nebytových či bytových prostor atd.)
Nepřímo – nákup služeb	Družstvo	§ 221 – 260 Obchodního zákoníku	obec je členem družstva	Bytové záležitosti, ...	- nájemníci
Rozmanité možnosti poskytovatelů služeb (obvykle vybraných na základě soutěže) a jejich zákazníků. Vztah s obcí/krajem je vymezen na základě smlouvy.					

Poznámka: Existuje jistě více možností. Tabulka uvádí jen příklady.

Příloha 3: Pravidla Rady města Vsetín pro přijímání a vyřizování stížností (platné do 31.12.2005)

§ 1

Účel pravidel

Tato pravidla upravují postup při vyřizování stížností a oznámení (dále jen stížností) doručených Městu Vsetín, jeho orgánům a organizačním složkám.

§ 2

Obecná ustanovení

- (1) Stížnosti na činnost Městského úřadu Vsetín (dále jen MěÚ Vsetín) a organizačních složek Města Vsetína a na zaměstnance, kteří jsou v nich zařazeni, přijímají a evidují:
 - a) Útvar interního auditu MěÚ Vsetín, je-li stížnost podána písemně
 - b) příslušné odbory MěÚ Vsetín, je-li stížnost podána ústně
- (2) Útvar interního auditu MěÚ Vsetín informuje tajemníka MěÚ Vsetín o podaných písemných stížnostech a zajišťuje včasné a řádné vyřízení stížností. Se souhlasem tajemníka MěÚ Vsetín může Útvar interního auditu postoupit vyřízení stížnosti vedoucímu odboru či organizační složky, do jejichž působnosti předmět stížnosti náleží.
- (3) Vedoucí odborů podávají tajemníkovi MěÚ v případě potřeby návrhy na přijetí opatření k nápravě činnosti MěÚ Vsetín v souvislosti s vyřizováním podaných stížností.
- (4) Stížnosti na činnost Městské policie Vsetín a na zaměstnance zařazené do Městské policie Vsetín přijímá a eviduje velitel Městské policie Vsetín, který zajišťuje jejich správné a včasné vyřízení. Velitel městské policie Vsetín informuje o přijatých stížnostech neprodleně starostu města.
- (5) Stížnosti na tajemníka MěÚ Vsetín a velitele Městské policie vyřizuje starosta města.

§ 3

Přijímání stížností

- (1) Stížnosti se přijímají každý pracovní den v pracovní době.
- (2) Stížnosti mohou stěžovatelé podávat písemně nebo ústně.

§ 4

Lhůty pro vyřízení stížností

- (1) Každá stížnost musí být prozkoumána a vyřízena urychleně.
- (2) Lze-li vyřídit ústní stížnost ihned při jejím podání, vyřídí ji pracovník, který ji přijal. Stížnosti, které nemohou být takto vyřízeny a ústní stížnosti na pracovníky zařazené do příslušného odboru, předá pracovník k vyřízení vedoucímu odboru.
- (3) Písemné stížnosti a ústní stížnosti, které nelze vyřídit při jejich podání, musí být vyřízeny do 30 dnů ode dne, kdy byly doručeny. Obsahuje-li stížnost návrh, připomínku nebo podnět musí být stížnost vyřízena nejpozději do 60 dnů, jde-li o působnost zastupitelstva města do 90 dnů od doručení. Tyto lhůty lze překročit jen ve výjimečných případech a se souhlasem tajemníka MěÚ Vsetín, v případě stížnosti na činnost Městské policie Vsetín se souhlasem starosty města.
- (4) Stížnost na rozhodnutí správního orgánu, ze které je patrné, že stěžovatel nevyčerpal všechny řádné opravné prostředky a že jejich lhůta k jejich podání neprošla, musí být neprodleně postoupena příslušnému správnímu orgánu k rozhodnutí o opravném prostředku a stěžovatel o tom uvědoměn.
- (5) Opakuje – li stěžovatel stížnost je nutné přezkoumat, zda původní stížnost byla správně vyřízena a o výsledku podat stěžovateli zprávu. Neobsahují-li jeho další stížnosti v téže věci nových skutečností, není nutno je opětovně prošetřovat.

§ 5

Další zásady pro vyřizování stížností

- (1) Při prošetřování stížnosti je nutno vycházet s jejího obsahu bez zřetele na to, kdo ji podal a proti komu směřuje. Všechny body stížnosti musí být řádně a odpovědně prošetřeny.
- (2) Stížnost nesmí být postoupena k vyřízení zaměstnancům, proti kterým stížnost směřuje.
- (3) Požádá-li stěžovatel, aby jeho jméno nebylo uváděno, nebo jestliže je to v zájmu spravedlivého vyřízení stížnosti, postoupí se k prošetření jen opis stížnosti bez uvedení jména stěžovatele.
- (4) Vyžaduje-li to povaha stížnosti, může být při šetření slyšen stěžovatel, jakož i osoby proti kterým stížnost směřuje.

- (5) O ústních jednáních při prošetřování stížnosti sepiše zaměstnanec prošetřující stížnost zápis, pokud o to požádá některý z účastníků jednání. Zápis musí obsahovat jména všech osob jež se jednání zúčastnily, stručně a výstižně vyličení průběhu a výsledku jednání, jakož i doložku, že účastníci jednání byli s obsahem zápisu seznámeni. Zápis podepíše zaměstnanec provádějící šetření a všichni účastníci řízení. Pokud některý účastník odmítne podepsat zápis nebo nesouhlasí s jeho obsahem, poznamená se to s uvedením důvodů.

§ 6

Informování o vyřízení stížnosti

- (1) O vyřízení stížnosti musí být stěžovateli podána zpráva ve lhůtách stanovených v § 4 těchto pravidel, a to i v případě, že při prošetření bylo zjištěno, že stížnost není oprávněná.
- (2) Je-li stížnost podána ústně a stěžovatel netrvá na písemné zprávě, může být stěžovateli odpovězeno ústní formou.
- (3) Písemnou zprávu o vyřízení stížnosti podává stěžovateli Útvar interního auditu.

§ 7

Opatření k nápravě

Tajemník je povinen neprodleně provést opatření potřebná k odstranění závad zjištěných při prošetřování stížností. Útvar interního auditu sleduje realizaci opatření potřebných k odstranění zjištěných závad a po jejich odstranění o tom vyrozumí stěžovatele. V případě Městské policie Vsetín provádí příslušná opatření starosta města.

§ 8

Evidence stížností

- (1) Evidence došlých a ústně podaných stížností musí být vedena tak, aby:
 - a) obsahovala datum podání, jméno, příjmení a adresu stěžovatele, označení orgánu nebo osoby, proti které stížnost směřuje, předmět stížnosti, kdy a komu byla stížnost předána k prošetření nebo vyřízení, výsledek šetření, opatření k zjednání nápravy, data podání zpráv o příjmu a vyřízení stížnosti a výsledky kontroly, jak byla splněna opatření k nápravě.
 - b) poskytovala údaje důležité pro hodnocení došlých a vyřízených stížností podle odst.3 § 8 těchto pravidel
 - c) umožňovala soustavnou kontrolu včasnosti a správnosti vyřizování stížností
- (2) Stížnosti a spisový materiál týkající se jejich vyřizování se zakládají odděleně od ostatních spisů. Vyřizuje-li stížnost vedoucí odboru nebo vedoucí organizační složky předají spisový materiál Útvaru interního auditu.
- (3) Stížnosti se evidují u Útvaru interního auditu, kde se stížnosti zapisují do knihy došlých stížností, jsou zde dále vedeny originály stížností, podkladové materiály pro jejich projednání a originály doporučených dopisů, kterými bylo odpovězeno stěžovatelům o způsobu vyřízení stížností.
- (4) Útvar interního auditu a velitel Městské policie Vsetín jsou povinni vypracovat nejméně jedenkrát ročně zprávu o došlých, vyřízených a nevyřízených stížnostech s rozбором jejich obsahu, příčin zjištěných závad a s uvedením opatření provedených k nápravě. Zprávy projednává Rada města Vsetína.

§ 9

Závěrečná ustanovení

- (1) U stížností na činnosti při výkonu přenesené působnosti obce, se postupuje podle vyhlášky č. 150/1958 Ú.l., o vyřizování stížností, oznámení a podnětů pracujících, a těchto pravidel. V případě rozdílné úpravy má přednost ustanovení vyhlášky č. 150/1958 Ú.l.
- (2) Tato pravidla pro přijímání stížností schválila Rada města Vsetína na svém 21. zasedání dne 19.8.2003 pod čj. R/21/44 a platí od 19.8.2003

Ve Vsetíně dne od 19.8.2003

Jiří Čunek
Starosta města Vsetína

Příloha 4: Metodika dotazníkového průzkumu Obecný úvod – indikátory 1, 3, 6 a 10

Úvod

Existují rozdílné techniky sběru dat, které různou měrou zahrnují účast veřejnosti – od nízké úrovně až po vysoký stupeň participace občanů, kdy se používají metody, které spojují klasické metody sběru dat s aktivní účastí občanů (semináře, po kterých následuje dotazníkový průzkum zaměřený na specifická témata, atd.).

Metoda zde navržená vychází ze sběru reprezentativního vzorku dat, na základě dotazníku, který vyplňují samotní občané (předem daný počet členů domácnosti, viz. část “Vzorek”).

