

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

jednooborové magisterské studium navazující prezenční

Alena Bokvajová

**Zavádění moderního systému celkové kvality řízení
v Českém statistickém úřadu**
(období 2001–2007)

Implementation of the Total Quality System of Management
at the Czech Statistical Office
(Period 2001–2007)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

Praha, červen 2008

Alena Bokvajová

OBSAH	3
0 ÚVOD	4
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	5
1.1 AKTUÁLNÍ ROZVOJ TEORIE MANAGEMENTU	20
2 HISTORIE ČSÚ	24
2.1 HISTORIE ČESKÉ STATISTIKY PO ROCE 1918 DO SOUČASNOSTI	24
3 KVALITA ŘÍZENÍ A STATISTIKA	28
3.1 ODRAZ 90. LET 20. STOLETÍ V ŘÍZENÍ	28
3.2 PŘÍSTUPY KE KVALITĚ, KVALITA VE STATISTICE	29
4 ZAVÁDĚNÍ PRINCIPŮ CELKOVÉ KVALITY ŘÍZENÍ V ČSÚ	33
4.1 PRŮBĚH TQM V ČSÚ DO ROKU 2003	33
4.2 PROJEKT SPMSA V LETECH 2003–2004	41
5 PŘÍNOSY PROJEKTU SPMSA	53
6 PRŮBĚH TQM V ČSÚ V LETECH 2005–2007	57
6.1 PROJEKT SEBEHODNOCENÍ MODELEM EXCELENCE EFQM	60
6.2 VÝSLEDKY ANKET SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	63
7 ZÁVĚR	69
8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	74
PŘÍLOHA A	79
PŘÍLOHA B	83

0 ÚVOD

Zavádění moderního systému řízení kvality v Českém statistickém úřadu bylo zahájeno již v roce 2001, po povodni v roce 2003 obnoveno. Protože jsem členkou pracovní skupiny (od loňského roku ji vedu), která se v úřadu plně věnuje koncepci kvality i vyhodnocování výsledků její implementace již od počátku roku 2004, rozhodla jsem se téměř pětileté úsilí shrnout a představit v této diplomové práci. Český statistický úřad se stal první státní institucí, která nastoupila cestu zefektivnění a zlepšení kvality svých produktů a služeb. Téma kvality zaznívá stále naléhavěji ve veřejné státní správě; velký zájem o návod, sdílení zkušeností, poznatků i nejlepší praxi české statistiky dokládá přínos této několikaleté práce pro kvalitnější a lepší služby občanům této země.

V 1. kapitole této diplomové práce jsou vyloženy základní pojmy. Zřízení české statistiky se vznikem první republiky, její fungování v československé (české) společnosti, činnost ve válečných letech 1939–1945 a v období totalitního režimu od roku 1948–1989 je popsáno ve 2. kapitole. Těžištěm a praktickou částí práce (kapitoly 3–6) jsou léta 2001–2007. Fenomén tržního prostředí 90. let nastavil zrcadlo i státní správě; Český statistický úřad v tradičním postavení nezávislé instituce musel rychle reagovat na přeměnu společnosti a zvolil nelehkou cestu obrody systému řízení. Úřad dbá pravidel a nařízení Evropského statistického úřadu (EUROSTAT) v Bruselu, jeho povinností je přinášet kvalitní statistické údaje na základě hodnověrných podkladů podle potřeb současné české i evropské společnosti.

Je mou milou povinností poděkovat paní PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc. za vedení této práce; můj dík náleží i všem vyučujícím katedry andragogiky a personálního řízení za odbornou přípravu, trpělivost a vstřícnost.

V Praze dne 30. června 2008

Alena Bokvajová

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole vysvětluji pojmy, jež uvádím v dalších kapitolách, a které považuji za nezbytné pro správné pochopení koncepce, činností a výsledků zavádění a řízení kvality v ČSÚ jako nezávislé instituci veřejné státní správy. V praktické části této diplomové práce je naznačeno jejich uplatnění a použití. Pro úplnost výkladu uvádím i pojmy související.

Pojem *organizace* vykládá Velký sociologický slovník (1996) – (z fr. organisation = uspořádání; odvozeno z řec. organon = nástroj) – jako sociální jev či útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungující v důsledku dělby práce a hierarchie autority a směřující k dosažení společného cíle. Pojem organizace může označovat strukturní vlastnost (organizovanost) bezprostředně závislou na chování aktérů; záměrnou činnost (organizování) vedoucí k této vlastnosti nebo výsledek této činnosti v užším smyslu organizace, tedy podnik.

Podle Khola (1982, s. 270) „*Pojem organizace je mnohoznačný. V literatuře nalezneme pojetí, která organizaci chápou jednou jako stav, jindy jako funkci, strukturu, výsledek lidských aktivit aj.*“ S ohledem na zaměření této práce zmiňuji u téhož autora jeho vymezení koncepce řídicí činnosti (jako organizace) účelové uspořádání lidských pracovních vztahů, činností a součinností, které subjekt řízení vytváří proto, aby byly co nejefektivněji dosahovány určité společenské cíle nejčastěji shrnuté v poslání organizace.

Řízení není podle Tótha (1989, s. 12) „...*jevem monolitním, jednostrukturním a ve všech aspektech dobře strukturovatelným, ale jevem o více podstatách a mnoha jevových proměných.*“ Za nejhlubší podstatu řízení pokládá jeho usměrňovací obsah, tedy to, co odborná literatura označuje termíny jako cílové usměrňování, ovlivňování, cílové působení; usměrňování

chápe v širokém smyslu a realizujícím se v podstatě mocensko-vztahové, sociálně psychologické, ekonomické a informační.

Ekonomický slovník (2003) specifikuje pojem *organizační výstavba podniku*, jejímž výsledkem je vytvoření organizace, která má vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědnosti. Na počátku 90. let 20. století se v literatuře objevuje pojem „*organizační architektura*“. Izolované pojetí organizační struktury (tzv. *tvrdé prvky organizace*) a organizačního chování (*měkké prvky*) se stává metodologickou překážkou komplexního přístupu. Projektování sociálních systémů se podobá projektování staveb. Organizační struktura vytváří systém vztahů určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti (plnit poslání, vytvářet zisk). Jde o nový metodologický přístup v teorii organizace a v praktických aplikacích. Cílem je hledat nové cesty k racionalizaci sociálních systémů při respektování jejich komplexního a dynamického charakteru.

Podle Nakonečného (1992, s. 173) „...*pojem organizace vyjadřující ekonomickou a sociální strukturu má sociologický původ a je běžnou sociologickou kategorií.*“ Psychologie práce a řízení jej poté převzala a v jeho významovém rámci chápe organizaci jako *sociální systém*.

Světově uznávaný odborník na problematiku Etzioni (1964, in Nakonečný 2005) vymezuje organizace jako „...*sociální jednotky (nebo lidská seskupení), záměrně konstruované nebo rekonstruované k dosažení specifických cílů*“. Autor uvádí tyto charakteristické rysy organizace:

- *dělbou práce, moci a komunikační odpovědnosti; uváženě plánovanou tak, aby bylo dosaženo specifických cílů;*
- *přítomnost jednoho nebo více center moci, která kontrolují činnost organizace;*

- *rekombinaci personálu*

Organizování je součástí managementu (jde o manažerskou funkci); protože tato práce věnuje pozornost dění v organizaci v rámci státní správy, zaměřím se na byrokratický model řízení (definovaný Maxem Weberem).

Pro úplnost charakteristiky pojmu organizace připojuji **model byrokracie Maxe Webera** založený na logice, racionalitě a výkonnosti, podle Mooreheada a Griffina (1989), jak jej interpretují Výrost a Slaměník (1998):

- *přesné rozdělení profesionálních aktivit a obsazení každé pozice kvalifikovaným expertem;*
- *hierarchie autorit vytvořená jednotlivými úrovněmi řízení;*
- *systém rolí a pravidel, jimiž se určují postupy pro řešení úkolů nebo situací;*
- *obsazování míst a povyšování v organizaci založené na odborné kompetenci;*
- *striktní oddělení soukromých a individuálních záležitostí od všeho, co se vztahuje k organizaci;*
- *pravomoci a technická vybavení pro danou pozici spojovat pouze s organizací, nikoli s osobou;*
- *dokumentovat všechna administrativní rozhodnutí a postupy, uchovávat doklady o všech akcích*

Připusťme, že formálnost, neosobnost, malý prostor pro individuální tvořivost a subjektivní přínos zaměstnance jsou zásadními nedostatky tohoto přístupu. Řada z nich určitě přežívá – zejména v pyramidovitě řízených institucích státní správy – dodnes.

Pojem **management** vysvětluje Veber (2000, s. 17) jako souhrn činností, které je potřeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace, a připojuje, že třebaže tento pojem v běžném i odborném jazyku zdomácněl, nelze přehlédnout řadu jeho významů i interpretací:

- jako *specifická aktivita*
- *skupina řídicích pracovníků*
- *vědní disciplína*

Tureckiová (2001, s. 11-12) pojem **management** rovněž uvádí ve třech oblastech, a to jako:

- *vedení lidí*; tj. umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých;
- *specifické funkce* vykonávané vedoucími; kam patří definice managementu jako procesu plánování, organizování, řízení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace;
- jako *předmět a účel studia*; např. stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace; jako proces optimalizace využití lidských, materiálních, finančních a informačních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

P. F. Drucker (1992) shrnuje, že **management** je disciplínou, funkcí a návodem, který je potřeba zvládnout. Manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují tím, že vykonávají specifické činnosti a povinnosti, které z nich vyplývají.

Donnelly, et al. (1997, s. 24) chápou **management** jako „...proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“

Řízení je podle Tureckiové (2001, s. 4) pojmem, který je používán jak v běžné řeči, tak v rámci vědních oborů. Řízení předpokládá existenci minimálně dvou prvků (subsystémů) řídicího a řízeného; za splnění této

podmínky je řízení neoddělitelnou součástí každého procesu; řízení vede k usměrňování procesů; mechanismus řízení vyplývá z účelného a specifického působení řídicího prvku (subsystému) na prvek (subsystém) řízený, čímž je u tohoto prvku dosahováno žádoucí změny stavu. „*Jestliže je teorie řízení „vědou o řízení“, pak můžeme management označit jako teorii a praxi specifického druhu řízení, ...*“ (Tureckiová, 2001, s. 10).

Podle Vaněčka a Zobače (1991, část I., s. 63, in Tureckiová 2001, s. 7) je **dynamická stránka** systému řízení spjata s realizací funkce řízení a uplatňováním mechanismů řízení, což označujeme jako **proces řízení**. Strukturou řízení (**statickou stránkou systému řízení**) označujeme soustavu tvořenou prvky řízení a vazbami mezi nimi navzájem a okolím. K základním funkcím řízení patří **funkce prognostická, cíletvorná a programovací, uspořádávací, aktivační, realizační, ověřovací**.

Složky procesu řízení (manažerské funkce, viz předchozí odkaz) jsou strukturovány z hlediska času v posloupnosti:

- plánování
- organizování
- motivování /nebo ovlivňování
- řízení
- kontrolování

TQM – Total Quality Management – je podle Answers.com – Online Dictionary, Encyclopedia and much more (2008) manažerská metoda užívaná ke zvýšení kvality a produktivity v organizacích, zejména obchodních. Jde o systematický přístup, který prochází napříč organizací, zahrnuje nejen všechny útvary a zaměstnance, ale i dodavatele a klienty/zákazníky vně organizace. Tento pramen uvádí, že TQM je jedním z mnoha akronymů používaných k označování manažerských systémů zaměřených na řízení kvality. Z jiných metod uvádí CQI (Continuous Quality Improvement – stálé zlepšování

kvality), TQC (Total Quality Control, celková kontrola kvality), QIDW (Quality in Daily Work – kvalita v denní práci), apod. Vytvoření zásad TQM se připisuje Edwardu W. Demingovi (tamtéž), který uplatnil svůj program celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách již po 2. světové válce, aby přispěl k oživení válkou zničeného sektoru výroby v Japonsku.

Strategie TQM se používá ve výrobě, vzdělávání, správě, i ve vesmírných a vědeckých NASA programech. Každý pracovník má přispívat k „zastřešující“ celkové kvalitě uspokojováním zákazníků při stále nižších nákladech. Kvalita nese název *celková*, protože sestává ze tří dílčích kvalit: **kvality** zisku, který uspokojí potřeby akcionářů; **kvality** výrobků a služeb, která uspokojuje potřeby zákazníků (koncových zákazníků), **kvalitu** života – v práci a mimo práci – uspokojit potřeby lidí v organizaci. K tomu je třeba přidat podnikovou **sociální**, **technologickou**, **ekonomickou**, **politickou**, **ekologickou** (STEPE) odpovědnost za vlastní pracovníky, externí partnery a společnost. Použitím této strategie dosahuje podnik tzv. Business Excellence (dokonalého obchodního výkonu či strategie), jak navrhuje Malcolm Baldrige, (což je americký přístup) či v duchu evropského modelu excelentního výkonu (tamtéž).

U Donnellyho (1997) nalezneme pro TQM též výraz „*komplexní řízení jakosti*“, což je strategie řízení zaměřená na zakotvení (po)vědomí o kvalitě ve všech organizačních procesech. Podle tohoto pramene se pojednává o TQM jako o moderním pojetí jakosti, v němž se uplatňují tři základní principy:

- trvale dosahovat a nepřetržitě zdokonalovat jakost výrobků a služeb;
- komplexní řízení jakosti prostupuje celou organizací, není zaměřeno jen na jakost výrobků a služeb;
- hlavní odpovědnost za jakost mají všichni zaměstnanci dané organizace.

Palán (2002, s. 215) označuje TQM jako „*totální řízení jakosti*“. Podle tohoto autora jde o dlouhodobý závazek firmy k nepřetržitému zvyšování jakosti v celé organizaci za aktivní spoluúčasti všech zaměstnanců, vedoucí k vysokému uspokojení zákazníků. Nenadál (2002) připojuje, že koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.

Základními principy (hodnotami) TQM jsou shodně podle literatury (Nenadál, 2002, Vodáček, Vodáčková, 2001, též podle Wikipedia, the free encyclopedia, 2008)

- zaměření se na uživatele / zákazníka;
- orientace na procesy;
- odpovědné vedení, přihlášení se k vůdcovství (patrný závazek kvality, určení mise, vize a hodnot organizace; rozvoj zavádění cílů kvality a s nimi spojeného řídicího systému (politiky) kvality; *“walking the talk”*, naslouchání problémům;
- rozvíjení znalostí a zapojení každého zaměstnance;
- rozhodnutí založená na faktech;
- permanentní zlepšování, inovace;
- partnerství s výrobcí

Model dokonalosti (excellence) EFQM¹ je (ve shodě odborné literatury i podle Wikipedia, the free encyclopedia (2008) rámcem pro systém organizačního řízení prosazovaný Evropskou nadací pro řízení kvality (EFQM) a navržený na pomoc organizacím bez ohledu na jejich velikost, strukturu nebo stupeň zralosti při jejich úsilí o vyšší konkurenceschopnost. Nenadál (2001) uvádí, že tento model byl vyvinut v roce 1991 pod názvem

¹ EFQM – European Foundation of Quality Management; Nenadál (2001, s. 38) uvádí „... Oficiální název modelu je: **THE EFQM EXCELLENCE MODEL**. Je zároveň registrovanou značkou.“

Evropský model TQM, poté byl zásadně inovován a oficiálně představen na jaře roku 1999 pod změněným názvem EFQM Model Excellence.

EFQM Model Excellence je nenormativní rámec sestavený z devíti kritérií (a 32 dílčích kritérií, subkritérií). Pět z nich jsou přístupová, čtyři výsledková (Nenadál, 2001). Výsledková kritéria zahrnují vše, čeho organizace dosáhla; výsledky jsou příčinou přístupů a zpětná vazba z výsledků pomáhá vylepšovat přístupy. Logika EFQM Modelu Excellence vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Výsledky organizace jsou podmíněny precizním zvládnutím řízení procesů, což vyžaduje správně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii a propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství. To je umocněno adekvátní organizační kulturou a přístupy vedení (všech úrovní managementu).

Přístupová kritéria:

- 1. Vedení
- 2. Politika a strategie
- 3. Lidé
- 4. Partnerství a zdroje
- 5. Procesy

Výsledková kritéria:

- 6. Výsledky vzhledem k zákazníkům
- 7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům
- 8. Výsledky vzhledem ke společnosti
- 9. Klíčové výsledky výkonnosti

(Viz tamtéž).

Modelu lze použít čtyřmi způsoby:

- jako rámce, kterého mohou organizace použít k rozvoji svých vizí a budoucích cílů konkrétními a měřitelnými způsoby;
- jako rámce, pomocí něhož mohou organizace identifikovat a pochopit systémovou podstatu jejich businessu, klíčová propojení a ovlivnit vztahy;
- jako základu pro Cenu za excelentní kvalitu, což je postup, který umožňuje Evropě rozeznat nejúspěšnější organizace a propagovat je jako příklady excelentních organizací pro ostatní;
- jako diagnostického nástroje pro vyhodnocení stávajícího zdraví organizace. Díky němu dokáže organizace lépe vyvážit priority, alokovat zdroje a vytvořit realistický business plán (viz Answers.com – Online Dictionary, Encyclopedia and much more, 2008).

Posledně zmíněné užití se nazývá **sebehodnocení**. Nenadál (2001, s. 220) uvádí, že „... *Sebehodnocení je...definováno jako všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi Modelu Excellence.*“ Jde o proces, který má široké uplatnění jak ve velkých organizacích, tak v malých společnostech, a to v soukromém i státním sektoru. Stále vyšší počet organizací využívá výstupů ze sebehodnocení jako základu pro své provozní a projektové analýzy. „*Všezahrnujícím*“ míní Nenadál (2001) to, že proces sebehodnocení musí zahrnovat všechny činnosti organizace bez výjimky; „*systematický*“ v sobě obsahuje požadavek na to, aby se sebehodnocení stalo samozřejmou součástí systému managementu organizací, včetně systematické práce se zjištěními z procesu sebehodnocení.

Model CAF představuje zkratku anglického názvu Common Assessment Framework, který se podle Vincenece (2004) překládá jako Společný hodnoticí rámec. Poprvé byl zkušebně aplikován v roce 2000 a poté postupně ve 195 různých orgánech veřejné správy v Belgii, Itálii, Finsku, Velké Británii, Rakousku, Německu, Portugalsku, Estonsku, Slovinsku a ve Francii.

