

## 4. Zahraniční zkušenosti s uplatňováním principů TQM ve statistice

### 4.1. Přístup Eurostatu ke kvalitě

- Přístup Eurostatu ke kvalitě** Eurostat zahájil cestu ke zvyšování kvality přibližně před deseti lety. Nejprve vycházel z ISO normy 8402, která definuje kvalitu jako „souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené nebo příslušné vlastnosti“. Tato orientace na uživatele a jeho potřeby vedla Eurostat k definování sedmi výše uvedených rozměrů kvality pro statistiku. Vzhledem k tomu, že principy TQM jsou dosti obecné a ne snadno aplikovatelné v každodenní práci, hledal Eurostat model, který je v souladu s principy TQM a současně využitelný ke každodennímu používání. Rozhodl se nakonec pro model dokonalosti EFQM, jehož účel lze stručně vyjádřit: „působ na lidi, aby zlepšovali procesy k získání kvalitních výsledků“.

- Pomocné nástroje** K tomu, aby se teoretické principy TQM a EFQM modelu postupně dostávaly do každodenní práce zaměstnanců vyvinul Eurostat následující nástroje („Qualitat instruments“):

Nástroj	Popis
Plán rozvoje odboru	Korporativní plán na úrovni odboru
Šetření o spokojenosti uživatelů	Měření potřeb a úrovně spokojenosti vnitřních a vnějších uživatelů
Řízení procesů	Harmonizovaný přístup k řízení procesů
Zprávy o kvalitě	Měření kvality dat a dalších produktů podle různých rozměrů kvality
Šetření o názorech zaměstnanců	Měření spokojenosti a motivace zaměstnanců
Školení	Speciální školicí akce ke kvalitě
CYBERNEWS	Prostředek ke vnitřní komunikaci na Intranetu
Ukazatele činnosti celého úřadu	Soubor ukazatelů k měření pokroku Eurostatu z hlediska dosahování svých cílů
Řízení projektů	Harmonizovaný přístup pro řízení projektů
Opakovaná přezkoumání (audity)	Vyhodnocování statistických produktů
Současné nejlepší postupy	Založení souboru současných nejlepších postupů s ohledem na rozmanitost aspektů pracovního života Eurostatu

- Plán rozvoje odboru** Korporativní plán rozvoje odboru má standardní tvar, poskytuje základnu pro založení cílů cílů a záměrů každého odboru Eurostatu a podporuje příslušného vedoucího odboru při řízení odboru.

- Šetření o spokojenosti uživatelů** Šetření o spokojenosti uživatelů se provádí:
  - u základních uživatelů, tj. u uživatelů zaměstnaných v ostatních službách Evropské Komise – základem šetření je harmonizovaný, dotazník, na míru šitý potřebám jednotlivých statistických oblastí, šetření se provádí přímou návštěvou formou dotazování,
  - u ostatních uživatelů – dotazník je umístěn na webové stránce Eurostatu.

- Řízení procesů středem pozornosti** Kontrolování probíhajících výrobních procesů v Eurostatu pomáhá zlepšit kvalitu produktů a služeb, předpokladem jsou procesně orientované chápání zaměstnanců a dostupnost standardizovaného přístupu (nebo metodologie) k analýze, popisu a plánování zlepšení procesů. Eurostat vyvinul tuto metodologii, využitelnou pro výrobní i administrativní procesy.

- **Zprávy o kvalitě**

Zprávy o kvalitě vytváří rámec pro popis kvality dat, stejně jako ostatních produktů a služeb Eurostatu podle identifikovaných rozměrů kvality, k dispozici jsou dva modely zpráv o kvalitě – jeden informuje o kvalitě dat v souladu s definicí kvality, druhý pokrývá aspekty kvality všech ostatních produktů a služeb Eurostatu jako jsou klasifikace, registry nebo technická podpora jiným zemím.
- **Šetření o názorech zaměstnanců**

První šetření o názorech zaměstnanců proběhlo v roce 1999, účast byla 65 %. Šetření proběhlo na Intranetu a obsahovalo dotazy na práci, na management, na vztahy v organizaci (např. s členskými zeměmi) a na horizontální administrativní služby. Další šetření proběhlo na jaře 2001 a bylo obsahově zaměřeno na klíčové otázky prvního šetření a na změny mezi oběma průzkumy.
- **Školení**

Prvé kolo školení bylo zaměřeno na zvýšení povědomí o kvalitě obecně, komunikaci a práci v týmu, zúčastnilo se ho více než 80 % zaměstnanců, speciální školení byla organizována pro vrcholový a střední management, mezitím byla připravena doplňková školení pokrývající statistickou metodologii.
- **Interní komunikace**

Interní komunikace byla považována za jeden z největších problémů, a bylo jí proto věnováno enormní úsilí a zdroje. K jejímu zlepšení byl využit interní zpravodaj (na papíře), pravidelné porady na všech úrovních jako porady jednotlivých týmů, porady na speciální téma pro celý úřad nebo porady speciálních skupin jako jsou střední management nebo vrcholový management, největším úspěchem bylo vytvoření CYBERNEWS na Intranetu, který pokrývá široké rozpětí informací (od novinek dne až po manuály na přípravu smluv, od organizačního schématu až po aktivity pro volný čas. Problémem se stala naopak přeinformovanost!
- **Ukazatele činnosti celého úřadu**

Úkolem bylo najít ukazatele, které jsou vhodné pro měření vývoje úřadu vzhledem ke stanoveným cílům, byl to nejobtížnější úkol. Přesto se podařilo zavést řadu ukazatelů, které pokrývají měření oblastí jako je:

  - včasnost dat,
  - doba reakce na externí požadavky,
  - spokojenost zaměstnanců se svou celkovou situací, se svým přímým nadřízeným a s podporou, kterou dostávají od horizontálních odborů jako je finanční odbor nebo informatika,
  - spokojenost reprezentantů členských zemí s poradami, organizovanými Eurostatem,

řada těchto ukazatelů je ordinálního typu, vyžadující speciální analytické nástroje. Použití výsledků ukázalo, že někdy výpočet nebo dokonce jenom vyhlášení ukazatele ovlivňuje chování zaměstnanců, jichž se týká. Tento vliv „behaviorálního efektu“ ze zavedení ukazatele k hodnocení činnosti by neměl být podceňován.
- **Projektové řízení**

Projektové řízení má klíčovou úlohu pro udržování a zvyšování kvality. Jako pomoc zaměstnancům řídicím projekty vyvíjí Eurostat standardizovanou metodologii pro všechny fáze projektu. Je soustředěna na úlohy, odpovědnosti, zahajování a rozhodování se zvláštním zřetelem na dvě oblasti často opomíjené - specifikaci projektu a recenzi po realizaci projektu.
- **Opakovaná přezkoumání („Rolling Reviews“)**

Jako nástroj k vyhodnocování různých částí statistického programu Eurostatu, který pokrývá jeho plány na úseku produkce dat a na nich založených produktů a služeb na období pěti let, se používají tzv. přezkoumání (audity). První kolo přezkoumání mělo termíny do konce roku 2002, každé opakované přezkoumání začíná vnitřní analýzou uvažované statistické oblasti, po ní následuje strukturovaný rozhovor s „výrobci“ a hlavními uživateli, výsledné zprávy z přezkoumání obsahují podněty z konzultací a rozhovorů a seznam akcí ke zlepšení. Každá statistická oblast je analyzována jednou za 5 let, každý rok se konají následné diskuse o realizaci akcí ke zlepšení.
- **Současné nejlepší metody (praxe)**

Hlavní myšlenkou je, že dobrá zkušenost v určité oblasti by se měla stát dostupnou všem, jde o oblast v ranném vývoji. Byla vytvořena interní skupina, která má dát doporučení oblastí, které nemusí být vysoce sofistikované.