Dotazníkový výzkum podle této metodiky umožňuje získat potřebné informace pro výpočet indikátorů 1, 3, 6 a 10.

V ideálním případě se všechna šetření k těmto 4 dotazníkům provádí najednou, za účelem snížení nákladů a času potřebného k dotazování.

Distribuce dotazníků

Dotazníky mohou být doručeny do domácností prostřednictvím soukromého kurýra či zaměstnance úřadu nebo pomocí poštovní služby. Užití zaměstnance úřadu pro distribuci se je lepší v případě, že obecní/městský úřad chce zviditelnit svou péči o životní prostředí a udržitelný rozvoj. V případě rozesílání poštou se doporučuje přiložit vysvětlujícího dopis podepsaný starostou/primátorem města. Dopis by měl obsahovat stručnou informaci o indikátorech jako o důležitém prvku procesu rozhodování o rozvoji města a udržitelnosti.

Samotné distribuci také může předcházet telefonické oznámení, které zpravidla zvýší motivaci dotázaných k pozitivní odpovědi na průzkum.

Sběr dat

Data je možné sbírat 3 různými způsoby:

- a) Pomocí vyškoleného pracovníka: tato metoda umožňuje primární kontrolu kvality dat;
- b) Pomocí telefonního rozhovoru: doporučujeme, aby termín rozhovoru byl domluven předem a dotazník doručen k respondentovi před vlastním rozhovorem;
- c) Rozesílkou poštou: v tomto případě je nutné oslovit větší vzorek dotázaných, neboť je nutné zajistit, aby počet navrácených dotazníků vyhovoval požadavku na reprezentativnost vzorku podle velikosti města/obce (viz. níže). Je nutné počítat s tím, že návratnost by při tomto typu výzkumu měla být alespoň 30 %.

Vzorek

1. Prvním krokem je výběr respondentů z databáze voličů (registru obyvatel). Je nutné zajistit plnoletost oslovených. Doporučuje se zvolit dva respondentské soubory o stejné velikosti, z nichž jeden bude sloužit jako záložní.

2. Druhým krokem je identifikace rodin, k nimž náleží vybraní jedinci. Není možné vybrat dva členy z jedné rodiny (v případě, že v prvním vzorku bude dva členové jedné rodiny, bude druhý člen nahrazen osobou se stejným pořadovým číslem ze záložního souboru).

Náhodný výběr osob garantuje dobrou reprezentativnost výběrového souboru. Počty získaných odpovědí by měly v závislosti na velikosti sídla dosahovat hodnot:

- sídla s počtem obyvatel pod 20 tisíc: 700;
- sídla s počtem obyvatel v rozmezí 20 tisíc až 100 tisíc: 850;
- sídla s počtem obyvatel nad 100 tisíc: 1000.

Minimální velikost výběrového souboru je bez ohledu na velikost obce 500 respondentů.

Dále se musí brát v úvahu 30 až 35% podíl těch, kteří neodpoví, proto doporučujeme použít vzorek přibližně o 50% vyšší než je uvedeno v předchozím odstavci (tedy 1500 místo 1000, atd.). V případě, že nedojde k navýšení velikosti výběrového vzorku, je nutné zajistit alespoň 90-95% návratnost.

V případě, že výběrový vzorek nereprezentuje socio-demografickou strukturu obyvatel města, výsledky by měly být váženy, aby bylo reprezentativnosti v otázce věku, pohlaví a geografické distribuce dosaženo.

V případě šetření v rámci administrativního území, které je větší než území jedné obce a odpovídá např. sdružení obcí či mikroregionu, je nutné použít metodu "sdruženého vzorkování."

Tato metoda vyžaduje vytipování homogenních dílčích území v rámci daného širšího administrativního celku (s ohledem na relevantní proměnné, jako je geografická distribuce obyvatel, velikost populace, atd.).

Následně je možné vybrat ze dvou možností:

- a) Pro každé dílčí území je zvolen odpovídající centroid (který v tomto případě odpovídá obci vykazující obdobné charakteristiky jako předmětné území). Výběr respondentů pak probíhá v rámci tohoto centroidu, takže výsledky mohou být extrapolovány na celé území.
- b) Výzkum a výběr respondentů je proveden v rámci celého homogenního dílčího území. Tato metoda vychází z předpokladu, že obce, které tvoří širší celek, jsou si podobné natolik, že mohou být posuzovány jako jeden celek.

Definice/identifikace respondentů

Indikátor 1: vybraní jedinci

Indikátor 3: každý člen rodiny za sebe (jeden dotazník pro jednu osobu)

Indikátor 6: rodiče, pokud jsou v rodině školou povinné děti

Indikátor 10: člen rodiny, který je zodpovědný za nakupování a pochůzku pro celou rodinu

Příloha 5: Metodický list: Indikátor A.1



Název: SPOKOJENOST OBČANŮ S MÍSTNÍM SPOLEČENSTVÍM

Titulkový indikátor: Průměrná spokojenost s místním společenstvím

Ukazatel: Úroveň spokojenosti občanů (obecně a s ohledem na různé rysy fungování obce)

1. Definice

„Občané“ jsou lidé s trvalým bydlištěm v rámci administrativních hranic dané obce. V případě zájmu představitelů obce (a jsou-li k dispozici další zdroje), může se průzkum rozšířit i na další občany - např. na dojíždějící za prací či turisty. Tato data je pak ale nutné vyhodnotit odděleně od hlavních výsledků (tj. těch, které se týkají obyvatel obce).

„Spokojenost“ se měří na stupnici od 0 do 10.

Základní rysy dotazování jsou popsány v dokumentu: Metodika dotazníkového průzkumu
Obecný úvod – indikátory 1, 3, 6 a 10.

„Obec“ představuje geografické území spravované místním úřadem. Pokud by se některá sledovaná hlediska (např. spokojenost s přírodním prostředím, zaměstnanost, atd.) vztahovala pouze na blízké okolí nebo na oblast větší než je rozloha samosprávy, musí to by v dotazníku uvedeno a při vyhodnocení vysvětleno.

2. Otázka

- I. Jak jsou občané spokojeni se svou obcí, jako místem, kde žijí a pracují? II. Jak jsou občané spokojeni s jednotlivými rysy fungování obce?
- II. Jak občané hodnotí různé rysy fungování obce, a který z těchto rysů vnímají jako nejdůležitější z hlediska kvality jejich života?

3. Souvislosti

Kvalita života občanů je důležitou součástí udržitelné společnosti. Znamená možnost žít v takových podmínkách, které zahrnují bezpečné a cenově přijatelné bydlení, dostupnost základních služeb (školy, zdravotnictví, kultura, atd.), zajímavou a uspokojující práci, kvalitní životní prostředí (jak přírodní, tak antropogenní) a reálnou možnost účastnit se místním plánování a rozhodování. Názor občanů na tyto otázky představuje důležité měřítko celkové spokojenosti s daným místem, takže je to důležitý indikátor místní udržitelnosti.

Samozřejmě, že tyto aspekty nepokrývají celou problematiku kvality života a spokojenosti (např. spokojenost spojená s pocitem soudržnosti s danou obcí, mezilidských vztahů, kvality osobního života apod.), ale je důležité vzít v úvahu ty faktory kvality života, které jsou přímo ovlivňovány místní, národní a/nebo evropskou politikou.

Všeobecné blaho a spokojenost občanů jsou významově širší termíny, které fungují spíše jako obecné cíle rámující jednotlivé strategie.

Zahrnuté principy trvalé udržitelnosti: 1, 2, 4, 5, 6

4. Cíle

Pro tento indikátor neexistují žádné přesné cíle, jen obecné povědomí, že kvalita života občanů a jejich spokojenost s místem kde žijí patří k důležitým prvkům udržitelnosti.

5. Jednotky měření

- I. % rozdělení (čisté hodnoty pro danou časovou periodu) jednotlivých úrovní spokojenosti;
- II. procentní skóre spokojenosti s jednotlivými rysy fungování obce vážené podle důležitosti, která je jim udělena;
- III. procentní skóre vztažené k různým aspektům každého posuzovaného rysu.

6. Frekvence měření

Jednou za dva roky.

7. Metoda a zdroje sběru dat

Metodika sběru dat je popsána v dokumentu: Metodika dotazníkového průzkumu
Obecný úvod – indikátory 1, 3, 6 a 10.

Informace důležité pro vyhodnocení indikátoru 1 se nacházejí na úvod dotazníku (demografické údaje - pohlaví, věk, zaměstnání).

8. Forma vyhodnocení/prezentace výsledků

A) Pro reportování na evropskou úroveň

I. Všeobecná/celková spokojenost (otázka 1a, 1b)

Tabulka znázorňující procentuální zastoupení odpovědí na úvodní otázku dotazníku. Obecný komentář k hlavním výsledkům (vzájemné srovnání distribuce odpovědí, event. srovnání s výsledky obdobných průzkumů v jiných městech).

II. Spokojenosti s jednotlivými rysy fungování obce (otázky 2 - 7)

Tabulka znázorňující procentuální skóre spokojenosti s jednotlivými rysy fungování obce vážené podle důležitosti, která je jim udělena. Obecný komentář k hlavním výsledkům (porovnání výsledků u různých zapojených měst).