Jde o jednoduchý hodnoticí nástroj, jehož cílem je napomoci organizacím ve veřejné správě pochopit a využívat řízení kvality. Předností modelu je možnost identifikovat silné a slabé stránky a navrhnout oblasti zlepšení úřadu, a to prostřednictvím sebehodnocení prováděného vlastními zaměstnanci úřadu. Model CAF byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality (EFQM), Akademií ve Speyeru a Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA). V roce 2003 byl projekt také poprvé využit v České republice. Správu projektu, databázi uživatelů a zprostředkování vzájemných kontaktů mezi partnery zajišťuje Evropský institut pro veřejnou správu (European Institute of Public Administration - EIPA) v Maastrichtu.

Podle názoru poradenské a konzultační společnosti Euronest s.r.o. (2008) je model CAF (The Common Assessment Framework) nástroj, který má organizacím veřejného sektoru usnadnit jejich první kroky na cestě za kvalitou. Vychází z Modelu Excellence EFQM, ale byl speciálně upraven tak, aby vyhovoval podmínkám veřejné správy. Jeho základem je sebehodnocení, které pomáhá organizacím identifikovat jejich silné stránky a příležitosti ke zlepšování. Společný hodnoticí rámec (tedy model CAF) je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Na žádost generálních ředitelů této oblasti vypracovala skupina "Innovative Public Service Group" novou verzi model CAF. Pilotní verze modelu CAF byla prezentována v květnu 2000 na První evropské konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala v Lisabonu. Současná verze vychází ze zkušeností získaných při zavádění a používání první verze modelu CAF.

Model CAF je nabízen jako nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat metody řízení kvality ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Model CAF poskytuje jednoduchý, snadno použitelný rámec, který je vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

- respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru,
- sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,
- působit jako "most" přes různé modely používané v řízení kvality,
- usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní, regionální i místní úrovni. Může být použit za různých okolností, např. jako část systematického programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v organizacích veřejného sektoru. V některých případech, zejména ve velmi velkých organizacích, se může sebehodnocení provádět také v části organizace, např. ve zvoleném úseku nebo oddělení (viz MV ČR – Reforma veřejné správy, 2004).

Základem modelu CAF je struktura devíti hledisek rozdělených do dvou skupin. První skupinu - *předpoklady* - tvoří pět kritérií:

1. vedení a řízení,
2. strategie a plánování,
3. řízení lidských zdrojů,
4. partnerství a zdroje,
5. řízení procesů a změn.

Druhou skupinu - *dosažené výsledky* - tvoří zbylá čtyři kritéria:

6. výsledky orientované na klienta/občana,
7. výsledky ve vztahu k zaměstnancům,
8. dopad na společnost,
9. klíčové výsledky výkonu.

Porovnáme-li model CAF s Modelem Excellence EFQM, na první pohled se zdá, že jsou stejné, ale při zevrubnějším srovnání (např. obsahu subkritérií) je patrné, že model CAF je jednodušší; nesleduje ziskovost organizace - proto také se využívá při sebehodnocení institucí v rámci státní správy. Proto se

doporučuje k využití ve státní správě. Podrobnosti o sebehodnocení modelem CAF přináší např. Petrašová, (2004).

Benchmarking je výraz, který podle Ekonomického slovníku (2003) pochází z anglického slova „*benchmark*“, tedy nivelační značka, výsledek měření výškových bodů na zemském povrchu. Jde o manažerský přístup porovnávání výrobků, služeb, postupů apod. s nejvýznamnějšími vůdčími konkurenty v dané oblasti. Stanovuje pozice podniku ve vztahu k pozici nejlepšího konkurenta. Benchmarking se zpravidla dělí do čtyř kroků:

- stanovení vlastní pozice s důrazem na její přednosti a slabá místa
- stanovení pozice druhých s ohledem na nejlepší podnik oboru
- převzetí nejlepších zkušeností, definování faktorů úspěchu
- využití vlastních předností, náprava vlastních slabých míst, posílení vlastní pozice

Pozici lze stanovit prostřednictvím SWOT analýzy.

Benchmarking uvádí Veber (2000) jako specifický postup vyvinutý firmou Xerox Corporation na počátku 80. let. Vychází ze dvou zásad – jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev; buď nejlepším z nejlepších. Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, jednak posílení této pozice tím, co sami dobře umíme a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší. **Interní benchmarking** hledá inspirující přístupy, nástroje a zlepšení uvnitř organizace u útvarů, které dané problémy zvládají lépe. **Externí benchmarking** čerpá inspirující poznatky od jiných subjektů.

Začátkem 90. let 20. století Robert Kaplan a David Norton vymysleli nový přístup ke strategickému řízení a nazvali jej „**Balanced Scorecard**“ (BSC). Autoři vycházeli z nedostatků a nejasností předchozích manažerských přístupů a navrhli nový, který dává organizaci jasný návod, co by měla

zjišťovat (měřit), aby udržela v rovnováze svou finanční perspektivu (viz informace Balanced Scorecard Institute, 2008). Podle tohoto zdroje je Balanced Scorecard *manažerským systémem*, nikoli jen *systémem měření*; který organizacím umožňuje vysvětlit vizi a strategii a převést ji do činností. Na organizaci pohlíží ze čtyř hledisek; pro správné měření je třeba sbírat data a vztahovat je ke každému z nich. Jsou to:

- učení se a růst
- procesy
- zákazníci
- finanční toky

Metodologie BSC je založena na některých klíčových konceptech předchozích myšlenek managementu, jako TQM, a zahrnuje jakost, kterou určuje zákazník, stálé zlepšování, zmocňování pracovníků, a hlavně – řízení založené na hodnocení a zpětné vazbě (viz tamtéž). Proto jej pro úplnost uvádím v této kapitole, třebaže ČSÚ zatím tento nástroj nepoužívá.

Veber (2000) považuje BSC za metodu, která vytváří vazbu mezi strategickými záměry v podobě strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Pokládá jej za controllingový nástroj, který se zaměřuje na správnou formulaci strategických cílů, jejich měřitelnost, zdůrazňuje vhodnou komunikaci. Podstatnou složkou přístupu je též průběžné a pravidelné vyhodnocování situace v plnění strategických záměrů – k tomu mají sloužit indikátory výkonu, ukazatele.

Normy ISO normativně certifikují řízení jakosti. Palán (2002) správně tvrdí, že pokud je firma ziská, znamená to, že pracuje s dobrými technickými, technologickými i personálními zdroji. Normy totiž vyžadují na minimum snížit rozdíl mezi charakteristikou pracovníků (kvalifikací) a požadavky na ně kladenými (kvalifikovaností práce).

První sadu norem zveřejnila Mezinárodní organizace pro normy ISO v r. 1987. Nezabývaly se technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém jakosti. Nenadál (2002) tvrdí, že nejdříve šlo o pětici norem, nejčastěji označované jako normy ISO řady 9000.

Normy ISO řady 9000 se zabývají řízením organizací z hlediska zajišťování kvality produktů poskytovaných zákazníkům, tj. podle u nás zavedené terminologie „managementem jakosti“. Normy ISO řady 9000 *organizacím* poskytují určitý model vytváření a fungování řídicího systému (Kruliš, 2002).

Pokud se organizace rozhodne pro certifikaci ISO 9000, musí povinně uvést do oficiálních dokumentů všechno

- o směru v oblasti kvality (ve specifické a měřitelné politice kvality)
- o své výstavbě (zapsáno v nástinu členění pravomocí)
- o řízení překrývajících se míst (zapsáno v postupech)
- o řízení procesů (zapsáno v instrukcích, specifikacích a plánech testování) (Mašát, 2004).

Strategické řízení vysvětluje Veber (s. 382–384, 2000) na příkladu dlouhodobého řízení hospodářského rozvoje jako odezvy na skončenou druhou světovou válku. Strategické řízení je spojováno s operacemi dlouhodobější povahy, přísluší především vrcholovým složkám managementu organizace, opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, budoucí vývoj je ovlivňován řadou faktorů, jejichž změny a účinky nejsme schopni přesně predikovat. V ekonomické oblasti jde o získání komparativní výhody vůči jinému subjektu. Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Podle vztahu protikladných řídicích subjektů Veber rozlišuje *pravé strategické řízení* (zejména ve vojenství), v oblasti ekonomie pak v raných fázích, kdy slabší je pohlcován silnějším, což je založeno na dravé konkurenci.

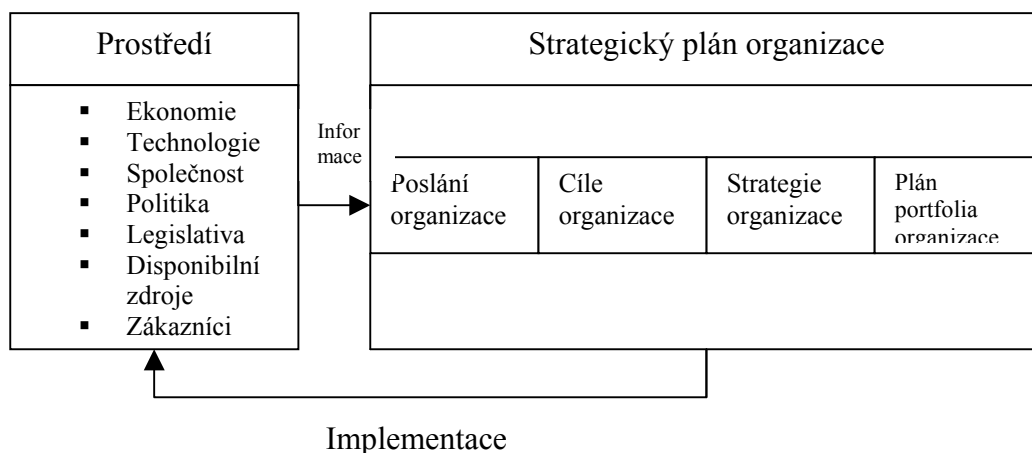
Kultivovaná tržní ekonomika přešla na **nepravé strategické řízení**, kdy jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Strategické řízení se realizuje tvorbou a realizací jednotlivých **strategií** – tedy záměry, co vyrábět, v jakém množství, kvalitě, kdy a pro koho.

Mezi metodami a technikami strategického managementu uvádí Veber (tamtéž) **finanční analýzu, teorii hodnoty, benchmarking, balanced scorecard (BSC) analýzu SWOT** a další.

Analýza SWOT navazuje podle Vebera (2000) na modely S-C-P (structure – conduct – performance), které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Dobrá strategie je taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek a odstraňuje a neutralizuje její slabé stránky. Metoda SWOT je založena na kombinaci

- silných stránek organizace (strengths)
- slabých stránek podniku (weaknesses)
- příležitostí okolí (opportunities)
- hrozeb okolí (threats)

Strategické plánování vysvětluje Donnelly (1997, s. 229) jako „...proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby.“



Obr. 1. Proces strategického plánování (podle Donnellyho, 1997, s. 230)

Jako smysl **poslání** vidí Donnelly (1997, s. 232) poskytnout všem zaměstnancům jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace. „*Dokončené účinné poslání by mělo být zaměřeno více na trhy než na produkty a mělo by být dosažitelné, motivující a specifické.*“ (tamtéž, s. 234). Na poslání podle mého názoru nelze nahlížet jen z podnikatelského (tržního) hlediska; poslání organizace bych rozšířila i na celou společnost, jejíž potřeby reflektuje, na uživatele a zákazníky služeb a produktů.

1.1 AKTUÁLNÍ ROZVOJ TEORIE MANAGEMENTU

Je zřejmé, že vývoj teorie managementu reflektuje závažné společenské změny – pád „východního bloku“, přeměny světové ekonomiky i změny životního stylu lidí, kteří jsou pochopitelně ovlivňováni rozvojem technologií. V 90. letech 20. století se ukázalo, že novým změnám, jež lze charakterizovat vysokou výkonností, snižováním nákladů, zvyšující se kvalitou a zpracováním průběžných časů již není možné přizpůsobovat klasické vertikální funkční organizace založené na specializaci činností a fragmentaci procesů do funkčních oddělení (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Činnosti orientované na jednotlivé úkoly jsou již zastaralé. Místo toho musí firmy organizovat svou

práci na procesním základu. Autoři M. Hammer, J. Champy, přišli v roce 1993 s revolucí v organizování (česky v roce 1995 pod názvem „Reengineering – Radikální změna firmy“). Reengineering je podle těchto autorů zásadní přehodnocení a rekonstrukce podnikových procesů tak, aby se dosáhlo zdokonalení z hlediska nákladů, kvality, služeb a rychlosti.

Reengineeringem procesů se míní tvorba zcela nových a efektivnějších podnikových procesů (tamtéž).

V těchto souvislostech zmiňují i *procesní řízení*, protože se v ČSÚ již od roku 2004 uvažuje o řízení podle procesů. Úřad má prozatím popsán *procesní model*, který bude dále rozpracován do detailních pracovních postupů (*procesních map*) v horizontu let 2008–2009 v rámci projektu Modernizace ČSÚ financovaného z finančních prostředků EU fondů pro programovací období 2007–2013. Procesní řízení, jak je v ČSÚ plánováno, bude zavedeno v souladu s odbornou literaturou (viz níže).

Procesní řízení se na rozdíl od funkčního přístupu nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutné upravit tak, aby probíhaly efektivně (Truneček, 1997). Další zvýšení produktivity a výkonnosti firmy vede přes horizontální řízení procesů. Procesní model řízení by měl být založen na minimálním počtu řídicích úrovní, decentralizaci rozhodovacích pravomocí na co nejnižší úroveň, týmové práci, horizontální komunikaci a projektovém řízení. Základní kostru organizační struktury tvoří *procesní střediska* v čele s manažerem *střediska*, která mezi sebou netvoří hierarchickou strukturu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Jak uvádí Wikipedia, the free encyclopedia (2008), podle teorie reengineeringu (též re-engineering) bychom měli nahlížet na podnik jako na

soubor procesů od nákupu surovin přes výrobu, k marketingu a distribuci. Podnik má být rozčleněn na sérii procesů. Zmínění autoři Michael Hammer a James A. Champy v knihách „*Reengineering the Corporation*“, „*Reengineering Management*“, a „*The Agenda*“ prohlašují, že postupování /předávání úkolů mezi funkčními útvary stojí příliš mnoho času, zatímco by bylo mnohem efektivnější, kdyby za všechny úkoly v daném procesu odpovídal pracovní tým.

V roce 1995 vychází kniha I. Nonaky a H. Tekeuchiho „Vytváření znalostí: Jak japonské společnosti vytvářejí dynamiku inovací“. Autoři rozlišili rovinu **znalostí explicitních** (formální znalosti uložené v informačních systémech) a **tacitní** (nevyslovené, skryté v hlavách lidí).

Na přelomu tisíciletí je teorie a praxe managementu stále více ovlivňována Internetem, globalizací ekonomiky; změny povedou zřejmě k zásadním změnám v samotných základech managementu (Tureckiová, 2001, s. 96). Peter F. Drucker ve svém díle „Manažerské výzvy pro 21. století“ uvádí tři podstatné změny, které ovlivní další rozvoj teorie managementu:

- **změna poslání managementu** – nebude jen podnikovým řízením;
- **překonání představy jediné optimální organizační struktury** – struktura následuje lidi, tj. záleží na úkolech, situaci, preferencích lidí, kteří v organizaci pracují;
- **různorodost typů vedení** – lidé jsou více partnery a spolupracovníky, opouští se klasický model nadřízenosti a podřízenosti, objevují se pojmy jako **oddanost** a **vzájemnost** (Armstrong, 1999).

Pojmy a poznatky, které jsem v této kapitole popsala a uvedla, budou čtenáře provázet i praktickou částí této práce. Jak bude patrné v dalších kapitolách, pro moderní řízení pokrokové organizace jsou nezbytné. Soulad

teoretických znalostí a dobrých praktických zkušeností je pevným základem úspěšného fungování každé instituce.

2 HISTORIE ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU

Tato kapitola bude věnována vzniku státní statistické služby na území Československé republiky v několika historických zastaveních až do současnosti. Protože tato práce není pojata historicko-statisticky, nezahrnují počátky zrodu statistiky v Čechách do roku 1918. Rozpad rakousko-uherské monarchie po ukončení 1. světové války a vznik nových samostatných států ve střední a východní Evropě byl významným společenským a politickým, ale i hospodářským mezníkem. – V roce 2004 uplynulo 85 let od vzniku státní statistické služby na našem území.

2.1 HISTORIE ČESKÉ STATISTIKY PO ROCE 1918 DO SOUČASNOSTI

Závodský (2005) popsal podrobně vznik statistické služby v Rakousko-Uhersku i po 1. světové válce. Po vzniku Československé republiky zahájilo již 14. listopadu 1918 svou činnost Revoluční národní shromáždění, nevolený nejvyšší zastupitelský a ústavodárný orgán nového státu, který pracoval až do jara 1920, kdy byla přijata ústava a uspořádány první řádné parlamentní volby.

28. ledna 1919 se konala již jeho 22. schůze, kdy předseda František Tomášek vyzval zpravodaje Karla Engliše, aby přednesl zprávu sociálně – politického výboru s návrhem zákona o organizaci statistické služby. Profesor národního hospodářství na brněnské české technice ve své řeči stručně a jasně objasnil zásady navrhovaného zákona i potřebu jeho rychlého přijetí. Doporučil uzákonění jednak *Statistické rady státní* jako sboru poradního a usnášejícího, jednak *Státního úřadu statistického* jako orgánu výkonného. Zde bude soustředěna veškerá statistická služba v republice. Je vhodné, aby tyto orgány podléhaly přímo ministerskému předsedovi (tamtéž).

Přítomní poslanci (více než dvě stě z tehdejších 254 poslanců) vyslechli Englišův projev; nikdo k němu neměl připomínky, takže se přešlo ihned k hlasování. Pro hlasovala většina poslanců (bylo mezi nimi 8 žen) v obou kolech, takže předseda Tomášek konstatoval přijetí zákona. Zákon podepsal T. G. Masaryk a v zastoupení ministerského předsedy Kramáře ministr vnitra Švehla. Zákon byl ve stanované osmidenní lhůtě vyhlášen dne 5. února ve Sbírce zákonů a nařízení jako **zákon č. 49 ze dne 28. ledna 1919 Sb. z. a n. , o organizaci statistické služby** – čímž nabyl účinnosti (Závodský, 2005).

Nový československý zákon neměl v bývalé habsburské monarchii svého předchůdce; statistická povinnost byla stanovena jen pro čtyři případy speciálními zákonnými normami, a to pro: sčítání lidu, sčítání zemědělských a živnostenských závodů, statistiku zahraničního obchodu a statistiku obchodu s Uhrami (tamtéž).