- **Akce ke zlepšení**

Druhým způsobem umožňujícím úřadu něco získat díky péči o kvalitu jsou specifické „akce ke zlepšení“. Zdrojem k nim jsou výsledky aplikace uvedených nástrojů, jako např. výsledky šetření názorů zaměstnanců nebo diskuse během přípravy Korporativního plánu. Zajímavé náhledy do úřadu, vedoucí k dalším akcím ke zlepšení, lze získat i z hodnocení ke kvalitě se vztahujícím akcím v minulosti.

Příklady akcí ke zlepšení:

Akce ke zlepšení	Zdroj
Vybavení pro školení manažerů	Šetření názorů zaměstnanců
Nástroj první pomoci při diskriminaci nebo obtěžování („Harassment“)	Šetření názorů zaměstnanců
Strategie pro lepší komunikaci týkající se rozhodnutí porady vedení úřadu	Šetření názorů zaměstnanců
Standardní prezentace úřadu	Vyhodnocení
Nástroj pro hodnocení činnosti manažerů	Příprava korporativního plánu
Zlepšení včasnosti dat založené na džentlmenských dohodách	Ukazatele činnosti celého úřadu
Strategie pro posílení vazeb se základními uživateli	Revize korporativního plánu
Integrovaná strategie ke zvýšení povědomí uživatelů o produktech a službách Eurostatu	Revize korporativního plánu
Zlepšení struktury porad s členskými zeměmi	Revize korporativního plánu
Záměry propagovat dobré řízení připravené pro zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení činnosti	Revize korporativního plánu
Strategie pro konzistentní prezentace statistik pomocí grafů, textů a tabulek	Revize korporativního plánu
Všeobecný rámec pro „Dohody o úrovni služeb“ k posílení pracovních vztahů mezi odbory	Revize korporativního plánu
Mechanismy pro lepší programování všech nových prací a projektů	Revize korporativního plánu

- **Důležité poznatky**

V souhrnu svých úspěchů, chyb a poučení, vyplývajících ze zavedení principů vedoucích ke zlepšování kvality, Eurostat uvádí:

- **Zapojení vedení**

a) Zapojení vrcholového řízení je rozhodující (viz také základ sdělení TQM a EFQM modelu). Takové zavázání se je více než jenom být příznivcem. Pokus o kvalitu může uspět pouze, když jej vrcholové řízení aktivně podporuje a účastní se v něm.

- **Získání zaměstnanců**

b) Zavedení přístupu ke kvalitě obvykle doprovází odpor přinejmenším části zaměstnanců, zvláště pak středního článku řízení. V Eurostatu byly tyto obecné poznatky potvrzeny. Existují ale důkazy z poslední doby – jako jsou výsledky šetření názorů zaměstnanců – že tento odpor mizí.

- **Externí konzultanti**

c) Eurostat by nemohl dosáhnout svého současného postavení s ohledem na řízení kvality bez podpory kvalifikovaných externích konzultantů. V tomto ohledu je důležité získat konzultanty s praxí ve veřejném sektoru. Konzultanti jsou zvláště důležití pro startovací fázi. Po určité době by však měl klient získat dost zkušeností, aby byl schopen řídit vše sám.

- **Komunikace shora dolů i zdola nahoru**

d) Nejdůležitějšími prvky na cestě Eurostatu ke kvalitě jsou komunikace, školení, konkrétní (následné) akce a zapojení všech zaměstnanců, kteří si to přejí (přístup „zdola nahoru“). Jestliže má přístup ke kvalitě takovou pověst, že se týká pouze vrcholové úrovně organizace, pak přirozeně neuspěje. Na druhé straně, jakýkoliv přístup ke kvalitě musí být veden shora. Zkušenosti Eurostatu jsou takové, že vybalancovaná kombinace přístupů shora dolů a zdola nahoru je klíčovým faktorem úspěchu. Komunikace zahrnuje všechny části tohoto procesu, takové jako o přístupu

samotném, o nástrojích a akcích pro zlepšení a jejich zavedení do praxe, a musí být pravidelná, aktuální a objektivní.

- **Rozhodování na základě faktů**

e) Eurostat se poučil, že rozhodnutí musí být vždy založena na objektivních informacích. Částí kultury Eurostatu dříve bylo sledovat spíše izolovaná pozorování než objektivní informace. V tomto ohledu mají důležitou úlohu ukazatele činnosti.

f) Přístup ke kvalitě ztrácí důvěryhodnost, když prezentování teoretických názorů a vyvíjení nástrojů není doprovázeno demonstrováním jejich závažnosti pro každodenní cíle. Ať jsou prezentované myšlenky jakékoliv, musí být praktické. Důležitým prvkem v tomto ohledu jsou akce ke zlepšování, které musí být zahájeny v těsném vztahu k době, kdy se fakta stanou evidentní.

g) Jiným klíčovým problémem je sledování akcí a komunikace o nich. Výběr akcí pro zlepšování by měl být řízen tak, aby nebylo zahájeno příliš akcí současně, poněvadž zdroje jsou omezené.

- **TQM a EFQM základem**

h) Prokázalo se jako užitečné použít teoretický rámec s TQM jako základní filozofií, s EFQM modelem jako podkladem pro denní práci. To zabraňuje ztrátě sledování důležitých aspektů kvality a pomáhá ke sdružování různých návrhů a akcí.

- **Působení LEG**

V roce 1999 navrhl Švédský statistický úřad, aby byla vytvořena Evropská řídicí expertní skupina pro kvalitu (European **Leadership Expert Group** on Quality - LEG), se záměrem **zvyšovat kvalitu Evropského statistického systému (ESS)**. Řídicí programový výbor pro statistiku založil v roce 1999 tuto expertní skupinu (celkem 17 členů), která se skládala ze zástupců osmi statistických úřadů - Švédska, Francie, Holandska, Anglie, Německa, Itálie, Portugalska, Řecka a ze zástupců Eurostatu. Sešla se celkem 9krát a 31. července 2001 vydala Souhrnnou zprávu, která obsahovala celkem 22 doporučení pro členské země EU, mezi něž patří:

- **Doporučení LEG**

Doporučení č.1: **Každý národní statistický úřad by měl podávat zprávu o kvalitě produktů podle dimenzí a poddimenzí kvality ESS.**

Doporučení č.2: **Je nutno zlepšovat měřitelnost každé dimenze a poddimenze kvality ESS.**

Doporučení č.3: **Měření procesů jsou rozhodující pro veškeré zlepšování. Je třeba připravovat příručky k identifikaci klíčových proměnných procesů, jejich měření a analýzu měření.**

Doporučení č.4: **Všechny organizace zapojené v ESS by měly (povinně) přijmout systematický přístup ke zlepšování kvality. Členové ESS by měli používat EFQM model jako základ pro své zlepšování, kromě těch, kteří již používají podobný model.**

Další doporučení se týkají vztahů s respondenty a s ostatními poskytovateli údajů, dialogu uživatel-výrobce, silných a slabých míst ESS, současných nejlepších metod, nástrojů pro standardizaci, diseminace informací, nástrojů pro hodnocení, dokumentace, zavádění systémů řízení kvality a zřízení implementační skupiny, řízené Eurostatem.