III. Hodnocení jednotlivých aspektů každého posuzovaného rysu

Tabulka znázorňující výsledky hodnocení jednotlivých aspektů každého posuzovaného rysu (ve formě % skóre). Obecný komentář k hlavním výsledkům (porovnání výsledků u různých zapojených měst).

B) Vyhodnocení na místní úrovni

Je vhodné doplnit výše uvedené společné „evropské“ části dotazníku místně specifickými otázkami, které budou reflektovat místní podmínky a priority. Tyto doplňkové údaje je pak vhodné vyhodnotit a interpretovat tak, aby výsledky byly využitelné pro místní plánování nebo v procesu místní Agendy 21. Je velmi důležité vysvětlit (pomocí tabulek a komentářů), proč občané nejsou s určitými věcmi spokojeni (specifické komentáře k odpovědím občanů na otevřené otázky o důvodech jejich nespokojenosti s daným problémem). Vhodné je seřadit tyto odpovědi i podle věku, pohlaví a povolání, pokud je průzkum veden s tímto cílem (oddělené tabulky s propojeními mezi věkem, socio-ekonomickým postavením, pohlavím a úrovní spokojenosti).

9. Příklady podobného použití

Různé variace tohoto indikátoru byly použity v množství místních iniciativ. Město Leicester (VB) měří celkovou spokojenost občanů s okolím na základě odpovědi na jedinou otázku kladenou v místních průzkumech. Indikátor se vyhodnocuje ve formě čisté procentuální hodnoty respondentů, jejichž odpověď byla „velmi spokojen(a)“ nebo „celkem spokojen(a)“, mínus procento odpovědí „velmi nespokojen(a)“ nebo „spíše nespokojen(a)“. Kromě již zmíněných odpovědí mohou respondenti odpovědět „ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“. Tato odpověď se nezapočítává do čisté hodnoty.

10. Aktuální otázky/další vývoj

Z rozboru prvního kola průzkumu se objevilo množství nedořešených otázek.

1. Mohlo by být prospěšné zahrnout do průzkumu další hlediska ovlivňující úroveň kvality života společnosti.¹
2. V případě mnoha sledovaných rysů se posuzované území liší od území spravovaného daným úřadem.²
3. V mnohých případech mohou být z průzkumu odstraněny některé služby využívané jen částí populace (např. školy), což umožní větší koncentraci na služby poskytované populaci jako celku; nebo jinak, tyto průzkumy mohou proběhnout (jako hloubkové studie) na menším vzorku současných a potenciálních uživatelů.³

Budoucí diskuse může zahrnout některé další přístupy (odlišné od přístupu, který je navržen tímto indikátorem) podobné těm, které použili při 31. indikátoru projektu TERM podpořeném EEA (povědomí a postoj vůči ohrožení životního prostředí sektorem dopravy) a při průzkumu EUROBAROMETER (Generální direktorát pro životní prostředí) („Důvody stížností na stav místního životního prostředí“, kdy uvažuje „objem dopravy“ jako jednu z možných odpovědí).

11. Klíčová slova

Spokojenost, místní komunita/samospráva, bydlení, zaměstnanost, přirozené prostředí, vybudované prostředí, služby, účast veřejnosti, osobní bezpečnost.

¹ Předchozí průzkumy v této oblasti zdůraznily význam úrovně spokojenosti v souvislosti se společenskými vztahy v rámci místní komunity (jejich síla, kvalita, atd.). Ke vnímání kvality života v rámci místního společenství také přispívá dostupnost sítě spolků (formálních i neformálních), které poskytují podporu, společnost či služby (veřejné a soukromé) – tj. kvalita občanské společnosti. Testovací fáze (během které mohou respondenti sami určovat další hlediska) může poskytnout zajímavé odpovědi na tuto otázku.

² Toto je případ dostupnosti a kvality přírodních zdrojů (obecně jsou společně vnímané, protože zahrnují velké území) a pracovních příležitostí (alespoň v případě komunit náležejícím k městským aglomeracím). V těchto případech je užitečné při formulaci otázky specifikovat, k jakému území se otázka vztahuje.

³ S odkazem především na ty proměnné, které se vztahují ke službám poskytovaným určitým společenským skupinám (např. školy, sociální služby), situace, zda respondenti tyto služby využívají, velmi výrazně ovlivňuje jejich vnímání spokojenosti a tudíž může značně ovlivnit jejich odpovědi a následně celkový výsledek.



Příloha 6: Dotazník – Indikátor A.1



Spokojenost občanů s místním společenstvím

Obecné informace

- a) **Pohlaví:** muž žena místní část _____
- b) **Věk** _____
- c) **Zaměstnání** student zaměstnaný nezaměstnaný důchodce

1.a) Jak jste spokojen(a) s vaší obcí, jako s místem, kde žijete a pracujete?

(Vyberte prosím pouze jednu možnost)

- velmi spokojen
 mírně spokojen
 mírně nespokojen
 velmi nespokojen

1.b) Vyjádřete úroveň vaší spokojenosti na bodové stupnici (0 velice nízká, 10 velmi vysoká)

Skóre: _____

Prosím přiřaďte ke každé otázce bodové skóre (podobně jako v předchozí otázce 0 velice nízká spokojenost, 10 velmi vysoká)

2) Jak jste spokojen s mezilidskými vztahy ve vaší obci?

3) Jak jste spokojen s možnostmi provozovat své záliby a koníčky?

4) Jak jste spokojen se základními veřejnými službami?

Z toho jak jste spokojen se:

4. a) zdravotními službami?

4. b) sociálními službami?

4. c) mateřskými a základními školami?

4. d) středními školami?

4. e) městskou hromadnou dopravou?

4. f) fungováním Městského úřadu Vsetín?

4. g) fungováním Technických služeb Vsetín (svoz odpadu, úklid města, ...)?

4. h) fungováním Městské policie?

5) Jak jste spokojen s kvalitou okolního životního prostředí?

6) Jak jste spokojen s možnostmi zaměstnání ve vašem městě?

7) Jak jste spokojen s možnostmi účastnit se místního plánování, rozhodování či kulatých stolů?

Nyní prosím seřaďte dané oblasti/položky v závislosti na vašem osobním hodnocení důležitosti (1= nejvíce důležitý, 6 = nejméně důležitý)

Pořadí

- _____ mezilidské vztahy
 _____ možnost uplatnit vaše zájmy a záliby
 _____ základní veřejné služby
 _____ kvalita okolního životního prostředí
 _____ možnost zaměstnání
 _____ možnost účasti na místním plánování (např. územní plán, místní Agenda 21)

Přiřadte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) a 10 (nejvíce) každé položce v tomto sloupci k otázkám b - g):

Nyní prosím zopakujte totéž pro otázky b) až g) tak, že do druhého sloupce (*) napíšete číslice 1 a 2 pro nejdůležitější a druhou nejdůležitější alternativu

b) Jak bezpečné je podle vás:

(10 = bezpečné až 0 = nebezpečné)

_____	Být přes den doma s nezamknutými dveřmi?	(*)
_____	Nechat přes noc otevřené okno?	
_____	Chodit v noci po hlavních ulicích?	
_____	Chodit v noci po veřejných prostranstvích?	

c) Zhodnoťte prosím kvalitu následujících služeb:

(10 = kvalitní až 0 = nekvalitní)

_____	Sportovní zařízení
_____	Divadla a kina
_____	Muzea a výstavní síně
_____	Kulturní domy
_____	Knihovny

d) Jak dostupné jsou následující základní služby

(10 = dobré až 0 = špatné)

_____	Praktičtí lékaři
_____	Nemocnice
_____	Sociální služby
_____	Policie
_____	Školy
_____	Veřejná doprava

e) Zhodnoťte kvalitu následujících položek:

(10 = kvalitní až 0 = nekvalitní)

_____	Veřejné parky a zahrady, zeleň obecně
_____	Zastavěné prostory (zastavěné plochy, výstavba ve městě)
_____	Odvoz odpadů a čištění ulic
_____	Kvalita ovzduší
_____	Hlučnost v noci
_____	Hlučnost ve dne

f) Jaký je váš názor na následující možnosti:

(10 = dobré až 0 = špatné)







_____	Možnost odborné rekvalifikace
_____	Podpora novým podnikatelským záměrům
_____	Úroveň nezaměstnanosti ve vaší obci
_____	Hospodaření s majetkem obce
_____	Účelné a vyvážené užití příjmů obce
_____	Spokojenost s investičními akcemi města (park, náměstí, ...)

g) Zhodnoťte prosím následující možnosti Vašeho zapojení do rozhodování ve vaší obci:

(10 = vysoké až 0 = nízké)

_____	Podílet se na místním plánovacím procesu (příprava územního plánu apod.)
_____	Stát se členem zájmových organizací, spolků
_____	Podávat přímé žádosti/dotazy na místní úřad
_____	Účast v komunálních volbách/referendech

Příloha 7: Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků úřadu a informace pro občany

Hodnocení spokojenosti občanů - anonymní budova úřadu Svárov 1080, datum:		Poznámky a připomínky (nepovinné) kritika, náměty, místo pro pochvalu
Matrika - Odbor správních agend	 1 velmi spokojen	Vysvětlivky k vyplnění dotazníku jsou na druhé straně tohoto formuláře
Finanční odbor	 2	
» pokladna	 spokojen	
Odbor kanceláře starosty	 3 ani spokojen, ani nespokojen	
Odbor správy a údržby majetku		
Odbor výstavby, územ. plánování a dopravy	 4 nespokojen	
Odbor životního prostředí		
Odbor školství a kultury	 5 velmi nespokojen	
Odbor investic a rozvoje		
Obecní živnostenský úřad	Oddělení, poznámka:	
Útvar interního auditu		

Vážení občané,

žádáme vás laskavě o vyplnění jednoduchého dotazníku, který se týká vaší spokojenosti s prací Městského úřadu.