28. listopadu 1919 byl vládním nařízením vydán statut *Statistické rady státní* (SRS). Rada byla složena ze zástupců ministerstev, ústředních úřadů, ale i zástupců samosprávy, univerzit a technik i volených statistických odborníků. Radě předsedal předseda (později nazývaný prezident) statistického úřadu. Členství v SRS bylo šestileté. Zároveň se statutem statistické rady vydala vláda i statut statistického úřadu. Státní úřad statistický (SÚS) sestával z prezidia a 6 oddělení, která postupně zahajovala svou činnost, většinou na podzim 1919. Stav personálu se do konce roku 1919 zvýšil z 34 na 220 (tamtéž).

Statistický úřad měl za první republiky polovědecký charakter (u úředníků se předpokládala vlastní publikační činnost v obou statistiky nebo příbuzných disciplín).

Koncem března 1939 byl tehdejší prezident SÚS JUDr. Jan Auerhan zbaven funkce a donucen odejít do trvalé výslužby, zejména kvůli pracím o menšinové politice. Auerhan byl 6.6.1942 zatčen gestapem a o tři dny později zastřelen.

V období 2. světové války se činnost statistiky na československém území omezila a odpovídala válečným podmínkám i postavení našeho území (Závodský, 2005).

Bezprostředně po skončení 2. světové války byl zřízen Státní úřad statistický s celostátní působností, s cílem obnovit vysokou předválečnou úroveň československé statistiky. Po roce 1948 se československá statistika (zejména v ekonomické oblasti) zaměřovala na úkoly národohospodářské evidence a kontrolu plnění plánu. V roce 1961 se přejmenovává na Ústřední úřad státní kontroly a statistiky, o dva roky později se stává Ústřední komisí lidové kontroly a statistiky. Státní statistický úřad vzniká až v roce 1967, zhruba o rok později se stává základem Federálního statistického úřadu, Českého statistického úřadu a Slovenského štatistického úřadu (Podzimek, 1989). Federální uspořádání bylo zrušeno k 31.12.1992, od 1.1.1993 vzniká Český statistický úřad (Historie české statistiky, 2006).

Po pádu komunistického režimu v listopadu 1989 se obnovily předpoklady pro vznik objektivní, nestranné a nestraničské státní statistické služby. K 1.1. 1993 se vznikem samostatné České republiky převzal Český statistický úřad všechny kompetence národního statistického úřadu. Jeho úkoly a postavení, stejně jako zásady a úkoly fungování státní statistické služby v ČR, upravil zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, který byl novelizován k 1.1. 2001, ve znění usnesení vlády České republiky číslo 682 ze dne 18. června 2007.

Podle Statutu Českého statistického úřadu (ČSÚ) z roku 2007 je základním posláním ČSÚ vytvářet objektivní a ucelený obraz ekonomického, sociálního, demografického a ekologického vývoje České republiky a jejích částí. Zajišťuje srovnatelnost (věcnou, metodickou a časovou) statistických dat ve vnitrostátním i mezinárodním měřítku. Poskytuje komplexní statistické

podklady a zajišťuje úplnou harmonizaci metodických nástrojů, zásad a předpisů s platností pro celou státní statistickou službu České republiky s předpisy Evropské unie. Vede statistické registry (registr ekonomických subjektů a registr sčítacích obvodů a budov) a vytváří zemědělský registr, které slouží především statistickým účelům celé státní statistické služby České republiky. Koordinuje státní statistickou službu v rámci České republiky a v souladu s platnými zákony zajišťuje nezávislé zpracování a publikování výsledků voleb a referenda.

3 KVALITA ŘÍZENÍ A STATISTIKA

V předchozí kapitole jsem přiblížila vznik a poslání (funkce) československé a později české statistiky. V rekapitulaci uvedu, že v období první republiky byla statistika součástí státní správy, měla dokonce polovědecký charakter, což zřejmě souviselo s celonárodními snahami povznést mladý stát co nejrychleji na evropskou úroveň. Během 2. světové války byla činnost české statistiky utlumena; v letech 1948–1989 se podřizovala potřebám národohospodářské evidence a kontrole plnění pětiletých plánů. Až po roce 1989 se obnovily předpoklady pro vytváření nestranné a nestranické statistické služby. Od 90. let 20. století, na pozadí ekonomických změn, postupující informatizace společnosti, reengineeringu, začaly probíhat diskuse i na téma moderního řízení a zvyšování kvality statistických informací.

3.1 ODRAZ ZMĚN 90. LET 20. STOLETÍ V ŘÍZENÍ

Pro další výklad o zavádění moderního řízení v Českém statistickém úřadu je třeba si připomenout charakter zmiňovaných 90. let 20. století a jejich vliv na podniky a instituce i v neziskové sféře.

Odborná literatura (např. Kocianová, 2005; Veber, 2000, Vodáčkoví, 2001) shodně uvádějí, že se v 90. letech v managementu objevují pojmy jako „učící se organizace“, reengineeringové přístupy a řízení znalostí, rozvíjí se informační management pro zvládnutí výpočetních a komunikačních procesů. Nejcennějším zdrojem, který je třeba zhodnocovat, jsou *informace a znalosti*. Zdůrazňuje se význam kompetentnosti organizace na globálním trhu, jedinečné postavení dané jejím profilem, odlišnost od konkurence. Strategie organizace by měla vycházet z jejích specifických podmínek – univerzální strategie totiž neexistuje.

Rozhodující konkurenční výhodou je vysoce kvalifikovaná pracovní síla. Od pracovníků se žádá schopnost pracovat v podmínkách změn, rychle a správně reagovat na rozvoj globálního podnikatelského prostředí, ovládat práci s informacemi a znalostmi.

Zdůrazňuje se význam profesionality tvůrčích vedoucích pracovníků – leadership – a jeho rozvoj k řízení vnitřní i vnější podnikatelské činnosti. Očekává se, že jsou schopni vést spolupracovníky k uplatnění znalostí, získat a udržet jejich loajalitu k vedení i k podniku. Vysoce kvalifikované lidi je třeba si udržet, zabránit nežádoucím odchodům pracovníků, poskytovat jim autonomii k samostatné práci a vytvářet sdílené hodnoty.

3.2 PŘÍSTUPY KE KVALITĚ, KVALITA VE STATISTICE

Zmíněné diskuse na téma vyšší kvality statistických informací souvisely s kvalitou dat některých statistik, s tlakem externích uživatelů na využívání poznatků ze soukromého sektoru, s potřebou poskytovat něco hodnotného za peníze s méně a méně zdroji a se snahou zefektivnit evropský statistický systém. V souladu s obecnými poznatky teorie řízení z podnikatelské sféry diskuse posléze vyústila v doporučení přejít od zlepšování kvality jednotlivých statistických informací ke zlepšování *kvality řízení všech činností statistického úřadu*. Tento přístup popisuje odborná literatura jako TQM (Total Quality Management; Celková kvalita řízení nebo alternativně Celkové řízení kvality). Mašát (2004, s. 1), jej pro statistiku v rámci státní správy definuje jako „...*přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech zaměstnanců, mající za cíl dlouhodobou prosperitu, spokojenost uživatelů a prospěch zaměstnanců organizace.*“

Snaha o co nejvyšší kvalitu vyplynula z toho, že se podniky začaly orientovat na zákazníka a potřebovaly zajistit svou konkurenceschopnost. Obdobné principy přejala řada institucí neziskového sektoru, aby zkvalitnily svoje služby veřejnosti. Např. ve Finsku již 2/3 státních organizací přistupuje systematicky, tj. s využitím principů TQM, k zajištění kvality své práce (Mašát, 2004).

Pro úplnost dodávám, že ve statistice jsou snahy o komplexní přístup ke kvalitě datovány počátkem 90. let 20. století. EUROSTAT tehdy definoval sedm komponent – sedm vlastností kvality prezentovaných statistik – *relevanci, přesnost, včasnost a dochvilnost, dostupnost a srozumitelnost, porovnatelnost, koherenci, úplnost*. Třebaže jsou uvedené vlastnosti kvality statistiky stejně důležité, platí, že pro každého uživatele či zákazníka může být v určitém okamžiku nejdůležitější jen jedna nebo několik z nich. Detailní popis a charakteristika zmíněných vlastností přesahuje zaměření této práce, zájemci je mohou najít v odborné statistické literatuře. Z hlediska efektivity moderního řízení je však třeba vzít v úvahu „vybalancovanost“ čili *trade-off* mezi složkami kvality i v jejich vztahu k nákladům. Jde o princip „něco za něco“ – např. pokud snížíme náklady, obvykle to nepříznivě ovlivní aspoň jednu z komponent kvality statistiky.

Jílek (1999, s. 21) uvádí, že „...*principy TQM nelze ve státní statistické službě aplikovat přímo.*“ Opírá se přitom o článek Colledge a Marcha (1998), kteří poukazují na to, že produkty statistické služby se zpravidla oceňují podle nákladů na vytištění publikací, případně jejich šíření, což jsou jen dílčí náklady a činnosti prakticky monopolní. Má dozajista pravdu, že zákazníci / uživatelé² nemohou zkontrolovat kvalitu produktů statistické služby tím, že by změnili dodavatele. Statistická služba má nařízenými směrnici své produkty (prezentace) určeny, takže nemůže brát plně zřetel na přání svých zákazníků /

² Ve statistice se obvykle rozlišují **uživatelé**, kteří dostávají produkty a služby zdarma, a **zákazníci**, kteří si je platí.

uživatelů. Dalším charakteristickým rysem je diverzifikace produktů a zákazníků, které činí identifikaci typů zákazníků a jejich požadavků obtížnou. Navíc nemůže být vytyčen cíl absolutní bezchybnosti – statistické odhady jsou vždy zatíženy výběrovými a jinými chybami. Oba citovaní autoři však přesto pokládají pojetí TQM za nosné i pro zlepšování kvality státní statistické služby, za předpokladu, že se využije těchto možností:

- častější a lépe koordinované kontakty se zákazníky /uživateli;
- prosazování partnerství vnitřních dodavatelů a odběratelů;
- důkladné seznámení i placených tazatelů sběru dat se standardy kvality;
- prosazování plného zapojení zaměstnanců;
- podpora rozvoje měření kvality;
- posílení řízení kvality v organizační struktuře;
- prosazování řízení kvality školením a ohodnocováním;
- zajištění výměny zkušeností;

A to určitě není v rozporu se základními principy TQM, jak je uvádím v 1. kapitole.

Jílek (1999) se pro úplnost v příspěvku věnoval i názoru vrcholového vedení EUROSTATU na pojetí TQM obecně, z hlediska statistické služby na evropské úrovni. Shrnuje dvě roviny, a to *zlepšování kvality jednotlivých statistik*, a *zlepšování kvality služeb*. Obě roviny jsou vzájemně propojeny; jsou nesený společnou snahou o vyšší efektivitu statistické práce ve smyslu věnovat více pozornosti potřebám zákazníků / uživatelů; srovnávat přínosy s náklady; koordinovat projektovou spolupráci, aj.

V této kapitole jsem uvedla obecné pojetí celkového řízení kvality ve statistice na pozadí ekonomických změn 90. let 20. století, postupující informatizace společnosti, reengineeringu, i diskusí na téma moderního řízení. Třebaže to zpočátku nevypadalo příliš optimisticky, přece jen se vedení

EUROSTATU podařilo postupně uvolnit cestu pro nástup moderního řízení při uplatnění strategie TQM ve všech evropských statistikách.

4 ZAVÁDĚNÍ PRINCIPŮ CELKOVÉ KVALITY ŘÍZENÍ V ČSÚ

Tato kapitola bude věnována létům 2001–2004. Zpětně lze říci, že byla významným obdobím příprav pro zavádění dalších nástrojů strategického řízení. Mezníkem byl rok 2002, kdy v důsledku povodně v České republice přišli statistici o budovu, cennou část knihovny i mobiliář. Nakonec se prokázalo, že toto zlo mělo i svůj pozitivní přínos: mobilizovalo a stmelilo lidské síly a odhodlání katastrofu překonat, takže nakonec úřad splnil všechny předepsané povinnosti. Přínos dnes spatřuji i v tom, že ohromná změna, již museli všichni pracovníci přijmout a sžít se s ní, obecně zvýšila jejich adaptabilitu a v jistém smyslu i připravenost vůči změně. Snad i právě proto byly činnosti spojené s přípravou formálního přijetí principů celkové kvality bez velkých potíží po roce 2002 obnoveny.

4.1 PRŮBĚH TQM V ČSÚ DO ROKU 2003

O zavedení moderních principů celkové kvality řízení začalo vedení ČSÚ uvažovat už v roce 2001, a to v souvislostech, které jsem uvedla výše. V rekapitulaci uvedu, že předmětem úvah, v souladu se záměry EUROSTATU, bylo zlepšovat kvalitu jednotlivých statistik, i zlepšovat kvalitu služeb uživatelům a zákazníkům. Ve prospěch úspěšnosti tohoto záměru svědčila i dobrá zkušenost statistického úřadu ve Finsku a ve Švédsku, takže bylo možné převzít jejich informace a doporučení. Pro *hodnocení* kvality (tj. měřitelného přínosu zavedených principů TQM) vybraly oba zmíněné úřady porovnávání s excelentní organizací, tedy model EFQM.

Ráda bych zdůraznila, že samotná aplikace modelu excelence EFQM úroveň žádné organizace nezlepší, ale poskytne vedení představu o tom, jak

organizace funguje, kde jsou její slabá místa a stane se základem pro konkrétní nápravné kroky. Jeho nevýhodou je dlouhá doba implementace do organizace.

V září 2001 byl podán České společnosti pro jakost návrh projektu „Aplikace modelu EFQM v ČSÚ“. Cílem projektu bylo, jak uvádí Mašát (2004, s. 17) „...*formulovat model EFQM pro podmínky v ČSÚ a zpracovat výchozí analýzu stavu zabezpečení kvality řízení všech činností úřadu. Analýza poskytne podklady k výběru prioritních oblastí úřadu pro zlepšování v dalším období, aby došlo ke zkvalitnění jeho výstupů a služeb.*“

Co se konkrétně od projektu očekávalo? Ze skutečnosti, že měl probíhat v prostředí používajícím zásady TQM, vycházelo, že se upraví (vylepší) vztahy s uživateli / zákazníky ve smyslu jejich spokojenosti s produkty a činnostmi úřadu, a to i vzhledem k jejich budoucím potřebám; že se podaří snížit (optimalizovat) časovou zátěž respondentů (spojenou s povinnými hlášeními a vyplňováním formulářů, obstaráváním dat, apod.), tím i nákladů úřadu; že se změní i náhled na zaměstnance jako na aktivum organizace (zjišťováním jejich spokojenosti v práci i s prací, motivováním možností podílet se na stálém zlepšování všech činností, rozvojem vertikální i horizontální kariéry). Postupně se popíše klíčové a podpůrné procesy, které v úřadu probíhají; rozhodování na základě skutečnosti si vynutí zavést potřebnou evidenci (časové a finanční náklady na určité procesy a činnosti). Předpokládá se, že většina zlepšovacích procedur bude probíhat formou projektového řízení, což by mělo příznivě podpořit komunikaci. Snaha o kvalitu vlastní práce měla být završena využíváním benchmarkingu – tedy porovnáváním se současnými nejlepšími postupy a přejímání nejlepší praxe.

Vedení úřadu rozhodlo využít dobrou zkušenost se zaváděním principů kvality ve statistických úřadech Anglie, Finska a Rakouska a od února 2002 byl projekt v ČSÚ zahájen.

V dubnu 2002 byla sepsána 1. verze tzv. *Hodnotitelského sešitu* (2002). Jeho smyslem bylo dát budoucímu týmu hodnotitelů návod, jak pro Český statistický úřad upravit a specifikovat otázky dílčích kritérií modelu EFQM. Jako příklad uvádím pro subkritérium 1a na str. 1: „...*1a) Vedoucí rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty úspěšnosti a jsou vzory kultury úspěšnosti*

1aa) Jak vedoucí rozvíjí poslání, vizi a hodnoty úspěšnosti?

1aaa) Jakým způsobem se s nimi mohou seznámit všichni pracovníci, uživatelé, respondenti?

1aab) Jak se zjišťuje jejich reakce na tyto dokumenty?

1aac) Jakým způsobem se podíleli se na jejich vzniku?

1aad) Jakým postupem se přezkoumává a aktualizuje obsah těchto dokumentů?

1aae) Jsou poslání, vize a hodnoty v souladu s cíli Eurostatu a ESS³?...“

V květnu 2002 byl požádán Rakouský statistický úřad o konzultaci k aplikaci přístupů TQM a modelu excelence EFQM, v červnu 2002 byla provedení úřadu sepsána podrobná zpráva s informacemi od rakouských partnerů a návrh postupu, jak použít model excelence EFQM v ČSÚ. Navržený postup vrcholové vedení úřadu přijalo; prvním úkolem bylo vypracovat *dotazník pro anketu spokojenosti zaměstnanců*. Vrcholové vedení založilo *Výbor TQM* a v souladu s odbornou literaturou přijalo pět hlavních principů TQM:

- orientace na uživatele / zákazníky
- kvalita výstupů
- snižování zátěže respondentů
- orientace na zaměstnance
- efektivita procesů

Byli jmenováni hodnotitelé – odpovědní pracovníci za jednotlivá kritéria (podle jejich odborné kompetence); vytvořilo se tak 9 hodnotitelských týmů; v každém byli čtyři pracovníci. Všichni hodnotitelé byli náležitě proškoleni, jak přistupovat k sebehodnocení, jak sbírat data, a v srpnu bylo zahájeno 1. kolo sebehodnocení. Všechny práce však přerušila povodeň, která 13. srpna 2002 zničila ústřední budovu ČSÚ v Praze 8 - Karlín.

³ ESS – Evropský statistický systém

Po zbytek roku 2002 a celý rok 2003 zaměstnanci pracovali v provizorních podmínkách na 10 různých místech v Praze; ale už polovině roku 2003 rozhodlo nové vrcholové vedení ČSÚ v zavádění principů TQM pokračovat.

Rozhodnutí uspořádat šetření spokojenosti zaměstnanců (ve formě anonymní ankety) bylo přijato již v roce 2003. Po odstoupení předsedkyně ČSÚ Marie Bohaté a s nástupem nového vedení úřadu bylo smyslem tohoto pilotního šetření zjistit, jak pracovníci vnímají statistickou instituci, v níž pracují, a s využitím jejich názorů začít budovat moderní pojetí řízení organizace (Materiál pro Poradu vedení, červen 2003).