- **Šetření LEG u národních statistických úřadů EU ohledně jejich přístupu ke kvalitě**

Šetření LEG proběhlo v roce 2000 u 16 národních statistických úřadů (dále NSÚ) formou interview. Soustředilo se na otázky typu: modely řízení, zprávy o kvalitě, vedení a zaměstnanci, orientace na uživatele, silné a slabé stránky Evropského statistického systému (ESS) a metody používané k zajištění kvality dat ve statistice. U všech NSÚ probíhá nějaké úsilí o kvalitu. Model řízení pro kvalitu své práce k datu šetření (rok 2000) přijalo 8 NSÚ, ale většina z nich je teprve na začátku.

Je ještě mnoho nevyřešených otázek, dokonce i v oblastech jako je kvalita dat, kde NSÚ a ESS mají k dispozici historické poznatky v přemýšlení o kvalitě. Někde už práce probíhají – např. zprávy o kvalitě na úrovni ESS. V jiných oblastech, jako jsou metodické příručky nebo doporučená praxe, je velký zájem ze strany NSÚ o jejich další rozvoj. Šetření zahrnuje 16 NSÚ v následujících zemích: Rakousko, Belgie, Dánsko, Francie, Finsko, Německo, Řecko, Irsko, Island, Itálie, Norsko, Holandsko, Portugalsko, Španělsko, Švédsko a Spojené království.

V rámci ESS se ukazuje, že dvě složky kvality nabývají větší a větší důležitosti. Jsou to porovnatelnost v čase a prostoru a včasnost prezentace. Zcela jasná je tendence a

poptávka z NSÚ, aby se úloha ESS změnila z úpravy statistik na výstupu na harmonizaci vstupní fáze, tj. metod sběru dat. Další poptávkou související s kvalitou je, jak o krok napřed předvídat potřebu nových statistik v souvislosti s důležitými jevy ve společnosti, které mají vážné účinky na evropskou ekonomiku.

- **Řízení kvality – situace v NSÚ**

Jak bylo zjištěno, už se věří tomu, že zlepšení kvality produktů může být dosaženo zlepšením kvality procesů (dlouhou dobu se kvalita spojovala převážně s kvalitou produktů). Situace byla následující:

NSÚ, které používaly model řízení kvality, bylo **8** ze 16,  
NSÚ, které uvažovaly o zavedení takového modelu, byly **3** ze 16,  
NSÚ, které nepoužívají model, ani o něm neuvažují, bylo **5** ze 16.

Šest NSÚ mělo speciálně vyškolené „kvalitáře“ (lidi usnadňující zvyšování kvality). Manažerské modely používané v NSÚ jsou ve většině případů směsicí různých modelů jako je TQM. Kritéria pro národní cenu za kvalitu, EFQM, Balanced Scorecard a ISO. Ze shrnutí zkušeností se zavedením těchto modelů vyplývá, že s jejich zavedením jsou spojeny určité náklady, ale v relaci k tomu, co se získá v uspokojení zaměstnanců, ve zlepšování a v uspokojení uživatelů, to za to stojí.

- **Podávání zpráv o kvalitě dat**

Několik NSÚ provádí sebehodnocení podle nějakého modelu řízení kvality. Kvalita dat byla tradičně zužována na přesnost. Během posledních desetiletí se toto pojetí rozšířilo. V šetření bylo zjištěno, že 14 ze 16 NSÚ mělo deklaráci kvality (tj. co jsou její složky) nebo ji připravovalo. V deklaraci kvality byly za složky kvality považovány:

závažnost (důležitost)	(14/16),
přesnost	(13/16),
včasnost	(13/16),
dostupnost	(13/16),
porovnatelnost v čase a prostoru	(10/16),
logická souvislost – koherence	(9/16),
úplnost	(8/16).

Na úrovni ESS probíhá snaha, aby jednotlivé NSÚ podávaly zprávu o kvalitě podle složek kvality, vymezených Eurostatem. Je však ještě potřeba zvyšovat měřitelnost těchto složek. Zprávy o kvalitě jsou považovány za užitečné a nezbytné, i když některé NSÚ také vyjádřily starost o náklady s tím spojené.

- **Uživatelé, zákazníci a jejich potřeby**

Potřeby a uspokojení zákazníků je důležitou složkou kvality. Dialog mezi výrobcí statistik a uživateli je různý. Některé NSÚ provádějí šetření o spokojenosti uživatelů (9/16) a analýzu stížností (4/16). Výsledky z šetření o spokojenosti uživatelů jsou však spíše použity ke zlepšení procesu diseminace než např. pro proces sběru dat. Hodně zemí má také Statistickou Radu (s širší působností). Dalšími používanými prostředky k zajištění uspokojení uživatelů jsou zpětná vazba přes Internet, přes regionální a národní centra informačních služeb, přes ad hoc setkání s důležitými institucemi a přes Dohody o úrovni služeb s hlavními uživateli.

- **Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou hlavním a nejdražším zdrojem v NSÚ. Je zřejmé, že v mnoha NSÚ neexistuje systém pro motivaci zaměstnanců, místo toho je to děláno na ad hoc základě. Nejběžnější způsob motivování zaměstnanců, aby se školili, je povolení, aby studovali při práci, povoluje to 14 ze 16 NSÚ. Jinými způsoby motivace jsou získání větší odpovědnosti a povýšení. Pouze 8 ze 16 NSÚ používá zvyšování platu k motivaci zaměstnanců. Dalším důležitým faktorem úspěchu pro kvalitní práci je zapojení se všech zaměstnanců. V některých NSÚ je to podněcováno jejich účastí ve speciálních zlepšovacích projektech, možností předkládat nápady na zlepšení a možností stát se členy zaměstnaneckých poradních skupin k různým problémům jako je diseminace, marketing a doškolování.

- **Orientace na procesy**

Filozofie ležící v pozadí orientace na procesy spočívá v tom, že každý specifický proces by měl být vytvořen stejným způsobem nebo s co nejmenší možnou obměnou bez ohledu na to, pod kým běží. Současně by se procesy měly přizpůsobovat novým faktům a výzkumu. To vede ke zlepšení kvality procesu a nakonec ke zlepšení kvality produktů. K tomu je nutno využívat nástroje.