Vyznačte, prosím, odbor, na kterém jste jednali a ohodnoťte svou spokojenost známkou 1 - 5. Do kolonky oddělení máte možnost vypsát oddělení nebo jméno konkrétního pracovníka, se kterým jste jednali.

Můžete také napsat své náměty, kritiku, pochvaly. Pokud máte zájem, aby vám bylo odpovězeno, je potřeba k námětům či kritice vypsát jméno a vaši adresu.

Vyplnění tohoto dotazníku slouží ke zlepšování práce radnice.

Děkujeme za ochotu.

Pravidla pro vyhodnocení spokojenosti občanů

- Hodnocení je anonymní.
- Dotazování pro hodnocení spokojenosti občanů bude probíhat v týdenních až čtrnáctidenních intervalech.
- Šetření probíhá v obou budovách (2 pracovníci na Svárově a 2 pracovníci na Mostecké budově) v určený den stát u hlavního vchodu a hodinu, maximálně dvě hodiny rozdávát formuláře pro hodnocení.
- Hodnocení spokojenosti bude probíhat v úřední dny.
- Dozor nad výběrem dotazníků i nad jejich zpracováním má útvar interního auditu.
- Útvar interního auditu informuje o výsledcích hodnocení na poradách vedoucích odborů.

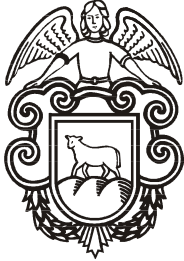
Příloha 8: Mapa procesu pro měření spokojenosti zákazníků úřadu

Proces	Měření spokojenosti zákazníků úřadu	Číslo	QI 42-01-11-01
Cíl	Zvýšit spokojenost občanů odcházejících z úřadu	Druh	hlavní – řídicí – podpůrný
Majitel	MěÚ Vsetín	Uživatel	Útvar interního auditu
Zdroje lidské	Sběr dotazníků: 4 zaškolené osoby, středoskolské vzdělání; vyhodnocení: auditor (VŠ vzdělání)		
Zdroje vybavení	PC, uživatelský SW - Excel, dotazníky, krabice na vyplněné dotazníky		
Zdroje prostředí	Standardní kancelářské prostředí, prostory vrátnice úřadu		

Měření / monitoring [parametr]	Vstup-(dodavatel)-{dokument}	Činnost-(odpovědnost)-{dokument}	Výstup-(zákazník)-{dokument}	Měření / monitoring [parametr]
Počet rozdaných dotazníků	Harmonogram provádění šetření Oznámení o zahájení-(„sběrač“)-{pravidla pro vyplňování dotazníků}	Zajištění dotazníků a dalších podkladů a jejich předání „sběračům“-(ÚIA)-{pravidla pro vyplňování dotazníků} Zahájení šetření spokojenosti-(„sběrač“)-{pravidla pro vyplňování dotazníků}		Počet vyplněných dotazníků
	Názor občana na spokojenost-(občan)	Vyplňování dotazníku a předání na ÚIA-(„sběrač“)-{pravidla pro vyplňování dotazníků}	Vyplnění dotazníku-{vyplněný dotazník}	Výsledná známka měření
		Vyhodnocování dotazníků-(referent)-{pravidla pro vyplňování dotazníků}	Vyhodnocení měření-(referent)-{zpráva o výsledcích v Excelu zveřejněná na intranetu}	
		Rozeslání výsledků VO-(referent)-{zpráva v Excelu}	Vyhodnocení měření-(referent)-{mailová zpráva o výsledcích v Excelu}	
		Prezentace výsledků na poradě VO-(referent)-{pravidla pro vyplňování dotazníků}		
		V případě potřeby přijetí nápravných opatření-(VO)-{směrnice Kontinuální zlepšování}		

Parametr zlepšování	Zvyšovat spokojenost občanů odcházejících z úřadu, nepřekročit stanovenou hodnotu 2,2.
----------------------------	--

**Příloha 9: Průvodní dopis a dotazník pro měření spokojenosti
starostů správního obvodu**



Městský úřad Vsetín

STAROSTA MĚSTA

vyřizuje: Stanislav Kocourek
telefon: 571 491 534
e-mail: stanislav.kocourek@mestovsetin.cz
datum: 2006-01-26

Spokojenost s prací Městského úřadu Vsetín

Vážená starostko, vážený starosto,

žádám vás laskavě o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník slouží k vyhodnocení vaší spokojenosti s prací jednotlivých odborů MěÚ Vsetín.

Podněty od vás mají sloužit ke zlepšení práce úřadu pro obce správního obvodu.

Pokud jste se s činností daného odboru nesetkali, napište N (nehodnotím).

Hodnocení provádějte známkou:

- 1 – výborná spolupráce nebo výborný výkon státní správy
- 2 – dobrá spolupráce nebo dobrý výkon státní správy
- 3 – ani dobrá, ani špatná spolupráce
- 4 – špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo špatný výkon státní správy
- 5 – velmi špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo velmi špatný výkon státní správy
- N – nehodnotím (nemám s tímto odborem žádný kontakt)

Vyplněný dotazník odevzdejte do ... na sekretariát starosty nebo na útvar interního auditu.

Informace vám poskytne St. Kocourek (útvar interního auditu) tel.: 571 491 534, email: stanislav.kocourek@mestovsetin.cz.

Na tohoto pracovníka se můžete obrátit, pokud vás budou zajímat výsledky tohoto dotazníkového šetření.

Děkujeme za spolupráci

Příloha: dotazník

Jiří Čunek
starosta města

		Jednání a vystupování úředníků	Kvalita poskytované služby, výkonu státní správy	Termínovost a rychlost plnění požadavků	Poznámka (při nedostatku místa napsat pod tabulku)
Č.	Odbor	Hodnocení	Hodnocení	Hodnocení	
1.	Odbor správních agend				
2.	Odbor kanceláře starosty				
3.	Finanční odbor				
4.	Odbor správy a údržby majetku				
5.	Odbor sociálních věcí				
6.	Odbor výstavby, územního plánování a dopravy				
7.	Odbor životního prostředí				
8.	Odbor školství a kultury				
9.	Odbor investic a rozvoje				
10.	Obecní živnostenský úřad				
11.	Útvar interního auditu				

Poznámka: (kritika, náměty na zlepšování, místo pro pochvalu. Vypsát, kterého odboru se týká)

Nepovinné: (přivítáme, pokud vyplníte. Pokud zůstane nevyplněno, nebudeme moci odpovědět na vaše případné kritické připomínky)

Název obce:

Datum:

Podpis:

Příloha 10: Hodnocení spokojenosti zastupitelů s prací úřadu

Návrh na usnesení:

Zastupitelstvo města Vsetín

schvaluje

postup vyhodnocování spokojenosti s prací úřadu zastupiteli města.

Důvodová zpráva

Městský úřad Vsetín prošel certifikací systému jakosti a šetnosti k přírodě. K důležitým prvkům systému patří hodnocení zpětné vazby od starostů správního obvodu a od zastupitelů.

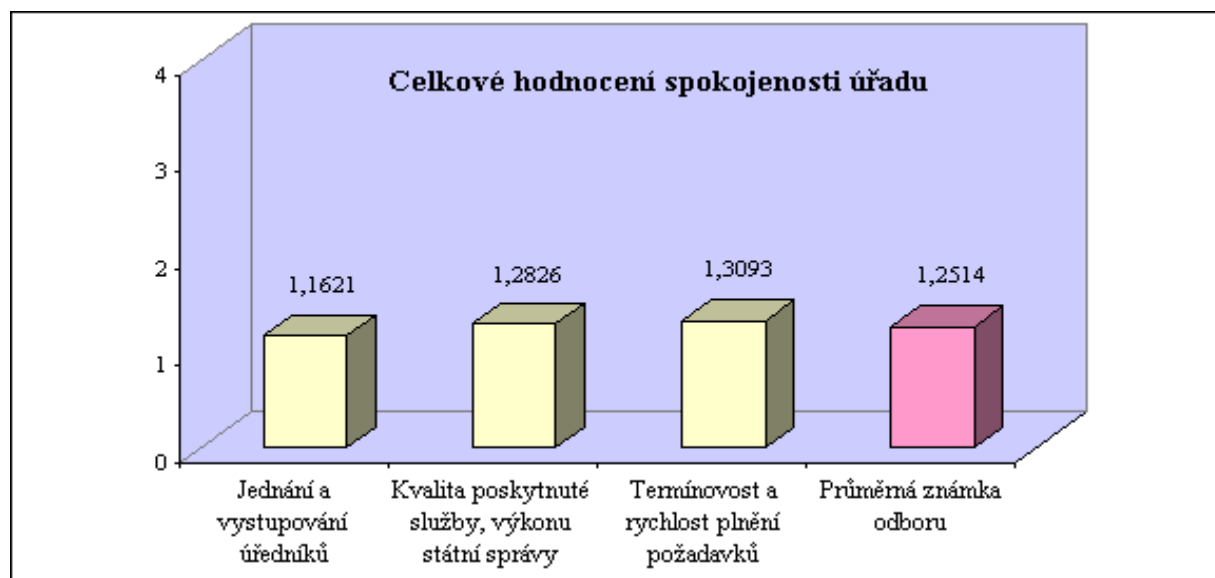
Hodnocení úřadu starosty správního obvodu proběhlo v červnu 2003 – výsledná tabulka viz níže – a bude probíhat 1 – 2x ročně.