V září 2003 proto proběhla plánovaná první *anketa spokojenosti zaměstnanců*. Dotazník (viz Přílohy) byl připraven v souladu s odbornou literaturou (např. Disman, 2000) obsahoval 131 otázek; na každou z nich bylo možné vybrat odpověď/hodnocení spokojenosti v pětistupňové škále (v souladu s Lickertovou metodou škálování - kladný, lehce kladný, neutrální, lehce záporný, záporný) typu – *velmi pozitivně* – *pozitivně* – *neutrálně* – *mírně negativně* – *velmi negativně*, čemuž odpovídaly známky 1,2,...5 jako ve škole. Díky důkladné přípravě přinesla poměrně dobrou response – 60,3 %, z níž bylo možné čerpat názory zaměstnanců na pracovní podmínky, nejbližší nadřízené, možnosti kariérového růstu, možnosti a rozsah vzdělávání, aj. Podrobná analýza výsledků byla určena vrcholovému vedení, aby poté učinilo konkrétní kroky ke zlepšení pracovních podmínek, zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků. Anketa zaměstnanců 2003 se stala srovnávací základnou pro další ročníky (2004, 2005, 2006, 2007, připravujeme 2008). Protože tato anketa (stejně jako všechny další) byla přísně anonymní, řadoví pracovníci i řídicí pracovníci nižšího managementu se v odpovědích nebáli projevit svůj názor.

Otázek se týkaly spokojenosti s prací v úřadu, s možností profesního růstu, pracovního prostředí a pracovních podmínek, ale i pracovního klimatu,

organizační struktury a hodnocení nejbližší nadřízeného pracovníka, rovného zacházení aj. Výběr slovní odpovědi odpovídal zámkové školní stupnici.

Procenta uvedená v hodnocení každé otázky byla počítána jednotně z celkového počtu odevzdaných dotazníků. Hlavní poznatky z celkových výsledků ankety lze shrnout takto:

Naprostá většina respondentů ankety byla v roce 2003 s prací v ČSÚ spokojena, měla dobrý pocit z vykonané práce, kterou považovala i za různorodou. Jasně stanovené cíle své práce mělo většinou či trvale více než 80 % respondentů. Na druhé straně jen 9,1 % respondentů uvedlo, že může zvládnout více práce než je po nich vyžadováno, příliš málo práce přiznalo méně než 2 % respondentů. 57,6 % respondentů uvedlo, že se alespoň někdy cítí stresováno.

Převážná většina zaměstnanců, účastnících se ankety, uvedla, že může při práci využít své odborné znalosti a schopnosti. Více než polovina respondentů hodnotila špatně možnosti služebního a kariérního postupu. Je překvapivé, že třetina účastníků ankety hodnotila špatně i možnosti dalšího vzdělávání.

V oblasti rovného zacházení byly položeny čtyři otázky, zaměřené na různé druhy diskriminace. Přestože velmi vysoké procento respondentů odpovědělo, že se nikdy necítí být diskriminováno (69,5 % – 96,1 %), nejsou čísla o aspoň občasné diskriminaci malá (diskriminace kvůli pohlaví 9,1 %, pracovní šikana 5,4 %, jiné důvody diskriminace 14,3 %). Přestože údaj o sexuálním obtěžování byl velmi nízký (0,8 %), bylo nutné se jím zabývat.

Pokud jde o pracovní klima, dobře byla hodnocena spolupráce s kolegy a kolegyněmi, s nimiž se respondenti pravidelně stýkají, ale pouze mírně nad průměrem byly hodnoceny celkové pracovní vztahy v ČSÚ.

Nejblíže nadřizené pracovníky hodnotilo dobře nebo velmi dobře 71,9 %, nedostatečně pouze 4,3 % účastníků ankety. Je třeba připomenout, že nejblíže nadřizenými pracovníky byli většinou vedoucí oddělení. V podrobnějším pohledu byli nadřizení pracovníci hodnoceni nejlépe z hlediska předávání nezbytných informací, jasného vymezení úkolů, vysvětlení otázek, týkajících se práce zaměstnanců. Velmi dobře hodnotili účastníci ankety odbornou kompetentnost svých nadřizených (78,0 %). Za nejslabší stránku nadřizených pracovníků pokládali vyžadování dalšího pracovního rozvoje svých podřízených (zřídka nebo jej vůbec nevyžaduje kolem 50 %). Další slabší stránkou bylo poskytování zpětné vazby – hodnocení práce zaměstnanců (třetina nadřizených je neposkytovala nebo poskytovala zřídka). Zaměstnanci rovněž uvedli, že jsou zřídka kritizováni za špatnou práci (44,0 % respondentů).

Při posuzování celkových pracovních podmínek se ve výsledcích musela projevit provizorní situace pražských pracovišť, přesto bylo celkově nespokojeno pouze 13,5 % účastníků ankety. Z dílčích pracovních podmínek byla největší nespokojenost s velikostí prostoru (31,1 %), odhlučněním (29,5 %) a větráním (25,9 %). Respondenti se kriticky vyjádřili k úrovni služeb kantýn – nespokojených bylo 47,3 %.

Pro budování trvalejší odborné zaměstnanecké struktury ČSÚ, která by byla pilířem efektivní, kvalitní a moderním způsobem řízené instituce bylo varující, že polovina účastníků ankety uvedla, že uvažovala o změně zaměstnání mimo ČSÚ. U těch, kteří vypsali motiv, převládly finanční důvody (37,1 %) a špatné pracovní klima (12,3 %). Mnohem menší procento pracovníků uvažovalo o pracovní změně v rámci ČSÚ (24,7 %), u nich bylo hlavním motivem přání změnit pracovní činnost (31,7 %) a finanční důvody (25,1 %).

Za závažnou skutečnost bylo třeba považovat, že 32,4 % respondentů uvedlo, že o jejich názory na možnosti zlepšení činnosti úřadu není zájem, či že se stejně jejich názor nebere v úvahu. 60,5 % ostatních, kteří uvedli opak, navrhovali jako možnost zlepšení činnosti úřadu pravidelná jednání příslušného útvaru (27,2 %) nebo náhodná setkání či diskuse k jinému tématu (17,4 %).

Vedení úřadu tak v roce 2003 obdrželo poměrně detailní interní obraz organizace, k němuž bylo potřeba navrhnout určité postupy, a pokusit se tak o nápravu v oblastech, na něž zaměstnanci svým kritickým hodnocením poukazovali. Zda a jak se to podařilo, měly prokázat další ročníky tohoto šetření.

Když shrnu výsledky tohoto šetření spokojenosti pracovníků, je zřejmé, že se sbíhá do několika oblastí, které jsou z hlediska moderního řízení velmi podstatné, a to: motivace, komunikace, klíčových kompetencí, oblasti strategického řízení lidských zdrojů. Když porovnám výsledky tohoto pilotního šetření spokojenosti zaměstnanců s obecnými poznatky získanými v semináři o metodě sebehodnocení metodou CAF, konaném v roce 2004, je zřejmé, že jsou v souladu (viz 4.2). Nesoulad osobních vztahů byl uveden až na posledním místě.

Na druhé straně se v rámci státní správy dá z pochopitelných příčin závislosti na státním rozpočtu na projevenou kritiku nízké finanční motivace, pracovního prostředí, pracovního vybavení, apod. reagovat jen v omezeném rozsahu.

Ve stejnou dobu, tj. v polovině září 2003, byla uveřejněna na webových stránkách první *anketa spokojenosti uživatelů*. Jejím smyslem bylo zjistit, jaké konkrétní statistické výstupy (tj. konkrétní statistické údaje) uživatelé postrádají, jak se orientují na webových stránkách úřadu (zda jsou přehledné),

zda a jak jsou se statistickou službou úřadu spokojeni. Výsledky byly překvapující – příznivý ohlas uživatelů /zákazníků se projevil i v relativně dobrém hodnocení celkové spokojenosti, a to ve známce 2,24. Jednotlivé výsledky neuvádím, protože přesahují rámec této práce; považuji však za přínosné, že uživatelé projeví zájem o laicizaci odborných statí a pojednání, i popularizaci komentářů a analýz ve smyslu srozumitelnosti pro širší okruh čtenářů. Začátkem roku 2004 byla tato anketa zopakována – tentokrát odpověděl téměř dvojnásobek respondentů (353) vzhledem k první anketě, a potvrdily se výsledky předchozí ankety. Anketa spokojenosti uživatelů se stala srovnávací základnou pro další ročníky 2005, 2006, 2007, plánuje se i v dalších letech. Každý rok se zpracovávají výsledky do podrobné analýzy, která se předkládá vrcholovému vedení, spolu s návrhy na úpravy a zlepšení statistických služeb uživatelům.

Pro úplnost uvádím, že v dubnu 2004 byli formou ankety požádáni o vyjádření rovněž respondenti statistických výkazů (bylo jich osloveno celkem 10 965, zpět se vrátilo 5 210 vyplněných dotazníků). Jejím smyslem bylo zjistit názor respondentů na obsah, rozsah, srozumitelnost, uspořádání a další problémy související se s statistickým zjišťováním a jeho výkazy a pokusit se snížit (optimalizovat, zmírnit) časovou zátěž respondentů při vyplňování povinných výkazů.

Dalším nástrojem pro zlepšování kvality se staly *metodické audity*. Česká statistická rada dne 1. července 2003 doporučila realizovat systém metodických auditů činnosti ČSÚ, a to v letech 2003–2007. Jejich záměrem bylo v jednotlivých segmentech statistiky ověřit, zda a do jaké míry se dodržují mezinárodní metodické standardy a „nejlepší praxe.“ (Křovák, 2003). Vedení úřadu rozhodlo na podzim 2003 o jejich zahájení; 15. září 2003 byl zadán první metodický audit odboru čtvrtletních národních účtů. V době sepisování této práce jsou audity již vykonány; tzv. „zjištění“ externích auditorů-odborníků na

příslušný segment statistiky ve formě doporučení vrcholové vedení přijímalo jako další podněty, jak zvýšit kvalitu statistické služby.

4.2 PROJEKT SPMSA V LETECH 2003–2004

V předchozí kapitole jsem nastínila důvody, záměry a hlavní nástroje kvality pro přípravu úspěšného startu *strategického plánování*. Podle Donnellyho (1997, s. 229) jde o „...proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby.“

Uvedený autor dále konstatuje, že strategické plány zahrnují shromáždění informací z prostředí, v němž organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu. To vše bylo v souladu s obsahem mezinárodního twinningového⁴ projektu Phare „Strategické plánování a řízení statistických činností“ (SPMSA – Statistic Planning and Management of Statistical Activities), pro něž se ČSÚ rozhodl v souvislostech zavádění principů TQM a příprav na sestavení strategického plánu. Partnery ČSÚ byli kolegové z Federálního statistického úřadu (FSO) Německo (Final Report on Twinning Light Project SPMSA, 2004).

Průběh projektu Phare Twinning Light SPMSA lze charakterizovat jako proces vzájemného učení spojený s neustálou výměnou námětů a postřehů. Bylo velkou výhodou, že odborníci z Německa měli čerstvé zkušenosti se zaváděním strategického plánování a řízení, takže mohli proto předat nejen příklady dobré praxe, ale i doporučení, čeho se vyvarovat. Pokládám za velmi cenné např. návrhy, jak přistupovat k nechuti a obavám pracovníků ze změn, které zákonitě provází zavádění cyklů strategického plánování. Změna, již měl

⁴ Twinning Light Project – twinningový, čili dvoustranný, partnerský projekt

ČSÚ projít, byla velmi rozsáhlá a vyžadovala (v souladu s odbornou literaturou, např. Downs, 1967) určitý postup. Každý jednotlivec prochází procesem rozhodování, chová se odlišně, než by jednal, kdyby byly jeho osobní cíle identické s formálními záměry organizace. Festingerova teorie kognitivní disonance dokládá, že každý odmítá informace, které nejsou v souladu s jeho postoji vůči určité věci a naopak zveličuje ty, které favorizují jeho zájmy. Z toho plyne, že předtím, než organizace přijme závažné rozhodnutí, je potřeba nastolit všeobecný souhlas. Ale na druhou stranu, čím více jednotlivců je do rozhodování zahrnuto, čím je větší rozptyl jejich názorů a zájmů, tím více faktorů se musí vzít v úvahu, musí být prošetřeno více alternativ a o to těžší (a časově náročnější) je dosáhnout souhlasu s jednou alternativou. Východiskem pro taková rozhodnutí může být volba vnější instituce (nebo cizí autorita), která stojí mimo přímou odpovědnost v organizaci, ale je s chodem organizace dobře obeznámena, rozumí jejím cílům pravidlům, kultuře a běžné praxi.

Pro tento typ projektu jsou charakteristické postupy a úkoly, jež jsou zaměřené na změnu kultury, chování a mezilidských vztahů. Změna principů řízení je časově náročný proces, neboť vypracování metodologických přístupů vyžaduje otevřenost angažovaných lidí ochotných spolupracovat a komplexní společná rozhodování.

Twinning Light projekt SPMSA “Strategické plánování a řízení činností ve statistice” byl zahájen 19. listopadu 2003. Všechny jeho dílčí úkoly byly splněny do konce června 2004, ve dnech 15.–16. července 2004 proběhlo v Praze jeho konečné vyhodnocení.

V duchu podmínek jeho směrnice bylo **hlavním cílem** Twinning Light projektu posílit správní funkce Českého statistického úřadu (ČSÚ) a splnit tak závazky vůči členství v Evropské unii před vstupem České republiky do EU dne 1. května 2004. Záměrem projektu bylo zavést vysokou kvalitu řízení,

účinné strategické postupy a moderní způsoby vedení s vysokým stupněm účasti pracovníků.

Ve výčtu *specifických cílů* projektu bylo:

- revidovat a upravit mechanismus nastavení priorit v Českém statistickém úřadu, posílit strategické plánování a principy řízení ČSÚ a docílit tak výrazného zkvalitnění statistických produktů a služeb;
- zavést do procesu strategického plánování principy celkové kvality řízení;
- zdokonalit strategické plány ČSÚ a vypracovat akční plán/y pro implementaci přepracované strategie;
- zvýšit odbornost vrcholového vedení a zástupců středního managementu ČSÚ v metodách řízení a zapojovat zaměstnance do procesu plánování a implementace úkolů.

Aby bylo dosaženo očekávaného přínosu projektu, odborníci z Federálního statistického úřadu Německo (FSO) poskytli v Praze v rámci projektu šest konzultací a tři semináře/workshopy. Ke každému jednání uvádím stručně obsah a výstup. Záměr projektu, jak jsem jej uvedla, je v souladu s literaturou: Tóth (1989) např. dokládá, že páteří koncepční přípravy komplexních inovací je racionální strategické rozhodování; pozornost vrcholového vedení by se měla soustředit na postupné vytváření modelu strategických, resp. plánových rozhodovacích procesů.

První jednání s německými partnery o podobě budoucího projektu proběhla ve dnech 24.–28. listopadu 2003. Vrcholoví manažeři společně projednali pozici ČSÚ a jeho začlenění v rámci státní správy, analyzovali legislativu ve vztahu k existenci a činnosti úřadu, stávající strategii a programovou dokumentaci, základní činnosti úřadu a jeho vybavení. Česká strana

prezentovala pojetí TQM v ČSÚ, jak jsem jej popsala v kapitole 4. Hlavní výstupy na úrovni top managementu zahrnovaly

- nastínit vizi ČSÚ a jeho hlavní strategické cíle;
- přezkoumat stávající cíle úřadu;
- shromáždit náměty pro workshop a společně jej připravit;
- rozpracovat („shora dolů“) návrh mise, vize a strategických cílů;
- oznámit tento návrh a uspořádat k němu interní diskusi;
- úkoly ve formě vnitřní a vnější komunikace (oficiální dokument, setkání se zaměstnanci, apod.)

V souladu s doporučeními, která uvádí odborná literatura managementu, němečtí kolegové zdůrazňovali nutnost změny postojů zaměstnanců vůči vedení úřadu (ve smyslu proaktivity pracovníků, motivovanosti, zájmu o společné cíle); úkolem vedení je přesně formulovat a popsat pracovní postupy a nástroje řízení, aby organizace dosahovala vysokých výkonů. K tomu bych ještě připojila, co zdůrazňuje Lickert (1967) – totiž, že vedení a další procesy organizace musí být takové, aby zajistily maximum šancí, že ve všech interakcích a ve všech vztazích v organizaci, každý člen na základě své podstaty, hodnot, přání a očekávání bude pokládat své pocity /zkušenosti za podporující, loajální a takovou, která buduje a udržuje jeho smysl osobní ceny a významu. Tímto principem se pokládá vztah mezi nadřízeným a podřízeným za rozhodující. Čím více bude chování nadřízeného podporovat osobnost podřízeného, tím příznivější efekt to bude mít pro výkon organizace.

Chtěla bych zdůraznit, že pro úřad bylo velkou výhodou (což se potvrdilo v dalším průběhu událostí TQM), že vrcholový management projevil zájem o přípravu, rozvoj a podporu strategického plánování a moderního řízení organizace ve správné době – totiž s nástupem systematického řádného řízení po ukončení krizového managementu po povodních.

Po tomto úvodním setkání probíhaly další pracovní konzultace a semináře již na úrovni středního (a vyššího) managementu.

Druhá konzultace proběhla 19.–23. ledna 2004. V této fázi bylo potřeba, aby společný pracovní tým kompetentních pracovníků střední úrovně řízení na české a na německé straně přezkoumal dosavadní strategii činností ČSÚ, podle zjištění pak sestavil priority a navrhl metodologické změny. Konkrétně šlo o způsob plánování úřadu; v detailech pak o plánování statistických činností, jako např.: vztahy mezi nimi, transparentnost procesu plánování, informace o stanovení priorit, o dosažení cílů. Na základě získaných poznatků pak němečtí kolegové v závěrečné prezentaci navrhli možné způsoby, jak tento proces zlepšit: Novým základem procesu plánování podle jejich doporučení mělo být:

- stanovit strategické cíle jednou za rok použitím metody “Balanced Scorecard” podle čtyř hledisek: peněžní zdroje, pracovníci, produkty/procesy, uživatelé;
- navrhnout měřítka (ukazatele) pro dosažení cílů a kontrolu cílů, projednávat cíle s pracovníky i s veřejností;
- stanovit pyramidu cílů. Strategický/é cíl/e poté posoudit v rámci organizačních jednotek úřadu, které pro dosažení strategických cílů navrhnou činnosti a jednotlivé kroky. Posoudit cíle z hlediska všech nezbytných zdrojů (finanční prostředky, IT...); poté je spolu s kontrolními mechanismy předložit vedení úřadu ke schválení.

Z tohoto postupu je patrné, jak němečtí kolegové postupovali v duchu zásad TQM, tedy „odzdola nahoru“, tak, aby se začlenili všichni pracovníci a dosáhlo se konsensu o strategických cílech a prioritách v celé šíři organizace. Nebylo to v rozporu ani s pojetím TQM v ČSÚ, ani se zásadami TQM, jak je uvádím v kapitole 1.

Třetí konzultace proběhla ve dnech 27.–29. ledna 2004. Byla věnována podpoře při zavádění principů TQM do strategického plánování v ČSÚ, konkrétně vymezení silných stránek úřadu a oblastí, které by měly být zlepšeny.