Nejběžněji používanými nástroji jsou dokumentační systémy (ve 12 ze 16 NSÚ) a příručky ke kvalitě (10/16). I ty NSÚ, které mají tyto nástroje říkají, že jejich použití je

pouze dílčí. Ze studie také vyplynulo, že velmi málo NSÚ provádí benchmarking nebo studie zákazníků.

- **Silné a slabé stránky Evropského statistického systému**

Ze šetření v NSÚ vyplynuly tyto **silné stránky** ESS:

**Právní rámec** - možnost uplatnit právo pro nové statistické změny odsouhlasené Evropskou Radou.

**SPC (Statistical Programme Committee) porady** - jsou dobrou platformou pro generální ředitele, kde se diskutují důležité problémy, týkající se ESS.

**Harmonizace** - koordinace konceptů, metod, dokumentace, společných pravidel, a dobré příručky.

**Možnost učit se jeden od druhého** - obrovský potenciál skýtá možnost porovnávat se v rámci ESS pomocí kooperace v technických záležitostech, v metodách, ve standardech a výměnou informací.

**Zdroje a zkušenosti dostupné z EU-15, z EEA (European Euro Area) statistických služeb a z Eurostatu** (zdroje EU – je dostupné nasazení fondů pro založení výzkumu a vývoje).

**Rostoucí důležitost statistiky v EU**

Naopak ke **slabým stránkám** lze zařadit:

**Neexistence dlouhodobé vize ESS**

**Nedostatek zdrojů** - ESS je slabě financován, např. existuje nová poptávka bez omezení existující poptávky v kontextu omezení národních zdrojů).

**Nedostatek komunikace mezi uživateli a výrobci na evropské úrovni** - Příliš často jsou Komise a ECB (European Central Bank) považovány za jediné uživatele evropské statistiky.

**Používané metody nejsou původně vyvinuty pro ESS.** ESS se skládá z mnoha různých heterogenních statistických systémů členských zemí. Za další slabinu se považuje, že není k dispozici standardizovaný systém metadat a že je prováděno velmi málo povýrobních (post-production) studií.

**Neexistence celkové koordinace priorit** - priority jsou měněny příliš často podle priorit Komise.

**Nedostatek koordinace pracovních skupin a speciálních týmů jak na ESS, tak na národní úrovni.**

## 4.2. TQM v pojetí rakouské statistiky

- **Principy, cíle, dimenze**

Od zavedení nového Zákona o rakouské federální statistice se staly nejdůležitějšími cíli nových manažerů reorganizace, zlepšení efektivnosti a zavedení systému kvality řízení. Principy a účely filozofie TQM v rakouské statistice lze shrnout jako produkci oficiálních statistik, které:

- vyhovují požadavkům uživatelů (orientace na uživatele),
- jsou založeny na moderních metodických standardech (kvalita produktů),
- jsou připraveny kvalifikovanými a zainteresovanými zaměstnanci (orientace na zaměstnance),
- využívají nejnovější technologickou infrastrukturu v optimalizovaných a kontrolovaných procesech (efektivnost),
- jsou připraveny s co nejmenším zatížením respondentů, jaké je možné (redukce zatížení respondentů).

- **EFQM model**

Obecně bylo rozhodnuto využít EFQM model jako doplňkový rámec k pojetí TQM, vyvinutému rakouskou statistikou, a neangažovat se pro použití modelu jako přísného rámce, což se zdálo být v dané situaci jako příliš ambiciózní. Nicméně, tento model kvality řízení se považuje za velmi výhodný a nápomocný nástroj pro systematickou analýzu celé organizace, včetně všech aspektů EFQM jako jsou vedení, politika a strategie, partnerství, zdroje, procesy a produkty.

- **Výbor TQM**

Byl založen Centrální Výbor TQM, který se skládá z pěti členů – každý má na starosti jednu z dimenzí TQM. Výbor odpovídá obecně za současnou implementaci TQM v rakouské statistice. Zvláště má na starosti definování konkrétních projektů kvality za všechny oblasti TQM a je odpovědný za koordinování, plánování a řídicí projekty (např. zavedení vnitřního systému pro zprávy o kvalitě, šetření o názorech

zaměstnanců). Tento výbor se také zabývá doporučeními a prohlášeními Statistické Rady, která se týkají kvality statistické práce.

Centrální výbor TQM spolupracuje intenzivně s manažery statistických projektů čtyř direktoriátů. Uvnitř každého direktoriátu bude jeden expert – kontaktní osoba výboru TQM - odpovědný za plánování, kontrolování a řízení kvality. Dále jsou popsány probíhající aktivity v různých oblastech TQM.

## 1. Kontrola kvality produktu

### • **Pojetí kvality**

Statistická Rada založila pracovní skupinu pro kontrolu kvality statistických produktů.

Souhrnné pojetí kvality pokrývá nejen kritéria pro hodnocení statistických údajů jako takových, ale zahrnuje také potřeby uživatelů a to, jak jsou statistické údaje dostupné.

- Souhrnné pojetí kvality zahrnuje také kritéria jako koherence (logická souvislost), harmonizace a porovnatelnost, která podtrhují potřebu systémového výhledu.
- Systém kritérií a ukazatelů kvality vybavuje „výrobce“ dat příručkou, která může být použita jako průvodce pro permanentní kontroly kvality.
- Systém ukazatelů kvality vybavuje také uživatele nezbytnými a důležitými meta-informacemi.

### • **Zprávy o kvalitě – pilotní fáze**

Zprávy o kvalitě jsou nástrojem ke sledování důležitého souboru ukazatelů kvality v čase a k určení potenciálních míst nezbytných pro zlepšení. Vypracování zpráv o kvalitě je pracná, na zdroje náročná záležitost. Určité ukazatele lze určit pouze expost studiem a vyhodnocením jednotlivých produkčních procesů. Nelze vše zavést najednou. Bylo proto rozhodnuto jít postupně. Jako první krok byla připravena příručka pro odpovědné osoby, jak se mají zprávy o kvalitě sestavovat. Jako druhý krok bylo vybráno malé množství statistik, pro které se měly zprávy o kvalitě sestavit. Výběr byl proveden tak, aby se zkušenosti mohly promítnout na celek.

Cíle pilotní fáze byly následující:

- testovat pojetí, definice, atd. jediného kritéria kvality,
- zjistit problémy při praktickém zavádění,
- získat informace o zatížení respondentů a potřebných zdrojích,
- zjistit, zda mohou být splněny požadavky Eurostatu,
- identifikovat „mezery“ a nepokrytá kritéria a
- poznat zlepšení potřebná pro příručku.

Pilotní fáze byla zahájena v roce 2001. V roce 2002 byly zprávy o kvalitě zavedeny postupně v ostatních statistikách. Záměrem je poskytovat je nejen Statistické Radě, ale také veřejnosti, jako povinnou součást publikování.