Hodnocení zpětné vazby od zastupitelů navrhujeme provádět 2x ročně dle v příloze uvedeného dotazníku. Hodnocení zahrnuje jen práci úřadu bez hodnocení starosty a místostarostů. Pokud bude zastupitelstvem města postup při hodnocení zpětné vazby schválen, předají zastupitelé v příloze uvedený dotazník na ZM zapisovatelce nebo jej dodají do týdne na útvar interního auditu. Dotazníky, které nebudou na útvar interního auditu dodány do 14 dnů od zasedání ZM, nebudou do hodnocení zahrnuty.

Vyhodnocení dotazníků zabezpečí útvar interního auditu a předloží zprávu o vyhodnocení radě města. Zastupitelé budou se souhrnným výsledkem hodnocení seznámeni na dalším zastupitelstvu.

Vyhodnocení spokojenosti s prací MěÚ Vsetín

	Jednání a vystupování úředníků	Kvalita poskytnuté služby, výkonu státní správy	Termínovost a rychlost plnění požadavků	Průměrná známka odboru
Odbor	Hodnocení	Hodnocení	Hodnocení	Hodnocení
OSA	1,2857	1,4615	1,6154	1,4542
KS	1,1000	1,3000	1,3000	1,2333
FO	1,1429	1,1429	1,1429	1,1429
OSÚM	1,1429	1,2857	1,4286	1,2857
OSV	1,0909	1,1818	1,1818	1,1515
OVÚP	1,1765	1,4706	1,4118	1,3529
OŽP	1,0588	1,2353	1,3125	1,2022
OŠaK	1,2308	1,2308	1,3077	1,2564
IO	1,1429	1,1429	1,1429	1,1429
OŽÚ	1,2500	1,3750	1,2500	1,2917
Průměr	1,1621	1,2826	1,3093	1,2514



Spokojenost s prací MěÚ Vsetín za období 11. 11. 2002 – 30. 9. 2003

Hodnocení provádějte známkou:

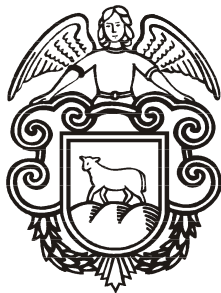
- 1 – výborná spolupráce nebo výborný výkon státní správy
- 2 – dobrá spolupráce nebo dobrý výkon státní správy
- 3 – ani dobrá, ani špatná spolupráce
- 4 – špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo špatný výkon státní správy
- 5 – velmi špatná spolupráce, chybnost, neochota nebo velmi špatný výkon státní správy
- N – nehodnotím (nemám s tímto odborem žádný kontakt)

	Jednání a vystupování úředníků	Odbornost a kvalita podkladů předkládaných zastupitelům	Hodnocení práce odboru jako celku
Odbor (vedoucí odboru)	Hodnocení	Hodnocení	Hodnocení
Odbor správních agend (Valerie Ondřejová)			
Kancelář starosty (Stanislava Konečná)			
Finanční odbor (Jana Matochová)			
Odbor správy a údržby majetku (Antonín Janota)			
Odbor sociálních věcí (Alena Beková)			
Odbor výstavby, územního plánování a dopravy (Renata Hrbáčková)			
Odbor životního prostředí (Jiří Trezner)			
Odbor školství a kultury (Věra Goldová)			
Odbor investic a rozvoje (Josef Šťastný)			
Obecní živnostenský úřad (Daniela Lukyová)			
Odbor státní sociální podpora (Marie Kubíková)			
Útvar interního auditu (Robert Rafaj)			

V případě hodnocení známky 3 nebo 4 vypište důvod (vždy pro konkrétní odbor)

Ke zlepšení podmínek pro práci zastupitelů navrhuji:

Příloha 11: Průvodní dopis pro měření spokojenosti zaměstnanců



MĚSTO VSETÍN

TAJEMNÍK

naše zn.:
vyřizuje: Juřicová
telefon: 571 491 502

e-mail: klara.juricova@mestovsetin.cz
datum: 2005-04-12

Vážení kolegové,

Zastupitelstvo města Vsetín schválilo na svém zasedání dne 2.11.2004 pod číslem usnesení Z/19/21 Strategické plánování

1. strategii města Vsetín dle strategické mapy
2. soubor měřítek strategických témat
3. cílové hodnoty a metodiky měření

V souvislosti s plněním výše uvedeného usnesení Zastupitelstva města Vsetín proběhne v souladu se schválenou metodikou šetření spokojenosti zaměstnanců.

Strategické plánování

Perspektiva: Učení a růst
Strategické téma: Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti
Měřítko: 11.1. Index spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace. Mezi členskými státy EU je proto měření spokojenosti zaměstnanců považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb.

Měření spokojenosti pracovníků je i důležitým motivačním nástrojem, tj. možností zaměstnanců vyjádřit při zabezpečení anonymity své názory a postoje, což vede za předpokladu zpětné vazby od vedení k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu.

Výsledky průzkumu spokojenosti na pracovišti:

- ukazují stávající stav postojů, osobních pocitů, motivaci pracovníků,
- vyhodnocují jednotlivé aspekty pracovního prostředí, které mají dopad na výkon jednotlivců, organizačních jednotek (útvárů, odborů i oddělení),
- odrážejí atmosféru v daném pracovním prostředí,
- předpovídají trendy v dané organizaci,
- pomáhají vedoucím pracovníků uvědomit si aktuální vývoj v problematice lidských zdrojů.

Výstupy podávají zaměstnancům a vedení organizace obraz o pracovním klimatu organizace. Zjištěné skutečnosti jsou podnětem k dalším diskusím, námětům, navrhování změn.

Pro vedoucí pracovníky jsou závěry dotazníkového šetření zdrojem informací o aktuálním stavu a trendech vývoje v oblasti lidských zdrojů.

Výstupy mají pomáhat řídicím pracovníkům přijímat opatření vedoucí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů.

Dotazník vychází z metodiky zpracované Ministerstvem vnitra ČR pro šetření spokojenosti pracovníků veřejné zprávy. Šetření navazuje na zavedený systém kvality dle ISO, úkol stanovený v sebehodnocení dle modelu CAF a strategickou mapu města Vsetína.

Instrukce k vyplňování dotazníku

Každý pracovník vyplňuje dotazník samostatně. Vyplněné dotazníky předejte do uzavřené „schránky“ označené Dotazníkové šetření v oddělení **Informačního centra** budova MěÚ Svárov 1080, Vsetín **nebo** do uzavřené „schránky“ označené Dotazníkové šetření **na podatelně** v budově ul. Mostecká č. 303 **do středy 20.4.2005 do 17.00 hod.**

Vyplnění dotazníku by nemělo trvat déle než 30 minut, vyplnění dotazníku lze provést v rámci pracovní doby.

Pro měření spokojenosti jsou v dotazníku zvoleny možnosti odpovědi na základě klasického školního známkování 1 až 5.

- Jednotlivé tématické okruhy jsou uvedeny slovy: "Jak jste spokojen(a) s:"
- V případě potřeby upřesnění některých otázek je jejich formulace vysvětlena poznámkou.
- Na konci tematického okruhu lze připojit Vaše poznámky a připomínky.

Odpovězte prosím na otázky pomocí školního známkování (1 až 5), kde 1 znamená velmi spokojen(a) a 5 velmi nespokojen(a). K rozlišení míry Vaší spokojenosti můžete použít všechny stupně klasifikace. U každé otázky vyznačte křížkem pouze jednu odpověď. K vyplnění dotazníku nepoužívejte červenou barvu. Známkujte prosím samostatně.

K odůvodnění známky můžete využít řádek Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení. Nechcete-li napsat připomínky propiskou přímo do dotazníku, můžete je napsat na počítači s odkazem, k čemu se vztahují (příklad: připomínky k A:). Známkujte prosím samostatně.

Ve Vsetíně dne 12.4.2005

Ing. Milan Půček, MBA
tajemník

Příloha 12: Dotazník pro měření spokojenosti zaměstnanců

A) Obecná spokojenost s obsahem práce

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
1. jasným zaměřením cílů , týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů? *	1	2	3	4	5
2. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
3. možnostmi ovlivňovat strategii organizace? **	1	2	3	4	5
4. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
5. mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
6. kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5

* / Dotaz směřuje k individuálním úkolům a cílům.

"Vím jasně, co se ode mne očekává, jaké jsou mé úkoly a cíle?"