Němečtí experti měli v té době již dosti detailní zkušenost s implementací TQM v národním úřadu. V Německu doporučilo vrcholové vedení použít modelu EFQM jako hlavního zdroje. Za osvědčené a doporučeníhodné nástroje němečtí partneři pokládali měřitelné informace poskytované top managementu, benchmarking, proces sebehodnocení, model “best practice”, komunikační síť pro zaměstnance směrem shora dolů a zdola nahoru (např. prostřednictvím intranetu) a vhodné informační materiály. Proces sebehodnocení byl v FSO zahájen formou workshopu, v souladu s doporučeními dokumentu CAF – Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec (detailně uvedeného na stránkách European Institute of Public Administration, 2008).

Němečtí statistici dali přednost jednoduššímu modelu sebehodnocení CAF před komplikovanějším modelem EFQM, protože CAF lépe vyhovuje organizacím v rámci státní správy (hlavně proto, že nevytváří zisk a jejich rozpočet řídí ministerstva financí). Bylo velkou výhodou, že česká strana obdržela detailní návod organizace takového workshopu – od výběru účastníků, jejich pozvání a úvodního semináře až po popis průběhu samotného workshopu, shrnutí a výsledky, včetně doporučení, čeho se pro zdárný průběh prvního sebehodnocení vyvarovat.

V souladu s výše zmíněnými praktickými postupy a doporučeními německých expertů byl v rámci projektu SPMSA uspořádán v ČSÚ v únoru 2004 dvoudenní workshop zaměřený na sebehodnocení metodou CAF, moderovaný podle doporučení německých partnerů externím odborníkem. Byl uspořádán v souladu s pojetím CAF, jak je uvádím v odkazech a kapitole 1.

Výstupem z workshopu byla diskuse o subkritériích modelu CAF, jimž účastníci dali nejvíc hlasů (tj. po konfrontaci jejich obsahu se subjektivně pocíťovanou skutečností, co pokládají za největší nedostatky), což nebylo zcela podle doporučení kolegů z FSO – totiž vypracovat seznam silných a slabých stránek úřadu. Kdybych měla hodnotit průběh této akce, první svého druhu, řekla bych, že se potvrdilo, že ve velké státní organizaci řadoví pracovníci dosti přesně vědí o věcech, které jim vadí, ale prosadit jejich zmírnění mohou těžko. Pro informaci uvádím všechna subkritéria, která byla vybrána⁵ :

„Na základě konsensu všech účastníků jsou považována za nejdůležitější tato subkritéria:

1. 3. Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce

bod e – podporování pracovníků při plnění jejich plánů a cílů na podporu cílů organizace;

3. 2. Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů

3. 3. Zapojení pracovníků rozvíjením dialogu a zmocnění

bod a – prosazování kultury otevřené nehierarchické komunikace a dialogu;

4. 3. Řízení znalostí

bod a,c - rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v organizaci + neustálé monitorování znalostí, které jsou v organizaci k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a k současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran;

4. 4. Řízení financí

bod b – zajišťování finanční a rozpočtové transparentnosti;

5. 2. Zvážit důkaz, jak organizace rozvíjí a poskytuje služby a produkty při zapojování zákazníků/občanů

bod b – zapojování zákazníků/občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování standardů jakosti služeb, produktů a informací. “

⁵ Cituji ze svého tehdejšího záznamu, k dispozici není oficiální materiál, který bych mohla uvést v soupisu bibliografických citací

V semináři o sebehodnocení se správně mělo diskutovat o vybraných kritériích a podle toho vyhodnotit silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Němečtí partneři doporučovali postoupit výsledky vedení úřadu k vyjádření. V ideálním případě se pak přijaté výsledky na konci roku začleňují do procesu plánování kvality řízení (na úrovni vrcholového managementu) a tento postup se každý rok opakuje. – Kdybych vyhodnotila příležitosti ke zlepšení, vychází:

- nedostatek motivace a podpory pracovníků, schází „vzorové“ zapojení řídicích pracovníků;
- malé možnosti dalšího kariérového rozvoje pracovníků, jejich vhodné rozmístování, plánovitě doškolování;
- selhává vnitřní komunikace;
- zprůhlednění finančního řízení a jeho provázání s definovanou strategií,
- chybí zpětná vazba od uživatelů, zákazníků, o jaké produkty a služby mají zájem;
- chybí vhodně definované procesy; s procesním řízením souvisí i řízení nezbytných zdrojů.

Snad nejvýznamnějším krokem, který byl v průběhu projektu SPMSA učiněn, bylo vypracování klíčového dokumentu s názvem „Mise, vize a strategické cíle ČSÚ” (viz Přílohy).

Podkladem pro takto definovanou dlouhodobou strategii ČSÚ byly obdobné dokumenty statistických úřadů Německa, Velké Británie, Finska a USA, které měly přehledně definovanou misi (své poslání), vizi (představu, jakými hodlají v budoucnu být) a základní hodnoty. Úměrně vizi měly stanoveny strategické cíle (s využitím šetření spokojenosti uživatelů/zákazníků; názorů zaměstnanců a názorů respondentů) rozpracované do krátkodobých akčních a střednědobých strategických plánů. Jde vskutku o dokument zásadního významu, od něhož se odvíjejí všechny úkoly, služby, produkty a činnosti úřadu, proto jej zmiňuji detailněji.

Charakterizuje společenský význam ČSÚ a přináší soubor 6 strategických cílů s jejich 29 podcíli. Strategické cíle (podcíle) jsou *výroky normativního typu, jejichž obsah se chápe v celém ČSÚ jako budoucí chtěný (žádoucí, ideální) stav, k němuž úřad hodlá dospět (nebo se mu přiblížit) v dlouhodobém horizontu*. Vznikl po několikátýdenních přípravách a rozsáhlých interních debatách, a konečnou podobu dostal na jednání výboru SPMSA a TQM ve dnech 5.– 6. února 2004. Jeho koncepce vycházela z detailů projektu SPMSA; jeho nosnou myšlenkou byla motivace a spolupráce všech zaměstnanců. Dokument věnuje zvláštní pozornost uživatelům – strategickým cílem 1 je zajistit jejich užitek a komfort naplňováním vlastností kvality doporučených EUROSTATEM (podcíl 1a), udržováním permanentního dialogu prostřednictvím anket spokojenosti uživatelů a setkáními s jejich hlavními skupinami (podcíl 1c). Strategický cíl 3 je věnován optimalizaci zátěže respondentů. Její snižování je jedním z hlavních cílů současné Reformy systému statistických zjišťování – jednoho z dlouhodobých prioritních úkolů ČSÚ. Velkou pozornost věnuje zaměstnancům. Strategickým cílem 5 je trvalá motivace zaměstnanců a péče o jejich spokojenost a kariérní růst.

Výbor TQM navrhl uveřejnit tento dokument jak na internetových stránkách úřadu, tak na intranetu úřadu a podnítit tak širší diskusi se zaměstnanci. Cílem je předávat informace všem, aby každý pracovník přijal poslání úřadu a jeho vizi za vlastní.

Čtvrtá konzultace se konala ve dnech 31. března – 2. dubna 2004 a byla zaměřena na přípravu akčního plánu ČSÚ. Jejím výstupem měl být návrh hlavního dokumentu – *Akčního plánu* úřadu, tj. sledu souvisejících činností potřebných pro spuštění strategického plánování. Ve stručnosti uvádím jeho hlavní body:

- přezkoumat a dokončit seznam strategických cílů ČSÚ

- rozvíjet je na úrovni odborů
- převést je na jednotlivé pracovníky
- dokončit koncepci akčního plánu.

Opět v souladu s odbornou literaturou (např. Khol, 1982) – hlavním nástrojem realizace inovačních záměrů a opatření jsou programové cíle, respektive způsob řízení podle programových cílů, konkrétním cílem individuálním můžeme rozumět takové zadání vůči pracovní činnosti, které směřuje ke zlepšení dosavadního stavu výkonu nebo k realizaci žádoucí změny nebo k finálnímu účelu určité pracovní činnosti. Aby individuální cíl plnil dobře svou funkci, musí vystihovat nejvýhodnější možnost zlepšení stavu nebo předmětu činnosti.

Poslední konzultace proběhla ve dnech 27.–29. dubna 2004. Jejím cílem bylo přezkoumat a dokončit práci na strategických cílech. Němečtí odborníci nejprve jednali s vedoucími pracovníky ČSÚ, aby zjistili stav příprav a jejich výsledky. Na základě výsledků jednání němečtí partneři připravili dokument, který obsahuje šest hlavních zásad včetně výsledků:

- *Strategický plán na určité období* – je potřeba najít propojení mezi strategickým plánováním, ročním plánem a plány na více let; ČSÚ se musí rozhodnout o délce plánovacího období mezi 5–8 lety;
- *vize* – mise i vize ČSÚ by měla být formulována jako krátká, lehce pochopitelná a zapamatovatelná (jako jedna až dvě věty);
- *souvislost mezi strategickými cíli* – němečtí partneři zdůraznili, že by do sebe měly strategické cíle vzájemně zapadat, být vzájemně slučitelné, žádný cíl by neměl být zmíněn vícekrát. Doporučili vypracovat ucelený

system strategických cílů a při diskusi o strategických cílech pamatovat na jejich měřitelnost;

- *stanovení priorit* – doporučení: ze souboru strategických cílů a podcílů by měly být vybrány opravdu nejdůležitější (prioritní), aby vznikl kompaktní spolehlivý a zvládnutelný systém. Členové vrcholového vedení spolu se všemi ostatními vedoucími pracovníky v ČSÚ by měli v polovině května 2004 rozhodnout o stanovení priorit úřadu; poté, co do konce dubna proběhne všeobecná rozprava o strategických cílech v rámci celého úřadu;
- *indikátory* (ukazatele) pro zjišťování míry realizace nejdůležitějších strategických cílů, poté, co bude tato míra stanovena. Je třeba uvážit, zdali bude možné pomocí indikátorů zjistit, zda měří to, čeho úřad skutečně chce dosáhnout a jak jsou jeho pracovníci schopni indikátory ovlivnit. Mezi doporučeními německých partnerů bylo i vypracovat ucelený systém indikátorů.

Podle mého názoru byla tato poslední konzultace neobyčejně přínosná, protože úřad získal cenný metodologický nástroj, jak se strategickými cíli dále zacházet a jak měřit jejich naplňování. – Největší předností této poslední konzultace byl výběr šesti prioritních strategických cílů (nejvyšších priorit ČSÚ) dne 20. května 2004, a to výběrem ve dvou iteračních krocích. Rozhodovali o nich jen členové vrcholového managementu. Jsou to: Poskytovat uživatelům statistické informace splňující kvalitu doporučenou EUROSTATEM; optimalizovat zátěž respondentů; využívat moderní metody řízení úřadu; inovovat statistický systém; zvyšovat podíl využívání administrativních zdrojů dat; maximálně využívat přínos plynoucí z mezinárodní dělby práce a kooperace (Křovák, 2004).

Tím byla tato část procesu TQM úspěšně dokončena. Soubor strategických cílů/podcílů a priorit se stal zdrojem plánů tzv. strategických cílů (tj. nejdůležitějších úkolů) jednotlivých útvarů – pracovišť ČSÚ, jež byly poprvé předloženy ke schválení poradě vedení ČSÚ 30. června 2004. Česká strana považovala tuto konzultaci za velmi přínosnou, protože se podařilo vytvořit pyramidu rozvoje strategických cílů od nejvyšší úrovně (priority úřadu) přes odborné organizační útvary až k jejich přenesení na jednotlivé pracovníky. O výsledcích této etapy zástupci ČSÚ informovali na závěrečném jednání Řídicího výboru projektu, který se konal 16. července 2004.

5 PŘÍNOSY PROJEKTU SPMSA

V ČSÚ se do české statistiky teprve nedávno začaly zavádět principy strategického řízení, jejichž základem je řízení kvality. V jejich rámci se doporučovalo uvážit propracování vhodných nástrojů pro řízení lidských zdrojů. Tyto nástroje by měly být k užítku jak úřadu, tak zaměstnancům; jejich základem by měla být co nejširší názorová shoda všech zúčastněných stran. Bylo věcí manažerského rozhodování posoudit potřeby a obsah vlastní koncepce, vzít v úvahu specifika vládních nařízení a jejich důsledky na veřejnou správu, pracovní podmínky a tradici ČSÚ.

Zavedení strategického plánování a řízení vždy řeší i problémy komunikace, transparentnosti, informačních toků, zapojení pracovníků a jiné. Právě kvůli důsledkům v nejrůznějších oblastech se musí vypracovat a zavést hodnověrným a otevřeným způsobem. Všichni zúčastnění si musí být vědomi, že jde o nepřetržitý proces vyžadující hodně času, podporu vedení, pochopení pracovníků a důvěru ve vedení.

Proto se v souladu s konečnou fází projektu ve dnech 14.–18. června 2004 konaly dva semináře zaměřené na školení zástupců vrcholového vedení pro zavádění strategického a akčního plánu, a jeden seminář určený rovněž zástupcům vrcholového vedení, jehož tématem bylo řízení a začleňování pracovníků. Společným tématem všech tří školení byla koncepce rozvoje lidských zdrojů. V prvním kurzu se účastníci obeznámili se záměry, obsahem a strukturou (moduly) koncepce řízení lidských zdrojů v podmínkách strategického plánování, druhý kurz byl zaměřen na vnitřní komunikaci, jak začlenit pracovníky do různých etap procesu plánování a posílit jejich ztotožnění s úřadem. Termín konání seminářů se překrýval s přípravou na volby do Evropského parlamentu, což je pro pracovníky ČSÚ vždy časově velmi náročná povinnost. – Němečtí partneři všechny tři semináře výborně

připravili; FSO má dlouhodobou dobrou spolupráci s tlumočnicko-překladatelskou společností ArtLingua Praha, takže bylo zajištěno konsekutivní tlumočení všech kurzů, aby nikdo neměl potíže s nepochopením či neporozuměním. Řekla bych, že účastníci zřejmě ocenili velmi dobrou úroveň seminářů i služby tlumočnicků, neboť poté, co se “prolomily ledy” (mnozí se totiž obávali, že nebudou všemu v angličtině rozumět a navíc pro mnohé pracovníky jde o nové poznatky, k nimž dosud nemají důvěru), se všichni čile zapojili do diskusí a vznášeli řadu dotazů. – Němečtí lektori zdůrazňovali hlavně etapu přípravy výročních rozhovorů se zaměstnanci, již pokládali za nejdůležitější. Proto doporučili pracovníkům středního managementu i zaměstnancům projít krátkým přípravným kurzem. Management ČSÚ tím získal mimořádně významné návody, jak dále postupovat při realizaci strategických cílů.

Projekt SPMSA měl podstatný vliv na činnost ČSÚ v oblasti strategického plánování a řízení všech statistických i ne-statistických činností. Přechod z krizového managementu, způsobeného povodněmi i odstoupením někdejší předsedkyně úřadu Marie Bohaté, k systematickému plánování a řízení statistických činností byl dobrou příležitostí nadále se nevracet k původnímu systému plánování z doby před těmito událostmi, ale naopak zavést novou koncepci a postupy podle zkušeností oficiálního projektového partnera. Proces dřívějšího plánování a řízení úřadu tedy prošel většími kvalitativními změnami, jež se příznivě projeví již v průběhu projektu.

Projekt Twinning Light SPMSA tak účinně pomohl novému vrcholovému vedení vytvářet moderní statistickou instituci a stal se v ČSÚ pilířem správy a vedení.

Hlavní přínos projektu spatřuji ve dvou rovinách: jednak jako bezprostřední úspěchy, jichž bylo v průběhu projektu dosaženo, ale především ve znalostech

a zkušenostech nabytých při realizaci projektu. Ty jsou dlouhodobě platné a budou využitelné pro zajištění řídicích a plánovacích činností jak v nejbližší budoucnosti, tak v dlouhodobém časovém horizontu.

Za nejdůležitější okamžité výsledky projektu považují:

- Přijetí dokumentu Mise, vize, strategické cíle ČSÚ;
- zjištění silných a slabých stránek úřadu jako výsledek procesu sebehodnocení modelem CAF v rámci TQM;
- návrhy strategických cílů (tj. nejdůležitějších úkolů) vypracované jednotlivými odbornými útvary úřadu na základě Mise, vize a strategických cílů ČSÚ (tzv. „pyramida cílů ČSÚ“);
- zlepšení povědomí řídicích pracovníků o cílech nových manažerských přístupů a zvyšování kompetence odpovídajícími způsoby.

Pro úspěšnou aplikaci nově představené koncepce a zlepšení kvality výkonu celého úřadu se považují tyto zásady:

- posilovat systematický přístup při plánování a řízení statistických aktivit, spojit do jednoho celku všechny základní složky procesu (strategické plánování, řízení kvality, řízení pracovníků);
- komunikace a transparentnost v průběhu celého procesu, což umožňuje zúčastněným stranám se včas zapojit do diskuse o sporných otázkách a objasnit je v celé šíři;
- jasně stanovit a vyznávat srozumitelné strategické cíle a priority ČSÚ, jež bude znát každý zaměstnanec ČSÚ, a vytvořit kulturu prostředí úřadu, která usnadní jeho efektivní činnost jak uvnitř, tak i vně;

- využívat hierarchickou strukturu strategických cílů vycházejících z mise, vize a strategických cílů ČSÚ; rozpracovat strategické úkoly jednotlivých odborných pracovišť na úkoly pro jednotlivce a tím zajistit účast jednotlivců při realizaci cílů úřadu – a to je nejvhodnější způsob, jak přispívat ke ztotožnění činnosti každého pracovníka s činností úřadu;
- roční vyhodnocení vycházející z měřitelných cílů jako jednoho z významných faktorů pro motivaci všech zapojených pracovníků a pro stanovení souvisejících cílů v dalším období.

Třebaže je takto popsaný postup plánování velmi náročný, při správném použití nástrojů a metod dává vynikající výsledky, je v souladu s literaturou o managementu, a má podstatný vliv na chod i výkony každé organizace. Česká i německá strana považovala za největší přínos projektu zavedení koncepce, která byla zkušeností ověřena jako úspěšná a efektivní, s vyhlídkou na další využití a rozvoj ČSÚ.

Měla bych závěrem této kapitoly dodat, že Český statistický úřad dostal projektem do vínku účinný nástroj a jedinečnou šanci se modernizovat; bylo (a stále je) velkou výhodou, že vrcholové vedení může porovnávat s osobní zkušeností ze soukromého sektoru, přeje změnám k lepšímu; nejenom že je plánuje, ale také podniká vše proto, aby se realizovaly. Bez nadsázky řečeno, ČSÚ je v době sepisování této práce jedinou institucí v rámci veřejné správy, která se vydala touto cestou, obvyklou spíš pro ziskové organizace, než pro státní službu veřejnosti.