## 2. Redukce zátěže respondentů

### • **Zásady redukce zátěže respondentů**

Za prvé v souladu se zákonem platí:

1. Zásada používat administrativní zdroje dat, registry a podobné zdroje, aby se vůbec neposílaly dotazníky na podniky a jiné respondenty. (To vyžaduje určitý čas).
2. Používat výběrová šetření místo censů, kde to lze.
3. Používat dobrovolná šetření místo povinných.

Za druhé je nutno:

Redukovat zátěž respondentů v případech, kdy musí vyplňovat dotazník. Tento způsob redukce zátěže zahrnuje nástroje jako je „šití na míru dotazníku pro specifické skupiny“ nebo využití elektronických médií. Byl dokončen elektronický dotazník (e-Quest) a od dubna 2001 je nabízen podnikům pro zasílání krátkodobých ukazatelů statistickému úřadu. Od roku 2002 je využíván pro strukturální odvětvové statistiky a později pro další pravidelná ekonomická šetření. Obsahuje také podpůrné informace (definice, klasifikace) a má zabudovány kontroly věrohodnosti údajů.

## 3. Orientace na zákazníka/uživatele

- **Vazby s uživateli**

Pozornost je věnována šetření o specifických potřebách uživatelů a prezentaci hlavních výstupů na Internetu zdarma. Diskutován byl i podnětný systém pro širší diseminaci produktů: podniky, které využívají elektronický dotazník dostanou šek na data, s nímž mohou nakoupit určité množství publikací, mají přístup do databanky nebo k jiným poskytovaným službám.

#### 4. Efektivnost

- **Optimalizace procesů**

V roce 1999 byl zahájen projekt (OPTDA) s cílem optimalizovat zpracování dat odvětvových statistik (těžební a zpracovatelský průmysl, zahraniční obchod).

V lednu 2001 byla vytvořena nová organizační struktura se záměrem vytvořit vhodný rámec pro efektivní restrukturalizaci procesů statistických zpracování. Z původních osmi divizí byly vytvořeny čtyři direktoriáty (Statistiky o obyvatelstvu, Odvětvové statistiky, Prostorové statistiky a Makroekonomické statistiky).

V rámci direktoriátu statistik o obyvatelstvu bylo tradiční organizační schéma nahrazeno efektivnější projektovou maticovou organizací.

- **Plánovací a kontrolní nástroje**

Roční pracovní program Rakouské statistiky zahrnuje také časové harmonogramy, odchylky od stanovených cílů musí být uvedeny v roční zprávě o činnosti.

Ve všech statistických projektech/oblastech byl zaveden procesně orientovaný systém pro registraci lidských zdrojů (pracovních hodin), stejně jako nový systém finančního účetnictví.

- **Projektové řízení**

Dalším důležitým milníkem bylo zavedení projektového řízení.

V roce 2000 byly připraveny pokyny pro projektové řízení, koncem roku 2000 zahájeno školení a do léta 2001 mělo být proškoleno 150 zaměstnanců.

V roce 2000 byl rovněž založen Výbor pro projekty. Členy tohoto výboru jsou experti z různých oddělení úřadů a jsou odpovědní za kontrolu všech nových projektů z hlediska doporučení managementu ohledně metodologických aspektů, koherence a zdrojů.

#### 5. Orientace na zaměstnance

- **Školení zaměstnanců**

Jako doplněk k existujícím doškolovacím programům a průběžným školením, týkajícím se každodenní práce, bylo plámem vytvořit interní „Statistickou Akademii“, pokrývající všechny závažné věcně příslušné statistiky. Vysoký počet zaměstnanců je školen v principech TQM a kolem 80 zaměstnanců bylo školeno v oblasti obecných manažerských kompetencí. Za velmi důležitou je považována flexibilita zaměstnanců a jejich otevřenost ke změnám. Koncem roku 2000 bylo provedeno první šetření o názorech zaměstnanců (s responsí 84 %).

- **Pět dimenzí TQM základem**

Všech pět dimenzí TQM je považováno za stejně důležité a vzájemně působící, takže je nutno uvažovat o nich souběžně. Cílem je:

<b>Respondenti:</b>	<b>chovat se k nim jako k partnerům;</b>
<b>Zákazníci:</b>	<b>lépe sloužit potřebám zákazníků a získat respondenty jako zákazníky;</b>
<b>Produkty:</b>	<b>urychlit včasnost prezentace produktů a služeb bez zanedbání příslušné přesnosti;</b>
<b>Zaměstnanci:</b>	<b>pomáhat zaměstnancům, aby byli připraveni na nezbytné změny organizační struktury a procesů;</b>
<b>Efektivnost:</b>	<b>zvyšovat efektivnost jako permanentní záležitost</b>

#### 4.3. Zkušeností Finského statistického úřadu

- **Finská cena za kvalitu**

Finský statistický úřad začal se zaváděním principů TQM v roce 1996. První vyčerpávající hodnocení kvality podle kritérií tzv. Finské ceny za kvalitu bylo provedeno v roce 1998. Hodnocení podle těchto kritérií je velmi podobné hodnocení Malcolm Baldridgeovy ceny kvality (model používaný v USA) i hodnocení používanému v modelu excelence EFQM. Hlavní prvky, které se hodnotily, byly: vedení, strategické plánování, zaměření na zákazníka a trh, informace a analýza,



zaměření na lidské zdroje, řízení procesů a obchodní výsledky. Proces sebehodnocení byl řízen soukromým podnikovým konzultantem, zkušeným v hodnocení pro cenu kvality. Přípravné práce, včetně předběžného dotazníku, a hodnocení byly provedeny Radou ředitelů spolu s některými poradci Finského statistického úřadu. Během dvoudenního hodnotícího semináře bylo nastoleno více než 250 návrhů na zlepšení. Hlavními přínosy tohoto hodnocení byly následující poznatky:

- **Potřebné změny**

- potřeba nové kultury řízení
- potřeba revize vize, poslání a strategických cílů; potřeba definovat hodnoty
- potřeba zavést nový systém strategického řízení
- potřeba odpovídající analýzy obchodního prostředí, více důrazu na budoucnost, obchodní inteligenci
- potřeba většího zaměření na zákazníky: vyvinout systém řízení s ohledem na zákazníka, založit systém zpětné vazby, nezbytná nutnost definovat standardy služeb pro zákazníky, rozvíjet partnerství
- potřeba větší pozornosti procesům: procesní myšlení, dokumentace, manuály, znalostní řízení
- potřeba zaměření na lidi: nastartovat cestu vedoucí k „učící se organizaci“, k průběžným zlepšováním, k práci v týmech, k pravidelným šetřením u zaměstnanců, k inovačnímu systému, ke kvalifikovanému řízení.

- **Strategické řízení**

Paralelně k hodnocení kvality byl nastartován nový způsob strategického řízení, založený na „Balanced Scorecard“ (BSC) modelu, publikovaném v roce 1996 Kaplanem a Nortonem, který je široce využíván podniky po celém světě. Ve Finsku shledali, že BSC model je výborným nástrojem ke komunikaci, monitorování strategických cílů a k prosazení nezbytných změn.