** / Dotaz směřuje k možnosti vyjadřovat se ke strategii a strategickým dokumentům a možnosti je ovlivňovat

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

B) Oblast řízení

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
7. podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?	1	2	3	4	5
8. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	1	2	3	4	5
9. běžnou organizací práce ve svém odboru?	1	2	3	4	5
10. celkovým řízením odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
11. školením a poskytováním informací k systému řízení kvality?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

C) Vztahy v organizaci

Jak jste spokojen(a) se :	Hodnocení				
12. spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
13. spoluprací mezi odbory?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

D) Komunikace v organizaci

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
14. průhledností / otevřeností a tokem informací v odboru?	1	2	3	4	5
15. s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

E) Osobní perspektiva

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
16. postupem své kariéry do současnosti?	1	2	3	4	5
17. poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje?	1	2	3	4	5
18. využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

F) Pracovní prostředí

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
19. stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?	1	2	3	4	5
20. stavem technického vybavení pracoviště?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

G) Hodnocení pracovního výkonu

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
21. prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce? (výkonnostní parametry)	1	2	3	4	5
22. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte ?	1	2	3	4	5
23. pracovní výkony, které podáváte?	1	2	3	4	5
24. ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem ? (stravenky, pružná pracovní doba, sociální fond)	1	2	3	4	5
25. se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

H) Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
26. Městem Vsetín jako svým zaměstnavatelem? *	1	2	3	4	5

* / Dotaz směřuje k hodnocení instituce ve které pracujete

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

I) Hlavní hodnoty organizace

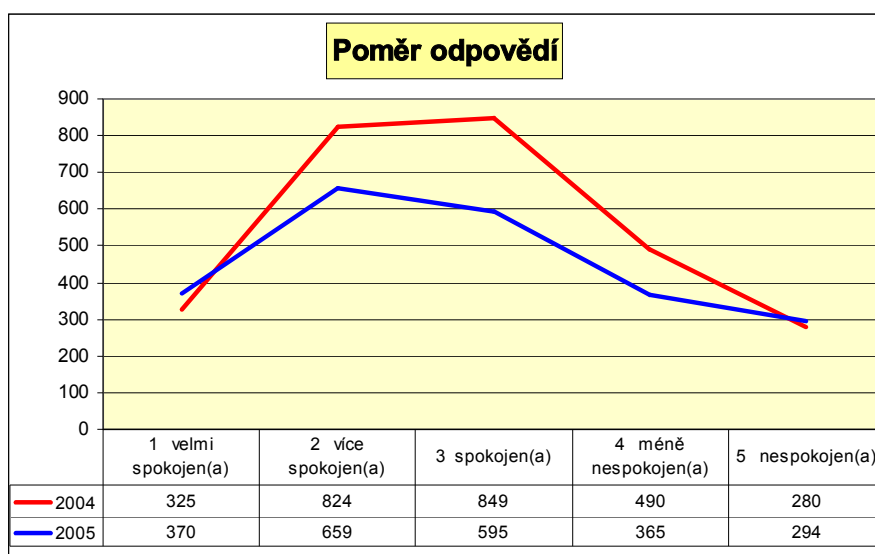
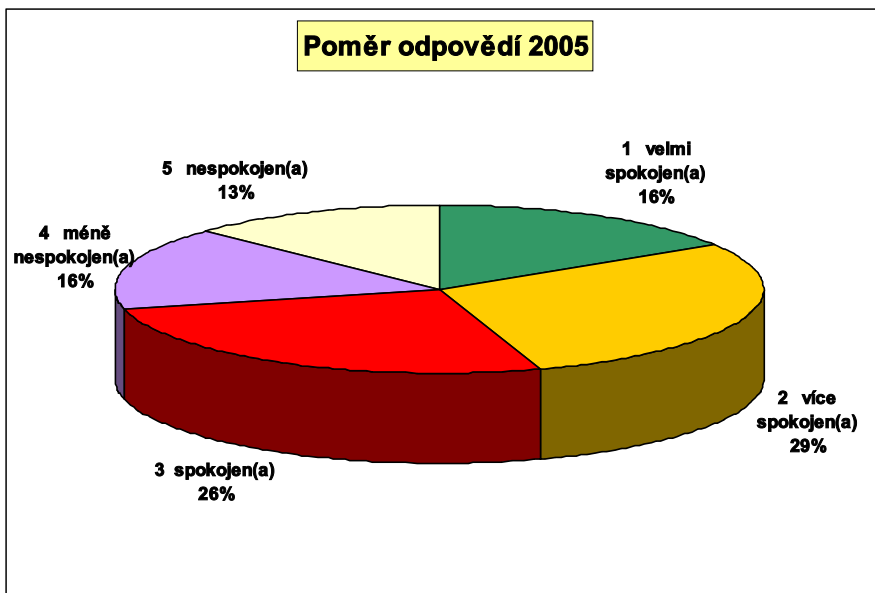
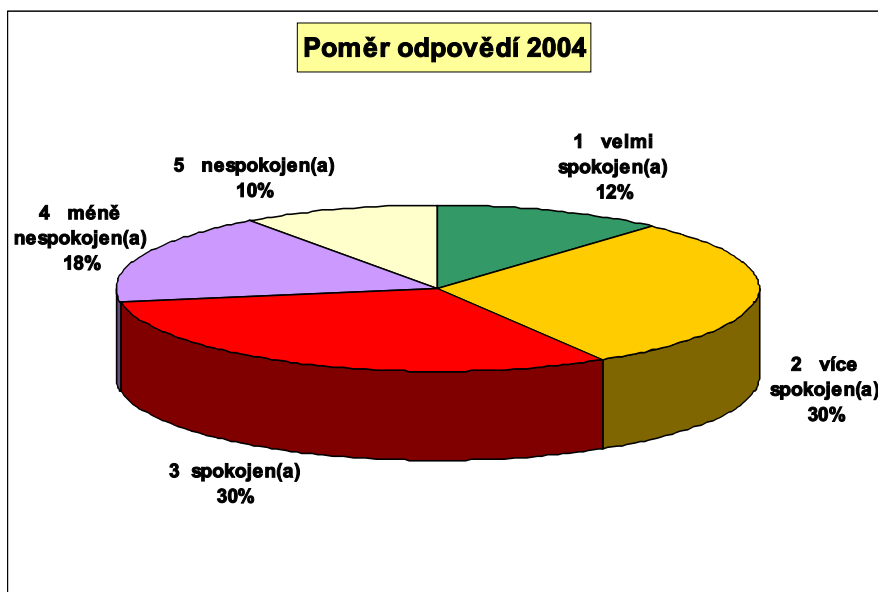
Jak jste spokojen(a) s hodnotami, které organizace v rámci svého působení splňuje tak, aby :	Hodnocení				
27. byl respektován člověk a jeho schopnosti?	1	2	3	4	5
28. byla respektována spolupráce a otevřenost /průhlednost?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení: _____

Příloha 13: Příklad hodnocení výsledků měření spokojenosti zaměstnanců

		2004	2005	2004	2005	2004	2005		
		průměr za úřad	průměr za úřad	průměr za oblast	průměr za oblast	průměr za otázku	průměr za otázku		
oblast	text otázky: Jak jste spokojen(a) s(se):								
A) Obecná spokojenost s obsahem práce	1 jasným zaměřením cílů, týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů?	2,91	2,85	2,67	2,54	2,26	2,00		
	2 možnostmi ovlivňovat svou práci?					2,81	2,84		
	3 možnostmi ovlivňovat strategii organizace?					3,90	3,80		
	4 rozmanitostí Vaší pracovní náplně?					1,98	2,08		
	5 mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?					2,33	2,00		
	6 kompetencemi, kterými disponujete?					2,74	2,51		
B) Oblast řízení	7 podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?							2,68	2,48
	8 zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?					2,85	2,74	2,93	2,87
	9 běžnou organizací práce ve svém odboru?							2,75	2,79
	10 celkovým řízením odboru, kde pracujete?							2,91	2,78
	11 školením a poskytováním informací k systému řízení kvality?							3,01	2,79
C) Vztahy v organizaci	12 spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?							2,65	2,52
	13 spoluprací mezi odbory?							2,71	2,64
D) Komunikace v organizaci	14 průhledností / otevřeností a tokem informací v odboru?					3,31	3,16	3,09	2,89
	15 s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?							3,54	3,43
E) Osobní perspektiva	16 postupem své kariéry do současnosti?					2,52	2,50	2,51	2,50
	17 poskytováním možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje?							2,66	2,47
	18 využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?							2,39	2,52
F) Pracovní prostředí	19 stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?					2,69	2,75	2,67	2,46
	20 stavem technického vybavení pracoviště?							2,70	3,02
G) Hodnocení pracovního výkonu	21 prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce? (výkonnostní parametry)					2,88	3,15		
	22 platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte ?							3,54	3,48
	23 pracovní výkony, které podáváte?							3,09	3,11
	24 ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem ?(stravenky, pružná pracovní doba, sociální fond)							1,77	1,64
	25 se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu							2,60	3,94
						3,40	3,54		
H) Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele	26 Městem Vsetín jako svým zaměstnavatelem?					3,14	2,99	3,14	2,99
I) Hlavní hodnoty organizace	27 byl respektován člověk a jeho schopnosti?					3,51	3,29	3,49	3,24
	28 byla respektována spolupráce a otevřenost /průhlednost?			3,52	3,33				
počet připomínek									