6 PRŮBĚH TQM V LETECH 2005–2007

V předchozím textu jsem uvedla a diskutovala nejdůležitější počiny a manažerská rozhodnutí vedení ČSÚ, ve smyslu naplňování zásad řízení celkové kvality. V této kapitole hodlám v krátkém exkurzu předestřít nejpodstatnější činnosti a počínání úřadu v rámci zavádění celkového řízení kvality v období let 2005–2007.

Ve smyslu závěrečných doporučení projektu SPMSA se úřad ubíral i další tři roky. Zpětně lze uvést, že rok 2005 byl dalším mezníkem: od 1. ledna 2005 bylo podle projednaného harmonogramu a v souladu se zásadami uvedenými v odborné literatuře zahájeno strategické plánování (Materiál pro Poradu vedení, prosinec 2004). Na sklonku roku 2006 byl tento systém dále zpřesněn, protože se prokázalo, že mj. chybělo naprosto přesné vymezení pojmů; např. co přesně se míní pod „strategickým cílem útvaru“, a příliš zatěžuje zúčastněné řídicí pracovníky. To bylo třeba napravit. Nový, revidovaný, systém strategického plánování včetně nového harmonogramu byl zahájen s účinností od 1.1.2007 (Materiál do Porady vedení, leden 2007).

V roce 2005 byl zahájen projekt sebehodnocení Modelem Excellence EFQM, jemuž bude věnována samostatná kapitola, a z podnětu Výboru TQM byl učiněn první pokus o popis procesů ČSÚ (Křovák, 2006).

Velký pracovní tým vybral v souladu se Statutem ČSÚ nejdůležitější (tj. klíčový, napříč organizací prostupující) proces „Tvorba a diseminace statistické informace“, jenž sestává z dílčích subprocessů (a činností), a který zahrnuje, jak se zachází se statistickými daty, a co se s nimi děje na cestě od jejich sběru až k přijetí koncovým uživatelem. Externí konzultační firma posléze tento základ převzala; lze uvést, že ČSÚ má v době psaní této práce k dispozici stejnojmenný procesní model. Popisu procesů se nebudu detailněji

věnovat, protože přesahuje vymezení této práce. Po stránce odborné i z hlediska softwarového vybavení se mu bude věnovat externí specialista.

V oblasti kvality statistiky byly období let 2005–2007 zahájeny práce na obsažných projektech nesmírného významu; zmiňme, že se změnilo pojetí statistických zjišťování⁶ i poskytování metadat⁷ (tj. informací o statistických datech) uživatelům.

Do rámce moderního řízení v ČSÚ patří i nákladový controlling. Stejnomený projekt patřil od roku 2006 k tzv. prioritám úřadu⁸. Důvody byly zřejmé – bylo třeba najít vyváženost mezi vzrůstajícími požadavky a potřebami uživatelů statistických informací a omezeními rozpočtu ČSÚ; zjistit, jak hospodárněji nakládat s přidělenými finančními prostředky. Proto ve druhé polovině roku 2007 zahájilo v ČSÚ provoz středisko nákladového controllingu (Materiál pro Poradu vedení, listopad 2007). V době dokončování této práce bylo zahájeno zjišťování časové náročnosti (tj. kolik pracovního času se vynaloží) tzv. controllingových objektů, jimiž jsou projekty, granty, statistické úlohy, apod., útvary úřadu a procesy a subprocessy. Záznamů bude použito pro vyčíslení skutečných nákladů na mzdové prostředky a další výdaje (např. sociální a zdravotní pojištění, příspěvek ke státní politice zaměstnanosti). V roce 2006 činily 65 % běžných výdajů a zhruba 61 % všech výdajů (včetně kapitálových), v roce 2005 dokonce 73 % běžných výdajů a 57 % celkových nákladů (Křovák, 2007).

Období 2005–2007 mělo i své rutinní činnosti v rámci TQM – proběhla další „kola“ anketních šetření spokojenosti, tj. uživatelů statistických informací, respondentů (poskytovatelů dat), partnerů ČSÚ a zaměstnanců a

⁶ Projekt Reforma systému statistických zjišťování, RSSZ (Materiál do Porady vedení, leden 2005)

⁷ Projekt Statistický metainformační systém, SMS (Materiál do Porady vedení, únor 2005)

⁸ Prioritní úkoly ČSÚ na rok 2006, viz též www.czso.cz

metodických auditů. Výsledky těchto anket (s výjimkou šetření spokojenosti zaměstnanců a závěrečných zpráv o metodických auditech) jsou v působnosti statistiky a jsou zájemcům k dispozici na webových stránkách úřadu www.czso.cz.

Z řečeného je patrný ohromný objem práce, která byla vykonána pro realizaci myšlenky přerodu ČSÚ v moderně řízenou a efektivní instituci v rámci veřejné státní správy. Porovná-li názory odborné literatury o managementu (viz 1.1) s děním v úřadu, pak je zřejmé, že lidé v úřadu jsou v roce 2008 více vzájemnými partnery a spolupracovníky, než v letech předchozích, struktura následuje lidi, tj. záleží na úkolech, situaci. Potvrzuje se, že klíčové (nadoborové) kompetence, jak je shrnul Mertens (in Beneš, 2001, 81-83), totiž flexibilita, schopnost práce v týmu, schopnost myslet v souvislostech, schopnost převzít odpovědnost, schopnost řešit problémy, vyhodnotit je a zdůvodnit výsledek, schopnost učit se a naučit se, jsou nezbytnou výbavou každého pracovníka. Daří se sestavovat motivované funkční pracovní týmy a pracovní skupiny, a přecházet na projektové řízení.

Vzhledem k zaměření této práce pokládám za potřebné se v další podkapitole detailněji věnovat projektu sebehodnocení, který souvisí i s kvalitou statistiky (viz 3.2).

6.1 PROJEKT SEBEHODNOCENÍ MODELEM EXCELENCE EFQM

V souladu s odbornou literaturou přijalo vedení ČSÚ rozhodnutí zahájit dlouhodobý projekt sebehodnocení Modelem Excelence EFQM (jako jeden z nástrojů TQM) už v roce 2002. Tento nástroj (model) sebehodnocení doporučil členským zemím ESS EUROSTAT, pokud již nepoužívají model podobný (Summary Report from Leadership Group [LEG] on Quality, 2001).

Rozhodnutí obnovit projekt sebehodnocení v ČSÚ (viz 4.1) padlo již během roku 2004, a to v souvislosti s TQM přístupem zaměřeným na trvalé zlepšování⁹, tedy zapojení co nejširšího spektra pracovníků do úsilí, které by mělo vést k vylepšení, zdokonalení, zkvalitnění, zvýšení hospodárnosti i bezpečnosti, omezení poškozování životního prostředí (Veber, 2000, s. 340). Bylo potřeba obnovit informovanost zúčastněných (viz 4.1), připravit a vyškolit hodnotitele. Proto byly v prosinci 2004 uspořádány dva semináře, jejichž smyslem bylo vysvětlit budoucím hodnotitelům Model Excellence EFQM, objasnit jeho jednotlivá kritéria, jakým způsobem vlastně hodnotit v podmínkách české statistiky – tedy vysvětlit použití metody RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review, tedy Výsledky, Přístup, Rozšíření, Zhodnocení, Přezkoumání) i podstatu zlepšovacích aktivit – např. v literatuře často citovaný Demingův zlepšovací cyklus PDCA – **Plan**; naplánujte určitý záměr zlepšení; **Do**; záměr uskutečňte; **Check**; ověřte výsledky s ohledem na záměry plánu; **Act**; jednejte ve smyslu realizace případných korekčních opatření a uveďte zlepšení do praxe (Veber, 2000, s. 340).

Jak bylo řečeno dříve, podle struktury Modelu Excellence EFQM bylo nominováno 9 týmů; týmy pro dílčí zprávy byly pečlivě vybrány a každý tým měl zahrnovat jak manažery odpovědné za danou oblast, tak představitele „interních zákazníků“ resp. těch, kteří jsou objektem hodnocených manažerských přístupů. Pro detailní interpretaci obsahu jednotlivých subkritérií bylo doporučeno zvážit externí konzultační pomoc a zpracování textu ke kritériu 1 (Vedení, vůdcovství) svěřit jednoznačně zástupci vrcholového vedení (Materiál pro Poradu vedení ČSÚ, květen 2005).

⁹ Anglicky „continuous improvement“, japonsky „kaizen“. Veber 2000, s. 340.

Výsledkem týmové práce 9 hodnotitelských skupin (v souladu s přijatým časovým plánem) byl dosti obsažný text sebehodnotící zprávy, která popisovala stav instituce české statistiky v daném roce. Zpráva z roku 2005 prokázala silná místa i slabiny české statistiky, mezi nimiž lze jako nejdůležitější uvést: chybějící procesní řízení (tj. nepopsané klíčové a podpůrné procesy), chybějící měření výkonnosti organizace, respektive měření postupu při dosahování přijatých strategických cílů organizace (ukazatele výkonnosti). – Metodika RADAR nebyla použita v celé šíři; dalo by se říci, že pouze jako „ADA“, tj. byly popsány přístupy a míra jejich zavedení, tj. rozšíření, a výsledky, avšak scházelo kritické vyhodnocení přístupů vzhledem k dosaženým výsledkům, a přehledné návrhy inovace přístupů. Formálním nedostatkem textu sebehodnotící zprávy bylo, že scházely vazby (odkazy) mezi přístupovými a výsledkovými kritérii. Třebaže hodnotitelé chápali, co je náplní jednotlivých kritérií, bylo napoprvé obtížné vyhnout se popisnosti sebehodnocení a zaměřit se na konstatování přístupů a diskusi výsledků, tj. co se udělalo pro zdar určitého záměru, doložit jej, a co je třeba ještě učinit, aby byl výsledek v příštím období lepší. – Považuji za významný krok ke zlepšení vnitřní komunikace, motivace pracovníků i firemní kultury úřadu, že Zpráva o sebehodnocení Modelem Excelence EFQM 2005 byla zpřístupněna na stránkách intranetu, aby se s ní mohl seznámit každý pracovník. Zmíněná Zpráva (ani další, které následovaly) není určena veřejnosti, je zvláštním interním dokumentem úřadu, není tedy uvedena v soupisu bibliografických citací této práce.

Dalším významným manažerským počinem z hlediska řízení celkové kvality, který vzešel ze sebehodnotící zprávy, bylo hledání vazeb mezi obsahy strategických cílů (respektive podcílů) a obsahy kritérií Modelu Excelence EFQM. Smyslem bylo najít možnosti, jak zjistit / změřit míru dosažení strategických podcílů, a uplatnit za použití metodiky RADAR v jednotlivých kritériích modelu EFQM.

Hledání spojů mezi výsledky vůči společnosti (tedy obsahem EFQM kritéria 9 – Výsledky vůči společnosti) a strategickými (pod)cíli ČSÚ se nám nepodařilo, neboť zmíněné kritérium je velice obsažné, a návrhy vazeb či možnosti měření pokroku při dosahování strategických (pod)cílů byly buď z hlediska statistiky komplikované nebo nejasné a nejednoznačné. Teprve opačný postup, totiž hledání vztahů mezi strategickými (pod)cíli ČSÚ a jednotlivými (sub)kritérii Modelu EFQM přinesl očekávaný výsledek. Toto rozřídění či ujasnění vztahů a vazeb bylo důležité, neboť se později stalo východiskem pro návrhy tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KUV) úřadu. Detailní popis KUV je spíše statistickou záležitostí, přesahuje vymezení této práce; uvedu jen, že KUV zahrnují 7 tematických oblastí, a to: Prestiž ČSÚ; Nabídku produktů a služeb ČSÚ; Poptávku uživatelů; Vlastnosti kvality výstupů ČSÚ; Zatížení respondentů; Hodnocení ČSÚ (interní, externí); Finanční ukazatele (Materiál pro Poradu vedení ČSÚ, listopad 2006; Křovák, 2007).

KUV byly popsány s využitím doporučení firmy Deloitte. Každý výkonový ukazatel nese název, charakteristiku, definici, způsob výpočtu, má svého vlastníka (fyzickou osobu – manažera/ku – odpovědného/ou za dosažení cílové hodnoty ukazatele), vlastníka dat (fyzickou osobu – manažera/ku odpovědného/ou za sběr, měření či výpočet dat) a cílovou hodnotu, stanovenou jako: minimální / maximální hodnota, 1; 0; 100 %; 0 % (Materiály pro Poradu vedení ČSÚ, listopad 2006; duben 2007).

V době sepisování této práce běží projekt sebehodnocení ČSÚ Modelem Excellence EFQM čtvrtým rokem. Ctížádostivým cílem vedení úřadu je plánovat, rozhodovat a řídit tak, aby se ČSÚ stal co nejlepší (nejefektivnější) institucí pro veřejnost i pro zaměstnance, a na důkaz toho se stal nositelem Ceny České republiky za jakost, vyhlášenou každoročně Centrem České

republiky pro jakost. Že je ČSÚ na dobré cestě, dokládá první stupeň tohoto ocenění, totiž „Cena za zapojení organizace“, kterou se ziskem 250 bodů úřad získal v listopadu 2007.

6.2 VÝSLEDKY ANKET SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole chci představit a diskutovat výsledky dobrovolných anket spokojenosti zaměstnanců, jež jsou spolu s dalšími šetřeními spokojenosti (v případě ČSÚ jde o uživatele statistických produktů a služeb, dále respondenty, tj. fyzické či právnické osoby, jimž legislativa ukládá poskytovat ČSÚ vybrané údaje, partnery v rámci státní statistické služby, i českou veřejnost) účinnými (třebaže implicitními) nástroji Modelu Excellence EFQM, neboť jejich prostřednictvím lze ověřit, zda je nastoupená cesta řízení ke zlepšování kvality produktů a služeb správná nebo nikoli. Získané údaje a informace slouží i ke koncepci textu Zprávy o sebehodnocení. – Protože tato práce není pojata ekonomicko-statisticky, nebudu diskutovat rozbor šetření spokojenosti s konkrétními statistickými službami, jež úřad poskytuje, ale budu se věnovat internímu šetření spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou nositeli i vykonavateli změn, reagují velmi citlivě na jakékoli přeměny, což prokazují právě výsledky anket.

K obecným zásadám šetření spokojenosti pracovníků lze uvést, že anketní dotazník (Příloha A) je k dispozici každému zaměstnanci každoročně v tištěné formě, v zájmu zachování anonymity respondentů. Z hlediska úvah o následné implementaci nástrojů a metod moderního řízení (respektive jejich správného zaměření) je potřeba identifikovat respondenty podle tzv. organizační skupiny (tj. vytvořit skupiny útvarů v souladu s aktuálním organizačním schématem), podle věku (do 30 let; 31–50 let včetně; 51 let a více) a podle pohlaví s tím, že pokud mají pracovníci přesto obavy, že mohou být poznáni, nemusí všechny tyto znaky uvádět. Znění anketních otázek každý rok schvaluje vedení úřadu.

Většina otázek zůstává zachována, aby bylo možné porovnávat trendy vývoje mezi roky, některé otázky se již nezařazují (nejsou aktuální), jiné se připojují. Dotazník bylo potřeba upravit i poté, co úřad prošel výraznější organizační změnou (např. v roce 2006 a 2007). – V době dopisování této diplomové práce, tj. květen–červen 2008, jsou k dispozici výsledky anket spokojenosti zaměstnanců v časové řadě 2003–2007.

V textu uvádím **procenta** jako počet příslušných odpovědí k celkovému počtu účastníků ankety; pokud diskutuji **známky**, znamenají vážený aritmetický průměr známek přiřazených k jednotlivým typům odpovědí. Nejsou tedy ovlivněny neúčastí respondentů v otázce. Znamky v textu řadím od aktuálních – za rok 2007, v závorce jsou pak uvedeny údaje za roky 2006, 2005, 2004, 2003. Pokud údaj za některý rok schází, znamená to, že otázka nebyla daný rok do dotazníku uvedena. Pro lepší přehlednost jsem **tučně** zvýraznila **obsahy anketních otázek**. Hlavní pozorované pohyby (trendy) ve výsledcích bych uvedla takto:

Podle dosažených známek lze v anketě rozdělit hodnocené oblasti na velmi dobře hodnocené (známky 1 až 2,4), průměrně hodnocené (2,5 až 3,5) a špatně hodnocené (3,6 až 5). Tradičně velmi dobře dopadá hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním v ČSÚ, hodnocení výsledků práce nadřízeným, hodnocení nadřízených pracovníků, rovného zacházení, kvality počítačového vybavení, spolupráce uvnitř útvarů a možnosti setkání s korupcí. Naopak pouze průměrně dopadá hodnocení kariérního postupu, výročních hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, realizace opatření k výsledkům této ankety, pracovních vztahů a vnitřní komunikace v ČSÚ.

V otázce **hodnocení možností dalšího vzdělávání** v ČSÚ se celková známka zlepšila na 2,42 (2,57; 2,58; 2,73; 3,15). Zároveň pokračuje trend snižování podílu těch, kteří hodnotí možnosti dalšího vzdělávání jako špatné –

v roce 2007 to bylo už pouze 10,8 % (12,4 %; 14,4 %; 20,9 %; 33,8 %). Pozitivní trend je výsledkem jednak pečlivé přípravy každoročního Katalogu kurzů, (který je souborem nabídky odborného statistického vzdělávání, manažerského vzdělávání, práce s počítačem, psychosociálních dovedností a aktuálně přípravy na předsednictví České republiky v EU), jednak vzájemné dobré komunikace a spolupráce řídicích pracovníků (dobré zpětné vazby) s útvarem vzdělávání.

Podle mého názoru nastolené moderní způsoby řízení, možnost pracovníků lépe se uplatnit se širší základnou nabytých vědomostí v rámci profesního vzdělávání nebo řídit časově omezené projekty, je výsledkem toho, že se **ke své práci cítí být rozhodně nebo spíše motivováno** 59,3 % respondentů (53,1%; 51,1 %; 49,4 %). O správném ohodnocení práce přímým nadřízeným je přesvědčeno 74,3 % respondentů (70,9 %; 70,9 %; 68,2 %; 60,4 %).

Na druhé straně průměrně až špatně hodnotilo **realizaci opatření k výsledkům ankety** 72,2 % (72,8 %; 71,2 %; 71,8 %) respondentů. Dalo by se zjednodušeně vyvodit, že takový přístup vedení úřadu svědčí o stagnaci, a tedy o nedůsledné až nedostatečné realizaci navrhovaných opatření ve smyslu péče o zaměstnance. Je třeba však podotknout, že ČSÚ není bezedným finančním rezervoárem a může jen stěží naplnit přání a připomínky ze strany zaměstnanců – zejména těch, které vyžadují velkou investici – typickým příkladem může být přání dodatečně klimatizovat budovu úřadu v Praze. Na druhou stranu tu máme nepružnost byrokratických postupů (i mimo ČSÚ), jejímž důsledkem je dlouhé čekání i otálení s rozhodováním úprav pracovního prostředí, které rozhodně nezatěžují rozpočet úřadu.