- **BSC a jeho přínosy**

Přínosy BSC modelu byly shrnuty následovně:

- je to společný rámec pro souhrnné řízení na různých úrovních a funkcích v organizaci,
- při jeho použití se strategie stane operativní a komunikativní,
- kombinuje strategické cíle a finanční plánování do jediného systému řízení,
- obsahuje jasnou strukturu se vztahy příčin a důsledků,
- obrací více pozornosti na předpoklady: lidi, procesy, zákazníky,
- klade větší důraz na kritické faktory úspěchu,
- řízení pomocí BSC znamená, že se dává větší důraz na operativní opatření vedení místo sledování ukazatelů, které informují se zpožděním o tom, jak se minulá opatření projeví, a místo sledování historických údajů,
- přináší rozsáhlé znalostní zkušenosti zúčastněných,
- pomáhá prolomit bariéry mezi sekce (odbory).

#### 4.4. Švédský přístup ke kvalitě

- **Založení skupiny pro kvalitu**

Švédská statistika zahájila systematický přístup ke kvalitě již v roce 1993, kdy se snažila získat informace o základních myšlenkách TQM a pak zvolit, jak jeho principy aplikovat na organizaci jako je statistický úřad. K tomu účelu byla vytvořena klíčová skupina zahrnující Radu ředitelů a další důležité osoby, mající velký vliv v úřadu. Informace byly získány převážně z ciziny – z literatury, z kurzů, z konferencí atd. (včetně kontaktu s WESTAT, soukromou statistickou organizací v USA, která působila v této oblasti jako konzultant). Poté, co klíčová skupina získala dostatečný přehled, informovala ostatní „o čem to je“ pomocí seminářů, diskusí uvnitř organizačních útvarů úřadu a pomocí brožurky, informující o důsledcích pro švédskou statistiku.

- **Projekty zlepšování** Velmi brzy byl položen důraz na dosažení explicitních zlepšení v organizaci. Prostředkem k tomu bylo nastartování velkého počtu projektů zlepšování. Tyto projekty byly v souladu s principy TQM a využívaly speciální nástroje kvality.
- **„Piloti“ TQM** Byli vychováni zvláštní vnitřní konzultanti, nazvaní TQM-piloti. Byli vybráni z celé organizace a školeni pět dní; přípravná řada seminářů a čtyřdenní školení proběhly pod vedením konzultantů z WESTAT.  
Aby vybrali dobré „piloty“, zavedli pro ně kritéria výběru. V souladu s principy systematického přístupu založili dále určité aktivity a systémy, podporující úsilí o kvalitu.
- **Založené aktivity a systémy** Mezi ně patřily:
  - vyvíjení nejlepších současných metod,
  - pravidelná šetření u zákazníků,
  - revize interního ocenění kvality,
  - zahájení identifikace klíčových („jádrových“) procesů,
  - sledování (některých) procesů,
  - interní informační systémy (Intranet, časopis),
  - odezvy na dotazníky zaměstnanců,
  - pravidelná shromáždění zaměstnanců,
  - vyhodnocování organizace podle kritérií pro ocenění kvality,
  - dvouletý plán práce na kvalitě,
  - pracovní místo pro kvalitu,
  - založení provádění auditů.

#### 4.5. Dosavadní průběh a výsledky aplikace principů TQM v ČSÚ

- **Srpen 2001 – první záměry a návrh projektu „Aplikace modelu EFQM v ČSÚ“** O zavedení principů TQM se začalo uvažovat v srpnu v roce 2001, kdy byl tento záměr odsouhlasen vedením ČSÚ. V září téhož roku byl předložen návrh projektu „Aplikace modelu EFQM v ČSÚ“ do Národního programu podpory jakosti pro rok 2002 (který byl poté přijat a zařazen Českou společností pro jakost jako projekt č.8/2002), v říjnu byl ustaven referát rozvoje kvality a proběhlo několik úvodních školení a informativních schůzek.  
Cíl projektu byl vyjádřen následovně:  
*Formulovat model EFQM pro podmínky ČSÚ a zpracovat výchozí analýzu stavu zabezpečení kvality řízení všech činností v úřadu. Analýza poskytne podklady k výběru prioritních oblastí úřadu pro zlepšování v dalším období, aby došlo ke zkvalitnění jeho výstupů a služeb.*  
Očekávání dalších přínosů projektu vycházela z dosavadních teoretických znalostí v této oblasti.
- **Očekávané přínosy projektu** Protože aplikace modelu EFQM bude prováděna v prostředí využívajícím zásady TQM, mělo by dojít i ke změnám ve vztahu ČSÚ k uživatelům (přízpůsobováním výstupů úřadu podle výsledků zjišťování jejich spokojenosti a budoucích potřeb), k respondentům (snižováním jejich zátěže a tím i nákladů úřadu) a k vlastním zaměstnancům (zjišťováním jejich spokojenosti, zvyšováním jejich motivace podílet se na permanentním zlepšováním všech činností, postupným zvyšováním jejich kompetencí). Součástí tohoto prostředí bude i určení, zlepšování a zvyšování efektivnosti klíčových a pomocných procesů, které se pak nezbytně promítne do vyšší kvality statistických výstupů a služeb. Rozhodování na základě skutečností, které je podmínkou nastartování zlepšovacích aktivit, si vynutí zjišťování potřebných podkladů (např. čas a náklady spojené s určitými činnostmi a procesy, jejich písemnou dokumentaci), tedy potřebnou evidenci. Zlepšovací procedury bude často nutno provádět na projektové bázi, což by se mělo odrazit v rozšiřování (i zlepšování) vzájemné komunikace. Snaha o kvalitu vlastní práce by měla vést k využívání benchmarkingu - porovnání se současnými nejlepšími postupy a následně k jejich přejímání.
- **Rok 2002 – rozběh projektu** Vzhledem k organizačním změnám, které v ČSÚ nastaly k 1. 1. 2002 (zrušení Centra rozvojových studií a referátu rozvoje kvality), pokračovaly práce na projektu v roce

2002 v rámci sektoru rozvoje statistického systému. Bylo rozhodnuto opřít se o zahraniční zkušenosti a proto byly v tomto smyslu navázány kontakty s Eurostatem a dalšími několika statistickými úřady (Anglie, Finsko, Rakousko). Současně byly studovány dostupné materiály o modelu EFQM a nástrojích, které se při jeho aplikaci využívají.