Příloha 14: Příklad vizualizace (grafy) výsledků



Příloha 15: Spokojenost zaměstnanců jako měřítko ve strategii dle BSC

Perspektiva:	Učení a růst
Strategické téma:	Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti
Měřítko:	11.1 Index spokojenosti zaměstnanců
Správce měřítka za městský BSC:	Odbor kancelář starosty – Stanislava Konečná
Hodnota rok 2004 - plán:	nebyl stanoven
Hodnota pro rok 2004 - skutečnost:	2,91
Hodnota pro rok 2005 - plán	2,8
Cílová hodnota pro r. 2010:	2,5
Cílová hodnota pro r. 2020:	
<p>Popis měřítka : Měřítko index spokojenosti zaměstnanců vypovídá o vnímání organizace jejími zaměstnanci. Je ukazatelem udávajícím číselně vyjádření míry spokojenosti zaměstnanců organizace na následující oblasti v okamžiku vyplňování dotazníku šetření spokojenosti pracovníků:</p> <ul style="list-style-type: none"> J. Obecná spokojenost obsahem práce K. Oblast řízení L. Vztahy v organizaci M. Komunikace v organizaci N. Osobní perspektiva O. Pracovní prostředí P. Hodnocení pracovního výkonu Q. Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele R. Hlavní hodnoty organizace <p>Měřítko ovlivňuje: Měřítko je ovlivněno mírou pravdivosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky</p> <p>Výpočet měřítka : je dán schválenou metodikou k „Dotazníkovému šetření spokojenosti zaměstnanců“, vyhodnocuje se míra spokojenosti s oblastí A až B za úřad jako celek. Index spokojenosti je aritmetickým průměrem všech známek. 1 – velmi spokojen 2 – více spokojen 3 – spokojen 4 – méně spokojen 5 - nespokojen</p> <p>Zdroj čerpání dat: jsou výsledky dotazníkového šetření spokojenosti pracovníků.</p> <p>Cílová hodnota: dosáhnout míry spokojenosti zaměstnanců 2,5</p> <p>Perioda vyhodnocování: 1 x ročně</p>	



Příloha 16: Formulář pro úspěch týdne / měsíce

Návrh na úspěch

týdne (xx –xx 2004) **měsíce**



- Pokyny pro vyplnění: Vyplňujte jen silně orámovanou část. Vyplněný formulář odevzdejte
- u úspěchu týdne nejpozději následující úterý do 10 hodin manažeru jakosti (S.Kocourek)
- u úspěchu měsíce první úterý v měsíci do 10 hodin (všechny úspěchy týdne jsou automaticky zařazeny, není nutné dávat znovu).

Odbor	Předkladatel, datum, podpis	Projednáno s VO (ano×ne)
Popis úspěchu – odpovědět na co? kdo? kde? kdy? jaký přínos? čím dokládáme?		
Popis: Kdo? (řešitel): Kde?: Kdy?: Jaký přínos?: vyčíslitelný v Kč: nevyčíslitelný (popsat): Čím doložíme?:		
Vyhodnocení (Dále již nevyplňujte) Lze považovat za úspěch: <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne: Posuzujeme zejména: – Význam úspěchu pro úřad, město – Vyčíslitelné přínosy (v Kč) – Nevyčíslitelné přínosy – Naplňování cílů a priorit úřadu a města – Příspěvek ke kvalitě života		
Umístění v rámci týdne/ měsíce		Hodnotitel, datum, podpis
Podklad pro mzdovou účtárnu a pro řešitele. Odměnu za <input type="checkbox"/> úspěch týdne ve výši 500,- Kč <input type="checkbox"/> úspěch měsíce ve výši 2000,- Kč vyplatíte:		
Ve Vsetíně dne:		Ing. Milan Půček, tajemník

Příloha 17: Formulář „Programu snižování nákladů a zvyšování výnosů“



Program snižování nákladů a zvyšování výnosů
pomocí úspory z inovací a návrhů na racionalizační opatření



Odbor	
Předkladatel (jméno, příjmení, podpis)	
Datum	
<input type="checkbox"/> Snižování nákladů	<input type="checkbox"/> Zvyšování výnosů
Období zvýšení výnosů / snížení nákladů	
Vyjádření v Kč	
Popis a výpočet částky	
Stanovisko FO, případně další stanoviska	
Pracovní skupina	
<input type="checkbox"/> Přijetí návrhu	<input type="checkbox"/> Zamítnutí návrhu
Stanovená výše odměny	
Další komentář	

Příloha 18: Pravidla „Programu snižování nákladů a zvyšování výnosů“

Důvodová zpráva

Zastupitelstva města Vsetín dne 2. 11. 2004 přijalo na svém zasedání toto usnesení:

Zastupitelstvo města Vsetín

- schvaluje

program snižování nákladů pomocí úspory z inovací a návrhů na racionalizační opatření dle důvodové zprávy

- pověřuje

radu města dopracovat a schválit zásady tohoto programu dle důvodové zprávy

Rada města Vsetín byla pověřena dopracovat zásady tohoto programu. Oproti materiálu v ZM se dopracování týká:

- doplnění Programu o problematiku zvyšování výnosů (odměna bude vyplacena nejen v případě úspory, ale také v případě, kdy díky novému postupu bude dosaženo vyšších výnosů). Podrobněji viz bod 2.2 Programu.
- Byl doplněn způsob podávání návrhů – viz bod 2.4 Programu
- Bylo doplněno vyhodnocování a schvalování návrhů – viz bod 2.5 Programu
- Důležité je navržení pracovní skupiny pro vyhodnocování návrhů – tajemník, vedoucí FO, určený místostarosta, určený radní, zástupce útvaru interního auditu.

Přehled podaných návrhů na úspory a výnosy bude k dispozici na jednání Rady města.

Program snižování nákladů a zvyšování výnosů pomocí úspory z inovací a návrhů na racionalizační opatření

Zastupitelstvo města Vsetín usiluje o zvyšování kvality života svých občanů a zvyšování kvality a výkonnosti radnice, příspěvkových organizací města, založených nebo zřízených společností. Program „snižování nákladů a zvyšování výnosů pomocí úspory z inovací a návrhů na racionalizační opatření“ jsou dalším krokem, který má k tomuto přispět.

A) Cíle a cílové hodnoty programu „Snižování nákladů pomocí úspory z inovací a návrhů na racionalizační opatření“ a „Zvyšování výnosů uplatněním nových pracovních postupů a metod

1. Cílem tohoto programu zastupitelstva města Vsetín je:

- Jít příkladem a vyslat jasný signál, že smysluplné snižování nákladů patří k důležitým prioritám zastupitelstva.
- Vytvořit prostředí motivující pro hledání úspor prostředků z rozpočtu města Vsetín, zjednodušování činností, snižování byrokracie atd. Program by měl umožnit zapojení zaměstnanců a případně poradenských firem do hledání možností úspor.
- Vytvořit tlak na příslušné orgány a zákonodárce, aby podobný program vyhlásila také. Výkon státní správy se řídí zákony. Zjednodušováním zákonů lze ušetřit mnoho prostředků při výkonu státní správy pro úřady, ale také pro jednotlivé občany.
- Uspořené prostředky použít na zvyšování kvality života občanů a zejména ke snižování nezaměstnanosti a rozvoj podnikání ve městě Vsetín.

2. Podmínky programu:**2.1 Snižování nákladů pomocí úspor**

Úspora:

Za úsporu ve smyslu tohoto programu se považuje snížení nákladů vůči rozpočtu města Vsetín, které bylo prokazatelně dosaženo na základě předloženého návrhu, po odečtení všech nákladů spojených s realizací návrhu. Prokazatelnost úspory musí odsouhlasit město.

Za úsporu nákladů ve smyslu tohoto programu nelze považovat:

- návrhy na neprovedení akce navržené v rozpočtu (výjimky povoluje rada)
- rozdíl mezi rozpočtovanými náklady akcí a vysoutěženou cenou (výjimky povoluje rada)

2.2 Zvyšování výnosů uplatněním nových pracovních postupů a metod

Výnos:

Za výnos ve smyslu tohoto programu se považuje uplatnění nových pracovních postupů a metod, jejichž realizací bylo prokazatelně dosaženo vyšších výnosů, po odečtení všech nákladů spojených s realizací návrhu. Prokazatelnost výnosu musí odsouhlasit město.

Za vyšší výnos ve smyslu tohoto programu nelze považovat:

- výnosy dosažené změnou cen, sazeb poplatků
- pohledávky vymožené doposud uplatňovanými pracovními postupy

2.3 Kdo je oprávněn předkládat návrhy:

- a) všichni zaměstnanci města Vsetín, zaměstnanci příspěvkových organizací, zaměstnanci založených společností,
- b) v radou stanovených případech též právnické osoby a fyzické podnikající osoby.

2.4 Způsob podávání návrhu:

Návrh se podává na stanoveném formuláři na Útvar interního auditu. Ten posoudí úplnost návrhu a nebude-li návrh úplný nebo srozumitelný, vrátí jej předkladateli k doplnění. Vzor formuláře je přílohou důvodové zprávy. Formulář lze měnit dle potřeby a praxe.

2.5 Vyhodnocování a schvalování návrhů:

Útvar interního auditu zabezpečí ke každému návrhu písemné stanovisko FO a dle potřeby další stanoviska tak, aby bylo možné návrh přijmout nebo zamítnout. Na základě stanovisek je také možno požádat předkladatele o doplnění.