Už po dva roky se snižuje podíl těch, kteří si myslí, že o jejich **názor na zlepšení produktů a služeb ČSÚ není zájem, či že se stejně jejich názor nebere v úvahu**, v roce 2007 na 26,7 % (28,0 %; 33,5 %). Toto opět svědčí o

vyšší pracovní motivaci pracovníků i o vzájemně lepší komunikaci s řídicími pracovníky.

V rámci hodnocení pracovních podmínek se průběžně zvyšuje **spokojenost s kvalitou počítačového vybavení**, jejíž hodnocení dosáhlo již velmi pěkné známky 1,88 (2,23; 2,71).

Zatímco % účastníků ankety **uvažujících o opuštění ČSÚ** v posledních letech stagnuje – v roce 2007 bylo 31,7 % (33,6 %; 29,8 %; 30,0 %; 50,0 %), snižuje se podíl respondentů, kteří uvažují **o změně pracovního místa nebo pracovní činnosti** v rámci ČSÚ – loni to bylo už pouze 16,8 % (19,5 %; 17,2 %; 21,3 %; 24,7 %). Tento příznivý trend by bylo třeba diskutovat v širších (i sociálních a ekonomických) souvislostech.

Podle mého názoru je potřeba uvážit fakt, že v Praze klesá míra registrované nezaměstnanosti¹⁰. Podle údajů MPSV¹¹ činila v roce 2007 jen 2,2 %, v roce 2006 to bylo 2,7 % v roce 2005 to bylo 3,2 %, v roce 2004 to bylo 3,6 %, což odráží stav trhu práce v Praze. Zdálo by se, že tedy nebude problémem (zejména pro mladší pracovníky) najít si lépe placené zaměstnání mimo státní sektor. Avšak v souvislosti s výsledky tohoto šetření spokojenosti se přikláním k tomu, že lidé v úřadu začínají oceňovat možnosti v rámci celkové kvality řízení organizace. Zmiňme např. systém kariérového rozvoje (stejnomený dokument schválila Porada vedení ČSÚ v září 2007; předcházely mu Zásady kariérového rozvoje zaměstnanců přijaté vedením úřadu v srpnu 2006. Pečlivá a transparentní dokumentace uvádí konkrétní podmínky, propracovaný systém

¹⁰ Metodické poznámky – ČSÚ [on-line] ČSÚ, 2005. Aktualizováno dne: 20.září 2005 [cit. 29. dubna 2008]. Dostupné na Internetu : http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodicke_poznamky_cr_makroekonomicka_tabulka >

¹¹ Nezaměstnanost v prosinci stoupla [on-line] MPSV, 2008. Poslední aktualizace: 24.1.2008 [cit. 29. dubna 2008]. Dostupné na Internetu < <http://www.mpsv.cz/cs/5025> >

profesního vzdělávání (zvyšování a prohlubování kvalifikace) za nichž se šance mladých pracovníků připravit se k výkonu manažerské pozice stává reálnou. Zkušení pracovníci (řadoví i řídicí) po splnění určitých podmínek a doložení znalostí (odborných, jazykových) mohou nastoupit dráhu experta – kouče.

Aniž bych zabíhala do personálních strategií, je jasné, že cílem tohoto manažerského počínu je trvale motivovat zaměstnance; řídit a rozvíjet jejich pracovní kariéru, plánovat a nastavit systém následnictví v manažerských funkcích, formovat postupy, které umožní každému zaměstnanci kariérní rozvoj v souladu s jeho pracovním výkonem, potenciálem a preferencemi, a současně podpořit potřeby a požadavky úřadu, čili jinými slovy – začlenit kariérové dráhy zaměstnanců do dlouhodobé strategie úřadu.

V závěru této kapitoly bychom se měli zabývat i velmi důležitou, leč nepříliš populární oblastí výročních **hodnotících rozhovorů**. Pracovníci je od jejich zavedení v roce 2004 nehodnotí příliš příznivě, nepokládají je za příliš přínosné, mají za to, že navržené vzdělávání v jejich rámci nepřináší žádoucí efekt. V členění, které jsem uvedla na začátku této kapitoly, patří dosažené známky (za existenci těchto rozhovorů jako manažerského nástroje) mezi průměrné až špatné – 2,98; (3,11; 3,07). O něco lépe dopadá hodnocení profesního vzdělání (respektive jeho další využití) navržené v rámci výročního rozhovoru – v roce 2007 průměrná známka 2,46; v roce 2006 průměrná známka 2,57.

Na otázku proč tomu tak je, není jednoduchá odpověď. Na místě je určitě konstatování, že tento typ nástroje řízení není v oblibě snad v žádné organizaci; že v ČSÚ nemá tradici, že lidé jej správně (a v souladu se zásadami uvedenými v odborné literatuře) spojují s možnostmi (vyššího) finančního i nefinančního ohodnocení. Třebaže se podle mého názoru v úřadu udělalo hodně pro

prosazení tohoto názoru (opakovaně se konaly semináře pro hodnotitele i hodnocené), k dispozici na intranetu ČSÚ je velmi podrobný návod, jak takový rozhovor vést, včetně dokumentace, stále je to málo. K nejčastějším steskům patří, že jsou jen bezvýznamnou formalitou, která nemůže mít vliv ani na každoroční penzum úkolů, ani na odměnu za ně. Výroční rozhovory by měly být motivačním nástrojem v rukou nadřízených pracovníků; pokud se k nim obě strany staví s nezájmem nebo skepsí, nepřispěje to k jejich přijetí ani v případě, že půjde o ziskovou privátní organizaci.

Tuto kapitolu bych ráda uzavřela diskusí k **účasti zaměstnanců v anketě**, tedy responsi. Časová řada od roku 2003–2007 má spíš sestupnou (nebo stagnující) tendenci: 60,40 %; 47,83 %; 53,75 %; 47,52 %; 48,14 %. Obecně (a v souladu s odbornou literaturou – např. Disman, 2000) je návratnost anketních dotazníků v této výši uspokojivá. Personalista-andragog by si však měl položit otázku, kteří pracovníci jsou mlčící většinou, jaké jsou jejich postoje ke změnám; co je vede k nezájmu o šetření spokojenosti, zda jsou tak skeptičtí, proč jsou lhostejní, nebo naopak jim nic neschází ke spokojenosti. Reflexe, kterou vedení úřadu tak dostává, není úplná.

Základní výsledky i výsledky v podrobnějším členění za organizační a věkové skupiny a podle pohlaví se uveřejňují na intranetu úřadu. Nejsou k dispozici veřejnosti.

7 ZÁVĚR

Význam řídicích a plánovacích činností, jejichž základem jsou zmíněné výše uvedené principy, spočívá hlavně v tom, že se staly nejen nedílnou součástí činností úřadu, ale většinou obsahují i zásadní motivační složky, které ukazují směr vývoje v ČSÚ ve smyslu dalšího zlepšování kvality a efektivity výkonů státní statistické služby.

Záměrem projektu SPMSA od samého začátku nebylo stát se jednorázovou akcí; projekt byl a stále se pokládá za mimořádně významný pro efektivní zavádění prvků moderního řízení a plánování dnešních praktických výkonů s vyhlídkou na další využití a rozvoj úřadu.

V rekapitulaci bych velmi ocenila, že realizace projektu Twinning Light probíhala za velmi otevřených a přátelských rozhovorů. Vzájemná výměna námětů, koncepcí a zkušeností určitě byla přínosem jak pro českou, tak pro německou stranu. Oba partneři museli čelit např. problémům, které zákonitě vyvstávají v souvislosti se změnami v organizační kultuře – u určité skupiny zaměstnanců se objevují obavy a vzdor. Pracovníci mohou spojovat snižování počtu zaměstnanců podle nařízení vlády se zaváděním nového procesu řízení. Tyto obavy lze odstranit dobrou vnitřní komunikací a transparentností manažerských rozhodnutí vedení úřadu. Proto také byly uspořádány semináře, jejichž smyslem bylo usnadnit pracovníkům pochopení základních principů procesu strategického plánování a motivace.

Subjektivní vyrovnávání pracovníků ČSÚ s těmito změnami nebylo a není vždy hladké a jednoduché a projevovalo se jak v objektivních, tak subjektivních stránkách pracovní činnosti – jak uvádí např. Štikar (1996) – ve výkonnosti, efektivitě, kvalitě výsledků pracovní činnosti, spokojenosti z práce, která procházela filtrem hodnot, aspirací a očekávání každého pracovníka. Je

třeba vzít v úvahu, že přece jde o úřad v rámci veřejné státní správy, kde byli lidé zvyklí pracovat za určitých podmínek (i za tolerovaných nešvarů) dlouhá léta, takže přimět je k rychlé adaptaci na nové podmínky vyvolávalo velkou nespokojenost danou jednak nedostatečnou identifikací s úřadem, jednak situací na trhu pracovních sil – vědomím, že těžko najdou nové uplatnění.

Součástí obvyklé motivace pracovníků v rámci strategického plánování je i finanční stimulace, která je možná v řadě evropských statistických úřadů, kde pracovníci mohou být odměněni ze zisku úřadu, jemuž napomohou dosáhnout svým pracovním výkonem a včasnou realizací strategických úkolů. Určité statistické služby a informace jsou přirozeně za finanční úhradu; partneři, s nimiž jsem se v rámci projektu SPMSA setkala, působili v rámci svého úřadu i jako konzultanti. České právní předpisy to nedovolují; třebaže ČSÚ poskytuje nestandardní služby (nejčastěji vyhledání málo běžných dat nebo nezvyklé kombinace dat) a prodej tištěných publikací rovněž za finanční úhradu, výtěžek odevzdává do státního rozpočtu. Český úřad nemá tudíž možnost své zaměstnance finančně takto motivovat; ministerstvo financí nepřiděluje do rozpočtu ČSÚ finanční prostředky navíc na odměny. Tyto okolnosti si zaměstnanci dobře uvědomují – za průměrný výkon bývá stejná odměna jako za práci kvalitní a nadstandardní, což může přispět spíše k nezájmu, frustraci, politikářství, rivalitě a konfliktům, než ke vstřícnosti přijmout novinky v oblasti služeb nebo produktů, cílenému dalšímu profesnímu vzdělávání či prohlubování (nebo rozšiřování nebo změnu) kvalifikace. Tyto projevy maladaptace zná každý zaměstnavatel (Bokvajová, 2006).

ČSÚ hodlal po ukončení projektu rozvíjet další nástroje pro zlepšování kvality, jako např.: realizovat vnitřní audity, zavádět ukazatele výkonnosti, rozšířit hlavní statistické metodologické dokumenty, zahájit projekt sebehodnocení Modelem Excellence EFQM. Podařilo se zvládnout změnu přístupu úřadu z produktově zaměřeného na orientaci na uživatele tak, aby

mohly být splňovány náročné požadavky uživatelů. ČSÚ se současně musí vyrovnávat i s úbytkem zdrojů (časové možnosti, finanční prostředky, vybavení informačními a komunikačními technologiemi, lidské zdroje), takže je nevyhnutelné vybrat a stanovit priority. Projekt Twinning Light patřil do druhé zmíněné kategorie řešení tím, že se zabýval problémy, jak stanovit priority, jak zajistit potřeby uživatelů a pracovníků, jak systematicky vykonávat procesy řízení a jak podpořit dobrou úroveň komunikace uvnitř i vně úřadu, aby všichni pracovníci získali jasný přehled o dalších záměrech úřadu, a rovněž zlepšit celkový dojem (image) úřadu.

Když porovnám situaci v ČSÚ v roce 2003 se současností, jsem přesvědčena, že několik měsíců trvání projektu SPMSA znamenalo pro českou statistiku velice mnoho. Twinningový projekt SPMSA byl typický úkoly zaměřenými na změnu kultury, chování a mezilidských vztahů. Změnit myšlení lidí je snad nejsložitějším manažerským úkolem. O tom, že se to podařilo, svědčí současné výsledky činností ČSÚ, výsledky anketních průzkumů mezi uživateli statistických služeb i každoroční průzkumy spokojenosti zaměstnanců i dlouhodobý projekt sebehodnocení Modelem Excellence EFQM. Ctižádostí vrcholového vedení je získat Cenu České republiky za jakost, v kategorii státní správa. – Podrobné výsledky výše zmíněných anket zde záměrně neuvádím, jsou k dispozici na webových stránkách ČSÚ www.czso.cz .

Nejen společnosti v rámci soukromé sféry, ale i řada institucí státní správy chápe, že úspěch vyžaduje naplnění tří základních elementů udržitelného rozvoje: finančního (ekonomického), environmentálního a sociálního. To má řadu důsledků pro zaměstnanecké vztahy. Předpoklad dlouhodobého ekonomického růstu a zároveň sociální soudržnosti vyžaduje, aby mezi osobními cíli zaměstnanců bylo zdraví a bezpečnost, lepší rovnováha mezi zaměstnáním, rodinou a volným časem, celoživotní sebezdokonalování, chuť učit se a přijímat nové poznatky; na straně zaměstnavatelů pak větší věkový

rozsah zaměstnanců v týmech, platy a kariérní výhody nezvýhodňující pohlaví. Jsou takové předpoklady reálné?

Jsem toho názoru, že pro Český statistický úřad jsou. Ve prospěch mého optimismu svědčí ohromné pensum práce, kterou pracovní týmy úspěšně vykonaly, a výsledky této práce. Cesta modernizace a efektivity, již se úřad ubírá (v roce 2008) již pátým rokem, je nelehká. Věřím ale, že se podaří dosáhnout všech cílů, které si vedení úřadu předsevzalo.

POUŽITÉ ZKRATKY

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Common Assessment Framework

CQI – Continuous Quality Improvement

ČSÚ – Český statistický úřad

EFQM – European Foundation for Quality Management

EIPA – European Institute of Public Administration

ESS – European Statistical System

FSO – Federal Statistical Office Germany

LEG – Leadership Group

QIDW – Quality in Daily Work

RADAR – Results, Approach, Deployment, Assessment, Review

SPMSA – Strategic Planning and Management of Statistical Activities

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TQC – Total Quality Control

TQM – Total Quality Management

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s.

ISBN 80-7169-614-5

BENEŠ, Milan. 2001. *Základy andragogiky*. Katedra andragogiky a personálního řízení UK Praha, Filozofická fakulta MJF Praha: 2001. 138 s.

ISBN 80-86284-16-6

BOKVAJOVÁ, Alena. 2006. *Problémy adaptace pracovníků v malých a středních podnicích v České republice*. Praha, 2006. 103 s. Bakalářská práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí práce PhDr. Zdeněk Štěpánek.

CAF [on-line]. Euronest, s.r.o., 2008. Aktualizace 23. března 2008 [cit. 19. května 2008]. Dostupné na Internetu:

< <http://www.euronest.cz/poradenstvi-konzultace/caf/> >

CO JE VLASTNĚ MODEL CAF? [on-line]. Ministerstvo vnitra ČR – reforma veřejné správy, 2004. Aktualizace stránek 26. června 2007 [cit. 10. června 2007]. Dostupné na Internetu:

<http://www.mvcr.cz/reforma/moderniz/od_koncp/inf_caf.html>.

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK [on-line]. European Institute of Public Administration, 2008. Last version on 6 March, 2008 [cit. 6. dubna 2008]. Dostupné na Internetu: < <http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm> >

DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum 2000. 374 s.

ISBN 80-246-0139-7

DONNELLY, James H., jr., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing spol. s r.o. 1997. 821 s.

ISBN 80-7169-422-3s

DOWNS, A. 1967. *Decision making in bureaucracy*. In CASTLES, F.G., ET AL. 1971. *Decisions, organizations and society*. Great Britain: Hazell, Watson & Viney Ltd. Aylesbury, Bucks. 424 s.

EFQM EXCELLENCE MODEL [on-line]. Answers.com – Online Dictionary, Encyclopedia and much more, 2008. Last modified on April 24, 2008, at 08:12 [cit. 8. května 2008]. Dostupné na Internetu:
<<http://www.answers.com/topic/efqm-excellence-model>>.

EFQM [on-line]. Wikipedia, the free encyclopedia, 2008. Last modified on 16. June 2008, at 14:44 [cit. 18. června 2008]. Dostupné na Internetu:
<<http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM>>.

ETZIONI, Amitai. 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs N. J. Prentice-Hall 1964. In NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada 2005. 225 s.
ISBN 80-247-0577-X

FINAL REPORT ON TWINNING LIGHT PROJECT No. CZ02.04.08.0001 - Strategic Planning and Management of Statistical Activities. 2004. Interní zpráva ČSÚ.

HINDLS, Richard, HOLMAN, Robert, HRONOVÁ, Stanislava. 2003. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK 2003. 519 s.
ISBN 80-7179-819-3

JÍLEK, Jiří. 1999. *Kvalita ve státní statistické službě*. Statistika, 1999, roč. 37, č. 1, s. 19 – 30.

KHOL, Josef. 1982. *Psychologie řízení*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p. 1982. 299 s.

KOČIANOVÁ, Renata. 2004. *Personální řízení*. Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.
ISBN 80-86432-97-1

KRULIŠ, Jiří. 2002. *Management jakosti jinak*. Příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:2001. Praha: Český normalizační institut, 2002.
ISBN 80-7283-088-0.

KŘOVÁK, Jiří. a kol. 2004. *Aktivity TQM v ČSÚ v roce 2003 a 2004, 2005, 2006, 2007*. Interní publikace ČSÚ.

LIKERT, Rensis. 1967. *The Human Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1967. 258 s.

MAŘÍKOVÁ, Hana., PETRUSEK, Miloslav., VODÁKOVÁ, Alena. 1996. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 1627 s.
ISBN 80-7184-311-3

MAŠÁT, V. 2004. *Kvalita řízení a statistika*. Interní publikace ČSÚ. 2004.

MATERIÁL PRO PORADU VEDENÍ ČSÚ. 2004, 2005, 2006, 2007. Interní neveřejné dokumenty ČSÚ.

METODICKÉ POZNÁMKY – ČSÚ [on-line informace] ČSÚ, 2005. Aktualizováno dne: 20. září 2005 [cit. 29. dubna 2008]. Dostupné na Internetu :
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodicke_poznamky_cr_makroekonomicka_tabulka>

MISE, VIZE, STRATEGICKÉ CÍLE A PODCÍLE ČSÚ [on-line]. Český statistický úřad, 2004. Aktualizace stránek 13. listopadu 2007 [cit. 6. května 2008]. Dostupné na Internetu:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mise_vize_strategicke_cile_a_podcile>.