V rámci řešení projektu byly v roce 2002 provedeny tyto kroky:

1. Studium materiálů z konferencí ke kvalitě, které proběhly v roce 2001 (Stockholm, Soul) a materiálů zaslaných Eurostatem, statistickými úřady Rakouska, Finska, Anglie a dalších statistických úřadů, únor -duben
2. Zpřesnění postupu projektu, březen
3. Příprava smlouvy s Českou společností pro jakost, duben
4. Vypracování informační zprávy pro vedení úřadu o zahraničních zkušenostech, duben
5. Vypracování první verze hodnotitelského sešitu pro ČSÚ, včetně vymezení dílčích kritérií modelu EFQM, duben
6. Hledání konkrétních zkušeností s aplikací modelu EFQM – nabídka Rakouského statistického úřadu na prezentaci jejich zkušeností, duben
7. Formulace přístupu TQM (modelu EFQM) pro pilotní ověření v podmínkách úřadu, externí spolupráce, duben – květen
8. Konzultace v Rakouském statistickém úřadě k provedené aplikaci přístupů TQM a modelu excelence EFQM, květen
9. Zpracování zprávy o zkušenostech v Rakouském statistickém úřadu a návrh postupu aplikace modelu EFQM v ČSÚ, červen
10. Odsouhlasení návrhu postupu aplikace vedením ČSÚ, červenec
11. Vypracování návrhu dotazníku pro anketu spokojenosti zaměstnanců, červenec
12. Založení výboru TQM vedením ČSÚ a přijetí pěti hlavních principů TQM: Orientace na uživatele, kvalita výstupů, snižování zatížení respondentů, orientace na zaměstnance, efektivnost procesů, červenec
13. Školení (jednodenní) výboru TQM, vedoucích pracovníků a vrcholového vedení o postupu aplikace modelu EFQM, červenec
14. Stanovení týmu hodnotitelů, jmenování odpovědných pracovníků za jednotlivá kritéria, červenec
15. Školení (třídenní) týmu hodnotitelů k aplikaci modelu EFQM, metody sebehodnocení, sběru dat, úprava hodnotitelského sešitu, červenec
16. Poslední korekce hodnotitelského sešitu na zasedání výboru TQM, srpen
17. Porada hodnotitelů k zahájení a postupu sběru dat, srpen

- **Následky povodně – přerušení prací**

**Dne 13. 8. 2002 byly veškeré práce na projektu přerušeny vzhledem k záplavě, která zničila budovu ústředí ČSÚ a z velké části i její vybavení. Ve zbytku roku 2002 a po celý rok 2003 pracoval ČSÚ v provizorních podmínkách (ústředí úřadu bylo roztroušeno v 10 různých místech v Praze). Přesto – v souvislosti s příchodem nového vedení ČSÚ – bylo v polovině roku 2003 rozhodnuto o pokračování v zavádění principů TQM v úřadě.**

- **Anketa názorů zaměstnanců**

Jako první krok bylo rozhodnuto uskutečnit anketu u zaměstnanců ČSÚ, která proběhla v září 2003. Cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na pracovní podmínky, nejbližší nadřazené, možnosti dalšího odborného růstu atd. i získat základnu pro budoucí srovnání. Důkladná příprava přinesla poměrně dobrou response – 60,3 %. Následně byla vypracována podrobná analýza výsledků, na jejímž základě přijalo vedení ČSÚ řadu opatření ke zlepšování pracovních podmínek, motivace a spokojenosti zaměstnanců úřadu.

- **Dvě ankety spokojenosti uživatelů**

V polovině roku 2003 připravil ČSÚ na svých webových stránkách anketu uživatelů, jejíž výsledky spolu s výsledky diskusí ze setkání s uživateli z médií a s analytiky se staly podkladem ke zlepšování struktury i formy výstupů úřadu. Začátkem roku 2004 byla anketa uživatelů v širším pojetí zopakována. Zúčastnilo se jí 353 respondentů

(téměř dvojnásobek vzhledem k první anketě).

- **Hlavní výsledky ankety uživatelů** Hlavní výsledky ankety lze shrnout následovně:
  - nejčastějším zdrojem informací jsou webové stránky a tištěné publikace,
  - uživatelé jsou celkem spokojeni s úrovní informačních služeb (často nebo vždy je spokojeno 78,4 % uživatelů),
  - potvrdil se zájem o statistiku obyvatelstva, práce a mezd a regionální údaje,
  - uživatelům chybí komplexní informace o určité věcné oblasti, časové řady i regionální členění,
  - respondenti by přivítali větší orientaci našich výstupů na laickou veřejnost, komentáře a analýzy by měly být více popularizovány,
  - změny webových stránek úřadu, které byly provedeny od předchozího šetření spokojenosti uživatelů, byly hodnoceny velmi pozitivně (97,5 % uživatelů!),
  - celkové hodnocení (pomocí „školních známek“) poskytovaných statistických informací a služeb úřadem je 2,24.
- **Anketa názorů respondentů** Jako další průzkum provedl ČSÚ anketu u respondentů, která probíhala v dubnu a květnu t. r. Jejím záměrem bylo navázat širší pravidelný kontakt s respondenty, získat jejich názory na možnosti snižování jejich zátěže a zkvalitňování obsahu statistických šetření. Náhodně bylo vybráno 4000 zpravodajských jednotek, kterým byly formuláře ankety zaslány poštou. Další (dobrovolní) respondenti pak odpovídali v rámci konjunkturálních průzkumů, na webových stránkách ČSÚ nebo e-mailem. Výsledky ankety se v současné době zpracovávají.
- **Metodické audity** Další z nástrojů pro zlepšování kvality, který je „v chodu“, jsou metodické audity. Ty byly zahájeny na podzim v roce 2003 a prošly jimi čtvrtletní národní účty, statistika průmyslu a statistika stavebnictví. Postupně jimi projdou všechny důležité oblasti statistiky. Odbornost auditů je podpořena účastí externích odborníků a auditorských skupinách.
- **TQM a strategické plánování, mezinárodní projekt** V souvislosti s přípravou managementu ČSÚ na sestavení strategického plánu byl ve spolupráci s německým statistickým úřadem (FSO Germany) zahájen koncem roku 2003 mezinárodní projekt „Strategické plánování a řízení statistických činností“ (SPMSA – Strategic Planning and Management of Statistical Activities), financovaný z prostředků Phare. Vzhledem k tomu, že z německé strany se projektu účastnili přední řídicí pracovníci (včetně místopředsedy FSO pana Waltera J. Rademachera) a že obdobné procesy byly v FSO nastartovány v době ne příliš vzdálené, získal ČSÚ poměrně čerstvé zkušenosti z období zavádění nových metod řízení včetně informace o chybách a omylech, ke kterým při zavádění do praxe došlo.
- **Aktivity projektu SPMSA** V rámci řešení projektu SPMSA byly dosud uskutečněny tyto základní aktivity:

Po seznámení se se současným stavem v ČSÚ z hlediska způsobu plánování statistických aktivit, možností motivace zaměstnanců, vnitřní komunikace, alokace finančních zdrojů apod. navrhla německá strana rozšířenému řídicímu výboru projektu SPMSA upřesnění dílčích kroků projektu. Následovaly dvě přípravné akce. Na první z nich němečtí experti prezentovali vlastní metodu strategického plánování se zdůrazněním jednotlivých rozměrů strategie (uživatelé, společnost, respondenti, partneři, zaměstnanci, procesy, výsledky, zdroje atd.), požadavků, které je nutné při stanovování strategie zohlednit (české vlády, Evropské unie a dalších uživatelů), a potřeb (českého hospodářství a české společnosti, ale též ČSÚ). Doporučili připravit pyramidu cílů (strategické cíle rozpracovat do dílčích cílů útvarů ČSÚ, akčních plánů atd.), dále využití metody Balanced Scorecard (vyvážených ukazatelů) ke strategickému řízení, zavedení ročních plánů útvarů, podpořené smlouvami o plnění jednotlivých cílů, jejichž plnění je vyhodnocováno. Doporučili rovněž vytvoření zvláštní jednotky, pověřené řízením a kontrolou plánovacího procesu, která poskytuje vedení úřadu zvláštní služby nutné k řízení. Druhá přípravná akce německých expertů se zabývala přípravou semináře k sebehodnocení modelem CAF (Common Assessment Framework – CAF), který je zjednodušenou obdobou modelu EFQM a je

určen pro sebehodnocení neziskových organizací ve veřejné správě.