O přijetí nebo zamítnutí návrhu rozhoduje pracovní skupina počtu 5 osob ve složení: tajemník, vedoucí FO, určený místostarosta, určený radní, zástupce útvaru interního auditu.

Pracovní skupina rozhoduje konsensem, případně hlasováním.

O výsledku rozhodnutí informuje předkladatele pracovník útvaru interního auditu.

B) Zásady pro vyplacení odměn dle tohoto programu:

Pro zaměstnance se vyplatí z prokazatelné a oboustranně odsouhlasené úspory a prokazatelných oboustranně odsouhlasených výnosů jednoho roku částka stanovená dle níže uvedené tabulky formou odměny k hrubé mzdě. Období, za které se počítá úspora nebo výnos, je jeden rok. O stanovení začátku a konce tohoto období (zda hodnotíme zpětně nebo dopředu) rozhoduje pracovní skupina dle bodu 3.5 Programu.

Rozpočet města na platy se povýší o vyplacené nebo plánované odměny.

Stanovení výše odměny pro zaměstnance (hrubá mzda):

Prokazatelná odsouhlasená úspora nebo výnos	Odměna z dosažené úspory
1.000 – 9.999 Kč	30% z dosažené úspory
10.000 – 49.999 Kč	3000,- Kč + 25% z částky nad 10 000,- Kč
50.000 – 99.999 Kč	13 000,- Kč + 20% z částky nad 50 000,- Kč
100.000 – 499.999 Kč	23 000,- Kč + 12% z částky nad 100 000,- Kč
500.000 – 1 mil Kč	71 000,- Kč + 8% z částky nad 500 000,- Kč
Nad 1 mil Kč	111 000,- Kč + 5% z částky nad 1 mil. Kč

Stanovená odměna může být vyplacena jednorázově nebo po částech v termínu stanoveném tajemníkem.

Ing. Milan Půček, MBA
tajemník

Příloha 19: Formulář pro audit pracovišť

Audit pracovišť			
Oblast	Auditní známka	Váha	Součin
Pracovníci		0,10	
Vhodnost oblečení	▼	0,10	0,00
Kanceláře		0,30	
Celkový vzhled, uspořádání, uklizenost, nezakouřenost, příjemné prostředí, včetně chodeb, podmínky pro návštěvníky	▼	0,25	0,00
Inventurní seznam	▼	0,05	0,00
Spisy		0,10	
Systém uspořádání, vzhled a uklizenost, včetně spisovny, dodržování grafik manuálu	▼	0,10	0,00
Dodržování zásad (předpisů)		0,30	
Označování kanceláří	▼	0,10	0,00
Přepojování telefonů	▼	0,10	0,00
Zálohování dat	▼	0,05	0,00
Ostatní - nakládání s odpady	▼	0,05	0,00
Informace		0,20	
Aktuálnost informací na internetu	▼	0,06	0,00
Aktuálnost orientačního systému	▼	0,07	0,00
Aktuálnost nástěnek	▼	0,07	0,00
Součet		1,00	0,00
Stížnosti, vnější kontroly			
Oblast	Auditní známka	Váha	Součin
Stížnosti		0,80	
Stížnosti	▼	0,80	0,00
Výsledky vnějších kontrol		0,20	
Výsledky vnějších kontrol	▼	0,20	0,00
Součet		1,00	0,00
Celkové hodnocení			
Oblast			Auditní známka
Audit pracovišť			0,00
Stížnosti, vnější kontroly			0,00
Celková známka			0,00

Příloha 20: Kritéria pro hodnocení auditu pracovišť

Pracovníci

Vhodnost oblečení

- 1) Všichni pracovníci oblečeni vhodně (muži: kalhoty, košile, příp. s kravatou; ženy: sukně, kalhoty, svetříky, halenky, šaty). Platí pro úřední dny.
 - 2) Všichni pracovníci vhodně oblečeni (muži: kalhoty, černé rifle, košile, polokošile; ženy: sukně, kalhoty, černé rifle, halenky, svetry).
 - 3) 1 pracovník odboru oblečen nevhodně.
 - 4) 2 pracovníci oblečení nevhodně.
 - 5) Více jak 2 pracovníků oblečena nevhodně.
- Pro vymezené skupiny pracovníků nastaveno mírněji.

Kanceláře a chodby

Celkový vzhled, uspořádání, uklizenost, nezakouřenost, příjemné prostředí, včetně chodeb, podmínky pro návštěvníky

- 1) Celý odbor v pořádku včetně chodeb, příjemné prostředí pro návštěvníky.
 - 2) 1 kancelář na odboru ne zcela v pořádku.
 - 3) Jednotlivé kanceláře odboru v pořádku s výjimkou chodby (např. nevhodné prostředí pro návštěvníky).
 - 4) 1 kancelář na odboru ne zcela v pořádku + nevyhovující chodba.
 - 5) 2 a více kanceláří ne zcela v pořádku.
- Pořádek = uklizenost, nezakouřenost, celkové uspořádání v kanceláři, příjemné prostředí pro návštěvníky)

Inventární seznam

- 1) Všichni pracovníci mají v pořádku vybavení kanceláře dle inventárního seznamu.
- 3) 1 pracovník odboru nemá vybavení dle inv. seznamu v pořádku.
- 5) 2 a více pracovníků odboru nemá vybavení dle inv. seznamu v pořádku.

Spisy

Systém uspořádání, vzhled a uklizenost, včetně spisovny + grafik manuál

- 1) U všech pracovníků vše v pořádku, včetně spisovny, pracovníci dodržují grafik manuál.
- 2) U všech pracovníků vše v pořádku, včetně spisovny, ale pracovníci nedodržují grafik manuál.
- 3) U 1 pracovníků vzhled nebo uspořádání v nepořádku.
- 4) U 2 pracovníků vzhled nebo uspořádání v nepořádku.
- 5) U 2 a více pracovníků vzhled nebo uspořádání v nepořádku, včetně spisovny

Dodržování zásad (předpisů)

Označování kanceláří

- 1) Všichni zaměstnanci označují dveře při nepřítomnosti dle předepsaného vzoru.
- 2) Všichni zaměstnanci označují dveře při nepřítomnosti, ale ne dle předepsaného vzoru.
- 3) 1 zaměstnanec odboru nedodržuje označování dveří při nepřítomnosti.
- 4) 2 zaměstnanci odboru nedodržují označování dveří při nepřítomnosti.
- 5) 3 a více zaměstnanců odboru nedodržují označování dveří při nepřítomnosti.

Přepojování telefonů

- 1) Všichni pracovníci přepojují své telefony.
- 3) 1 pracovník telefon nepřepojuje.
- 5) 2 a více pracovníků telefon nepřepojují.

Zálohování dat

- 1) Všichni pracovníci zálohují a v intervalu dle příslušné směrnice (1× týdně).
- 2) Všichni zaměstnanci zálohují, ne dle intervalů, ale aspoň 1× měsíčně.
- 3) 1 pracovník odboru zálohuje v intervalu delším než 1 měsíc.
- 4) 1 pracovník odboru nezálohují vůbec (období delší než 6 měsíců).
- 5) 2 a více pracovníků nezálohují vůbec (období delší než 6 měsíců).

Ostatní – nakládání s odpady

- 1) Všichni pracovníci dodržují environmentální zásady.
- 3) 1 pracovník odboru environmentální zásady nedodržuje.
- 5) 2 a více pracovníků odboru environmentální zásady nedodržují.

InformaceAktuálnost informací na internetu

- 1) Informace o odboru na internetu jsou aktuální a vhodně strukturované.
- 3) Informace o odboru na internetu nejsou aktuální, ale jejich aktualizace je řešena.
- 5) Informace o odboru na internetu nejsou aktuální a jejich aktualizace není řešena.

Aktuálnost orientačního systému

- 1) Orientační systém na odboru na internetu je aktuální a vhodně strukturovaný.
- 3) Orientační systém na odboru není aktuální, ale jeho aktualizace je řešena.
- 5) Orientační systém na odboru není aktuální a jeho aktualizace není řešena.

Aktuálnost nástěnek

- 1) Nástěnky na odboru jsou aktuální a vhodně strukturované.
- 3) Nástěnky na odboru nejsou aktuální, ale jejich aktualizace je řešena.
- 5) Nástěnky na odboru nejsou aktuální a jejich aktualizace není řešena.

Stížnosti, zrušená rozhodnutí, vnější kontrolyStížnosti na činnost úřadu

- 1) Žádné oprávněné stížnosti na činnost odboru za poslední 1 měsíc, stížnosti řešeny v termínech.
- 2) Všechny stížnosti jsou řešeny v termínech.
- 3) 1 neřešená oprávněná stížnost (nad 30 dní + od minulého auditu).
- 4) 2 neřešené oprávněné stížnosti (nad 30 dní + od minulého auditu).
- 5) Více jak 2 neřešených stížností (nad 30 dní + od minulého auditu).

Vnější kontroly

- 1) Vnější kontroly nezjistily žádné nedostatky anebo drobné, které byly vyřešeny na místě.
- 2) Vnější kontroly zjistily drobné nedostatky, které jsou řešeny.
- 3) Vnější kontroly zjistily drobné nedostatky, které nejsou řešeny.
- 4) Vnější kontroly zjistily závažné nedostatky, které jsou řešeny.
- 5) Vnější kontroly zjistily závažné nedostatky, které nejsou řešeny.