MOOREHEAD J., GRIFFIN, RW. 1989. *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Comp. 1989. In ŠTIKAR, Jiří a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203 s.
ISBN 80-7184-091-2

NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s.
ISBN 80-85603-01-2

NENADÁL, Jaroslav. 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, Jaroslav a kol. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti*. Quality management. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-071-6.

NEZAMĚŠTNANOST V PROSINCI STOUPLA [on-line informace] MPSV, 2008. Poslední aktualizace: 24.1.2008 [cit. 29. dubna 2008]. Dostupné na Internetu < <http://www.mpsv.cz/cs/5025> >

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002.
ISBN 80-200-0950-7.

PETRAŠOVÁ, Ivana. 2004. *CAF Společný hodnoticí rámeček (Model CAF)* [on-line]. Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. [cit. 6. června 2008]. Dostupné z Internetu: < http://www.npj.cz/doc/CAF1_cz.pdf >.
ISBN 80-02-01640-8.

PODZIMEK, Jaroslav. 1989. *70. let československé státní statistiky*. Sborník. 1. vyd. Praha: Federální statistický úřad a Výzkumný ústav sociálně ekonomických informací a automatizace v řízení 1989.
ISBN 80-900014-7-5.

REENGINEERING [on-line]. Wikipedia, the free encyclopedia, 2008. Last modified on 25 June 2008, at 08:37 [cit. 26. června 2008]. Dostupné na Internetu: < <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering> >.

STATISTIKA OD HISTORIE PO SOUČASNOST. 2006. Vydal Český statistický úřad 2006.

STATUT ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU schválený usnesením vlády České republiky číslo 1160 ze dne 7. listopadu 2001, ve znění usnesení vlády České republiky číslo 682 ze dne 18. června 2007.

ŠTIKAR, Jiří a kol. 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203 s.
ISBN 80-7184-091-2.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT [on-line]. Answers.com – Online Dictionary, Encyclopedia and much more, 2008. Last modified on 24 June 2008, at 07:19 [cit. 25. června 2008]. Dostupné na Internetu: < <http://www.answers.com/topic/tqm?cat=biz-fin> >.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT [on-line]. Wikipedia, the free encyclopedia, 2008. Last modified on 6. May 2008, at 13:19 [cit. 9. května 2008]. Dostupné na Internetu:
< http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management >.

TÓTH, Endre. 1989. *Organizační zdokonalování systémů řízení*. Praha: Institut řízení 1989. 228 s. ISBN 80-7014-008-9.

TRUNEČEK, Jan. 1997. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 184 s.
ISBN 80-7079-083-0

TURECKIOVÁ, Michaela. 2001. *Základy teorie řízení*. Praha: Desk Top Publishing UK FF, 2001. 134 s.

VINCENEC, Josef. 2004. *Model CAF*. [on-line]. Veřejná správa 2004, roč. 7, č. 5. Aktualizace 6. června 2008 [cit. 16. června 2008]. Dostupné na Internetu:
< <http://www.mvcr.cz/casopisy/s/2004/0005/index.html> >

VEBER, Jaromír a kol. 2000. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. 703 s.
ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. 2001. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 295 s.
ISBN 80-7261-041-4.

WHAT IS THE BALANCED SCORECARD? [on-line]. Balanced Scorecard Institute, 2007. Last version on February 2008 [cit. 21. dubna 2008]. Dostupné na Internetu:
< <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> >

ZÁVODSKÝ, Petr. 2005. *85 let od vzniku státní statistické služby na území České republiky*. Statistika, 2005, roč. 42, č. 5, s. 254 – 262.

ZAMĚSTNANECKÁ ANKETA ČSÚ 2004

1. ORGANIZAČNÍ SKUPINY

001	skup. 1 - 1000, 1010, 1020, 1030, 1040	<input type="checkbox"/>
002	skup. 2 - 2000, 2010, 2020, 2030, 2040	<input type="checkbox"/>
003	skup. 3 - 2100, 2110, 2120, 2130	<input type="checkbox"/>
004	skup. 4 - 2200, 2210, 2220	<input type="checkbox"/>
005	skup. 5 - 3000, 3001, 3100, 3110, 3120, 3130	<input type="checkbox"/>
006	skup. 6 - 3200, 3201, 3202, 3210, 3220, 3230, 3240	<input type="checkbox"/>
007	skup. 7 - 3300, 3301, 3310, 3320, 3330	<input type="checkbox"/>
008	skup. 8 - 2230, 3250, 3260, 3270, 3280, 3290, 3340	<input type="checkbox"/>
009	skup. 9 - 4100, 4101, 4110, 4120	<input type="checkbox"/>
010	skup. 10 - 5100, 5101, 5110, 5120, 5130, 5140	<input type="checkbox"/>
011	skup. 11- 7000, 7100, 7200	<input type="checkbox"/>
012	skup. 12 - 7300, 8100	<input type="checkbox"/>
013	skup. 13 - 7400, 7500	<input type="checkbox"/>
014	skup. 14 - 7600, 7700	<input type="checkbox"/>
015	skup. 15 - 7800, 7900	<input type="checkbox"/>
016	skup. 16 - 8200, 8500	<input type="checkbox"/>
017	skup. 17 - 8300, 8400	<input type="checkbox"/>

Pokyny k vyplnění:

- K vyplnění použijte černý/modrý mikrofix nebo černou/modrou propisovací tužku.
- Zakřížkujte pouze jedno políčko u každé otázky, výjma otázek 22 a 24.
- Chcete-li odpověď opravit, zcela přeškrtněte chybně vyplněné pole a vyznačte správně.
- Dotazník bude opticky sníman, proto prosím dodržujte vzory vyplnění.

<input checked="" type="checkbox"/>	Správně vyznačené pole
<input type="checkbox"/>	Nesprávně vyznačené pole
<input checked="" type="checkbox"/>	Oprava přeškrtnutím

- V případě neopravitelnosti dotazník vraťte, obdržíte nový.

2. VĚKOVÉ SKUPINY, POHLAVÍ

018	do 30 let (včetně)	<input type="checkbox"/>	
019	31 až 50 let (včetně)	<input type="checkbox"/>	
020	51 let a více	<input type="checkbox"/>	
		Muž	Žena
021	Pohlaví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. SPOKOJENOST S PRACÍ

	Trvale	Většinou	Někdy	Zřídka	Nikdy
022	Pracujete rád(a) v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
023	Máte pocit, že je Vaše práce dostatečně různorodá?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
024	Pracujete na předem jasně stanovených cílech?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
025	Cítíte se při své práci příliš stresován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
026	Máte problémy se zvládnutím své práce v pracovní době?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
027	Můžete zvládnout více, než je pro Vás v oblasti pracovních úkolů vyžadováno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. KVALIFIKACE VZHEDEM K PRACOVNÍ ČINNOSTI

	Mnohem vyšší	Vyšší	Odpovídající	Nížší	Mnohem nižší
028	Pro požadovanou práci mám kvalifikaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. PRACOVNÍ RŮST

	Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně
029	Jak můžete při své práci využít své odborné znalosti a schopnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
030	Jak hodnotíte možnost služebního (funkčního) postupu v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
031	Jak hodnotíte možnost dalšího vzdělávání v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
032	Jak hodnotíte možnost kariérního postupu (změna pracovní náplně - zvýšení platové třídy, stáže, vzdělávání)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. VÝSLEDKY VAŠÍ PRÁCE

	Velmi dobře	Spíše ano	Zhruba na 50%	Spíše ne	Vůbec ne
033	Víte jaký podíl má Vaše práce na celkových výsledcích Vašeho útvaru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
034	Znáte kritéria, která vedla k ohodnocení (zařazení) Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
035	Jak jste se svou prací spokojen(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
036	Jak jste pro svou práci motivován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. HODNOCENÍ VAŠÍ PRÁCE

Při hodnocení svým nadřazeným počítáte svou práci jako:

037	silně nadhodnocenou	<input type="checkbox"/>
038	spíše nadhodnocenou	<input type="checkbox"/>
039	správně ohodnocenou	<input type="checkbox"/>
040	spíše podhodnocenou	<input type="checkbox"/>
041	silně podhodnocenou	<input type="checkbox"/>

8. MOŽNÉ ZVÝŠENÍ KVALITY VÝSLEDKŮ PRÁCE						
Domníváte se, že by bylo možné během následujícího roku zvýšit kvalitu:		Vůbec ne	Zanedbatelně	Pouze málo	Podstatně	Zcela zásadně
042	Vaši vlastní práce a jejich výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
043	činnosti ČSÚ a jeho výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ROVNÉ ZACHÁZENÍ		Nikdy	Zřídka	Občas	Většinou	Pořád
044	Pocítujete nerovné zacházení na svém pracovišti kvůli svému pohlaví?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
045	Cítíte se na svém pracovišti z jiných důvodů diskriminován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
046	Pocítujete, že jste na svém pracovišti obětí pracovní šikany?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
047	Pocítujete, že jste na svém pracovišti sexuálně obtěžován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. PRACOVNÍ KLIMA, KOLEGIÁLNÍ VZTAHY		Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně
048	Jak hodnotíte pracovní vztahy ve Vašem bezprostředním okolí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
049	Jak hodnotíte pracovní vztahy v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
050	Jak hodnotíte spolupráci s kolegyněmi a kolegy ve Vašem útvaru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
051	Jak hodnotíte spolupráci s kolegyněmi a kolegy z jiných útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. REALIZACE OPATŘENÍ K ZAMĚSTNANECKÉ ANKETĚ 2003		Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně
052	Jak vnímáte realizaci opatření k výsledkům ankety?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. VYROČNÍ HODNOTICÍ ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCÍ		Velmi přínosné	Přínosné	Neutrální	Zbytečné	Zcela zbytečné
053	Pojetí provedení hodnotícího rozhovoru se mnou považují za	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
054	Opakované provádění rozhovorů považují za	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA		Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nemám názor
055	S organizační strukturou jsem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. HODNOCENÍ VAŠEHO NEJBLÍŽE NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA		Vždy	Většinou	Někdy	Zřídka	Nikdy
056	Vysvětluje Vám otázky, které se týkají Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
057	Předává Vám všechny nezbytné informace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
058	Jsou úkoly, které Vám předává, jasně vymezeny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
059	Máte pocit, že zbytečně detailními nebo často opakovanými pokyny podceňuje Vaše schopnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
060	Je Vám osobním příkladem v plnění úkolů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
061	Při rozhodování, které se týká Vaší práce: zapojuje Vás do svého rozhodování?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
062	Je Vám nápomocný v práci konstruktivními nápady a radami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
063	Vyžaduje Vaši motivaci a nasazení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
064	Ví, jaké konflikty, problémy nebo starosti máte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
065	Poskytuje Vám pravidelně zpětné hodnocení Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
066	Chválí Vás za dobrou práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
067	Kritizuje Vás za špatnou práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
068	Vyžaduje Vás další profesní rozvoj?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
069	Je přístupný kritice své osoby?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
070	Je odborně kompetentní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
071	Činí rozhodnutí ve správný čas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
072	Jsou jeho rozhodnutí jednoznačná a srozumitelná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
073	Má neformální autoritu v řízeném útvaru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. CELKOVÉ HODNOCENÍ NADŘÍZENÝCH PRACOVNÍKŮ

		Velmi dobře	Dobře	Uspokojivě	Dostatečně	Nedostatečně
074	Jak celkově hodnotíte Vašeho nejbližší nadřízeného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
075	Jak celkově hodnotíte vrcholové vedení úřadu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. UPLATNĚNÍ PODNĚTŮ KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTI ÚŘADU

Jakým způsobem můžete svými názory ovlivnit zlepšení činnosti úřadu?

076	Na pravidelných poradách svého útvaru; elektronickým nebo písemným podáním; při náhodném setkání nebo v rámci diskuse k jinému tématu	<input type="checkbox"/>
077	Jiným způsobem	<input type="checkbox"/>
078	Není o to zájem nebo se můj názor stejně nebere v úvahu	<input type="checkbox"/>

17. PRACOVNÍ PODMINKY

	Jak jste spokojen(a) s:	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)
079	stávajícím modelem pracovní doby (pružná *, pevná atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
080	celkovými pracovními podmínkami na Vašem pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
081	z toho: počítačové vybavení Hw, Sw	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
082	pracovní nábytek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
083	prostor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
084	větrání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
085	odhlučnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
086	osvětlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
087	teplota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
088	úklid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Ze zákona nelze realizovat pružnou pracovní dobu v rámci celého měsíce (pouze 40 hod. týdně)

18. OSTATNÍ PODMINKY*

	Jak jste spokojen(a) s:	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)
089	jidelnu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
090	kantýnu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
091	ostatními formami stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
092	možností parkování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
093	zavedením nekuřáckého pracovního prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
094	řešením prostoru určeného pro kouření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Vyplňte podle Vašich podmínek

19. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ SPOLUPRÁCE

	Jak jste spokojen(a) se spoluprací s:	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nepřipadá v úvahu
095	centrálními službami*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
096	sekcí informačních technologií 5100	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
097	ostatními sekcemi (a sektory)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
098	útvary statistické služby mimo ČSÚ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
099	ostatními státními institucemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Centrálními službami chápeme služby soustředěné v sekci hospodářské a administrativní - 4100 a všechny služby spojené s dělníckými profesemi v ostatních útvarech, kde se vyskytují

20. ÚKOLY ČSÚ		Zcela	Spíše ano	Částečně	Spíše ne	Vůbec ne
100	Ztotožňujete se s úkoly ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. IMAGE ČSÚ		Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně	Nemohu hodnotit
101	Jak hodnotíte vztahy ČSÚ s veřejností?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102	Jak hodnotíte uznání veřejností pro práci ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	Jak hodnotíte pozici ČSÚ v rámci státní správy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	Jak celkově hodnotíte ČSÚ ve srovnání se statistickými institucemi v zahraničí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105	Pokud spolupracujete s medií, jak hodnotíte tuto spolupráci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ZMĚNA ZAMĚSTNÁNÍ - MIMO ČSÚ		Ano*	Ne
106	Zvažoval(a) jste alespoň jednou v posledním roce, že opustíte ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. DŮVODY ZMĚNY		I. →	II.
107	Finanční důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	Nevyužitá kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	Špatné pracovní klima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	Problematický vztah k nadřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111	Přání změnit zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112	Malé možnosti služebního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113	Územní změna pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	Dojíždění do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115	Jiné pracovní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116	Osobní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Pokud zaškrtnete ano, zaškrtněte ve sloupci I. pouze jeden hlavní důvod a ve sloupci II. pak další možné důvody

24. ZMĚNA PRACOVNIHO MÍSTA NEBO PRACOVNÍ ČINNOSTI V RAMCI ČSÚ		Ano*	Ne
117	Chtl(a) byste změnit pracovní místo nebo činnost v rámci ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. DŮVODY ZMĚNY		I. →	II.
118	Finanční důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	Nevyužitá kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	Špatné pracovní klima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121	Problematický vztah k nadřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122	Přání změnit pracovní činnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123	Malé možnosti služebního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	Dojíždění do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	Jiné pracovní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	Osobní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Pokud zaškrtnete ano, zaškrtněte ve sloupci I. pouze jeden hlavní důvod a ve sloupci II. pak další možné důvody

Pokud máte závažné náměty ke zlepšení či podstatné připomínky, prosíme, uveďte je na zvláštní list papíru. Do pravého horního rohu vyznačte čísla Vaší organizační a věkové skupiny podle označení v oddělech 1 a 2 dotazníku. Např. 45letý zaměstnanec ze sekce 5100 označí zvláštní list kódem 010 020. První tři znaky kódu určují organizační skupinu, zbylé tři znaky skupinu věkovou. Děkujeme.

MISE, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE ČSÚ – 3. aktualizace listopad 2006

Strategické cíle a podcíle jsou strukturovaným systémem výroků normativního typu. Kritérii pro zařazení do strategických cílů a zejména pak podcílů jsou jejich relevance (z hlediska zabezpečení vize, resp. strategických cílů) a jejich měřitelnost. Strategické cíle a podcíle představují žádoucí, ideální, chtěné budoucí stavy ČSÚ. Jsou tedy v čase relativně neměnné*). Popisem cest se zabývají následné materiály typu střednědobý plán, akční plán atp., které na strategický dokument navazují a které jsou pravidelně aktualizovány tak, aby spolu se strategickým materiálem tvořily uzavřený celek.

*) Prvá verze strategických cílů byla v ČSÚ přijata v červnu 2004, níže je uvedena již třetí aktualizace z listopadu 2006.

POSLÁNÍ ČSÚ – MISE

Na základě získaných údajů vytvářet a poskytovat důvěryhodný, konsistentní obraz o stavu a vývoji společnosti v návaznosti na vyvíjející se potřeby všech uživatelů služeb státní statistiky v podmínkách měnícího se prostředí. Za tím účelem koordinovat státní statistickou službu v České republice.

VIZE

ČSÚ je moderní uživatelsky zaměřenou institucí, která:

- **vyznává základní hodnoty jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost;**
- **dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru uživatelů státní statistiky, uznává princip rovného přístupu všech uživatelů k informacím; statistika, kterou produkuje, je přístupná všem uživatelům;**
- **je uznávaným partnerem v mezinárodní spolupráci plně zapojeným do mezinárodních struktur, aktivně přispívá k rozvoji státní statistiky a k její harmonizaci v mezinárodním měřítku;**
- **má důvěru a všeobecné uznání domácí i mezinárodní veřejnosti;**
- **dosahuje při koordinaci státní statistické služby racionální dělby práce všech spolupracujících institucí;**
- **klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů;**

- dosahuje vysoké efektivity při využívání všech dostupných zdrojů, přitom snižuje zatížení respondentů;
 - opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky;
 - využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie;
 - je integrální součástí informačního systému veřejné správy a aktivně se podílí na jeho vytváření;
 - podílí se na rozvoji statistiky jako vědní disciplíny.
-

STRATEGICKÉ CÍLE

- Cíl 1: Maximalizovat užitek a komfort uživatelů ČSÚ
- Cíl 2: Zvyšovat prestiž ČSÚ v široké veřejnosti
- Cíl 3: Optimalizovat zátěž respondentů při zachování kvality výstupů
- Cíl 4: Inovovat statistický systém, zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce
- Cíl 5: Trvale motivovat zaměstnance a dbát o jejich spokojenost
- Cíl 6: Zvyšovat aktivní zapojení ČSÚ do mezinárodních struktur a zvyšovat jeho mezinárodní prestiž

Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Bokvajová, A.: Zavádění moderního systému celkové kvality řízení
v Českém statistickém úřadu**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