- **Příprava na přijetí mise, vize a strategických cílů úřadu**

V rámci dílčích kroků projektu byl začátkem února 2004 uspořádán seminář rozhodujících řídicích pracovníků ČSÚ ke stanovení strategických cílů. Výsledky semináře byly zpracovány do přehledné formy a podrobeny další vnitřní diskusi, které se zúčastnil širší okruh řídicích pracovníků. V dalším průběhu roku 2004 byly (i s ohledem na výsledky dalších plánovaných činností v oblasti kvality řízení – viz výše uvedené) navržené strategické cíle a podcíle diskutovány se všemi zaměstnanci s tím, že vyústěním diskuse bude přijetí dokumentu **Mise, vize, strategické cíle a podcíle ČSÚ na období 2005 – 2008**. Předpokládá se, že v průběhu zavádění strategického plánovacího cyklu bude nutné tento dokument pravidelně aktualizovat (např. podle výsledků sebehodnocení modelem EFQM). V průběhu června byly strategické cíle úřadu v rámci ročních plánů činnosti rozpracovány do návrhu cílů a podcílů jednotlivých útvarů úřadu.

Druhou únorovou akcí bylo externě řízené sebehodnocení úřadu podle vybraných subkritérií modelu CAF na semináři, kterého se zúčastnili zaměstnanci převážně ze střední úrovně řízení úřadu – výsledkem byl konsensus o místech ke zlepšování v hodnocených oblastech.

- **Semináře o řízení lidských zdrojů**

Projekt SPMSA byl v červnu zakončen třemi semináři pro pracovníky vrcholové a střední řídicí úrovně na témata:

- řízení lidských zdrojů,
- hodnotící pohovory se zaměstnanci,
- nový výběrový postup pro vedoucí zaměstnance s vysokoškolským vzděláním.

V rámci projektu SPMSA zbývá vypracovat závěrečnou zprávu pro Delegaci Evropské komise s uvedením dosažených výsledků. Ukončení projektu neznamena ukončení zavedených výše zmíněných aktivit. Jde naopak o zavedení nového způsobu řízení ČSÚ v podmínkách měnícího se prostředí, doprovázeného permanentním zlepšováním všech činností a výstupů úřadu.

- **Dosavadní poznatky a zkušenosti, další postup**

Dosavadní dosažené výsledky je nutno vidět zejména v přijetí vybraných principů TQM vrcholovým vedením úřadu, v důkladné přípravě podkladů pro aplikaci modelu EFQM v podmínkách ČSÚ. ČSÚ disponuje 20 hodnotiteli, kteří mají kompetenci pro hodnocení sebehodnotící zprávy zpracované podle modelu EFQM. Cenné jsou získané zahraniční zkušenosti s použitím modelu EFQM a s přijetím principů TQM i vytvoření výboru TQM, jehož úkolem je dohlížet na zavádění přístupů TQM v úřadu, vytvářet podmínky a předpoklady pro zabezpečení tohoto procesu a kontrolovat průběh projektů spojených s plněním těchto principů. S ohledem na poslání ČSÚ byly z principů TQM vybrány principy podstatné pro zlepšování efektivnosti činností úřadu a pro zvyšování kvality statistických produktů a služeb:

- Orientace na uživatele
- Kvalita výstupů
- Snižování zatížení respondentů
- Orientace na zaměstnance
- Efektivnost procesů

Je připraven hodnotitelský sešit, který je modifikací obecného modelu EFQM, byly vypuštěny činnosti uvedené u jednotlivých dílčích kritérií, které nejsou z hlediska ČSÚ relevantní. Pomůcka pro sběr dat obsahuje základní návrh konkrétních otázek pro všechny činnosti úřadu, popisované v rámci dílčích kritérií v hodnotitelském sešitu. Je určena pro hodnotitelský tým, který pomocí nich (a jejich rozšířením podle vlastních znalostí) organizuje sběr dat.

ČSÚ rovněž disponuje zkušenostmi s organizováním, přípravou a vyhodnocováním dotazníků anket u uživatelů, vlastních zaměstnanců a respondentů. Výsledky anket, event. opatření z nich vyplývající jsou účastníkům anket následně zpřístupněny (na Internetu nebo Intranetu).

Co ještě zbývá nebo připadá v úvahu aplikovat v příštích obdobích:

1. Anketa u partnerů (dodavatelů a odběratelů v rámci státní sféry, event. i v rámci soukromé sféry)
2. Aplikace modelu EFQM – provedení sebehodnocení úřadu se záměrem najít

silné stránky a místa pro zlepšení

3. Stanovení priorit v oblastech pro zlepšování a nastartování projektů zlepšování
4. Po shrnutí závěrů, vyplývajících z předchozích akcí a již provedené SWOT analýzy, provedení korekce navrženého strategického plánu
5. Pro strategické řízení použít „metodu vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard)“
6. Systematické zavádění zpráv o kvalitě jednotlivých statistik
7. Sledování kapacit a nákladů na jednotlivé úlohy, projekty a procesy
8. Stanovení klíčových a pomocných procesů úřadu, u klíčových procesů najít klíčové proměnné procesu a příčiny ovlivňující měnlivost výsledků procesu (v rozdělení na společné a speciální)
9. Po korekci strategického plánu stanovení kritických faktorů jeho úspěšnosti, kritérií pro měření dosažení cílů
10. Pravidelné porovnávání se s nejlepšími statistickými úřady (Benchmarking) a přejímání současných nejlepších metod (Current Best Methods)
11. Vypracování písemné dokumentace pro všechny procesy a metodické postupy
12. Navržení ukazatelů pro hodnocení výkonnosti úřadu (kvantitativní, kvalitativní)
13. Diskuse k obsahu statistiky (periodicita a obsah zjišťování, vymezení souborů a přesných metodických pravidel, zpětná rekonstrukce časových řad apod.) na základě připravených konkrétních podkladů
14. Iniciování soutěže pro zaměstnance v předložení interních návrhů na zlepšení v jakékoliv oblasti. Výbor TQM vybere každý rok tři nejlepší návrhy, které budou odměněny
15. Přípravení kontrolních seznamů kvality pro produkty a procesy (hlavně v oblasti výběrových šetření)
16. Průběžné školení pro další zaměstnance v oblasti kvality