

# MANAŽERSKÉ METODY UPLATŇOVANÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

**Alena Kerlinová**

KFPNH, kanc. 304

[Alena.Kerlinova@law.muni.cz](mailto:Alena.Kerlinova@law.muni.cz)

# Procesní přístup

- Diskutovaný, ale v praxi „pokulhává“
  - Možné nepochopení procesního řízení
  - Nutnost změnit náhled na organizaci
- Proces – primární prvek procesního přístupu
  - Soubor vzájemně působících činností, který transformuje vstupy na výstupy
  - Zásadní časová posloupnost činností

# Procesy

- Klíčové charakteristiky:
  - Opakovatelnost
  - Cíl procesu
  - Měřitelný parametr výkonu
  - Vlastník
  - Zákazník
  - Vstupy a výstupy procesu
  - + někde i regulátory řízení procesu – u VS zákony
- Podle důležitosti a užitečnosti:
  - Klíčové (hlavní)
  - Řídící
  - Podpůrné

# Procesní přístup ve čtyřech krocích

1. Identifikace potřeb zákazníků
2. Stanovení poslání, vize, produktů a služeb (toho, co bude organizace dělat)
3. Popsání všech procesů (určení toho, co všechno musí organizace dělat)
4. Identifikace všech zdrojů potřebných k provádění procesů

# Pozitiva a překážky procesního přístupu

## □ Pozitiva

- Jasně dané kompetence pracovníků
- Optimalizace organizační struktury
- Využití moderních metod řízení
- Efektivnější pracovní postupy a jejich větší transparentnost
- Orientace na klíčové procesy
- Lepší motivace pracovníků

## □ Překážky

- Nezájem a nedostatek vůle vedoucích pracovníků
- Strach ze změny všech pracovníků
- Nedostatečné povědomí o metodách a nástrojích procesního přístupu
- Špatně zvolené cíle

# Metody managementu kvality

- Kvalita
  - Dva úhly pohledu – zákazník a vnitřní (výrobně-technický)
  - 3 vývojové fáze ve VS:
    - Kvalita ve smyslu respektování norem a postupů
    - Kvalita ve smyslu efektivnosti, účinnosti
    - Kvalita ve smyslu uspokojení zákazníků
- Přínos – dozvědět se o své výkonnosti, o tom, zda je nějaký prostor pro zlepšení

# Normy ISO

- Stěžení normou ISO 9001 – specifikovány požadavky systému managementu kvality
  - Založena na využití procesního přístupu
- 8 zásad managementu kvality:
  - Orientace na zákazníka
  - Vedení (management)
  - Zapojení pracovníků
  - Procesní přístup
  - Systémový přístup k managementu
  - Neustálé zlepšování
  - Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
  - Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

# Normy kvality ISO

- Staví na Demingově cyklu „PDCA“
  - Plánuj (plan)
  - Dělej (do)
  - Kontroluj (check)
  - Jednej (act)
- Přínosy zavedení
  - Snaha o neustálé zlepšování služeb pro občany, zpřehlednění a zjednodušení procesů, zvýšení spokojenosti občanů, posílení důvěry,...
- Negativa
  - Poměrně drahé



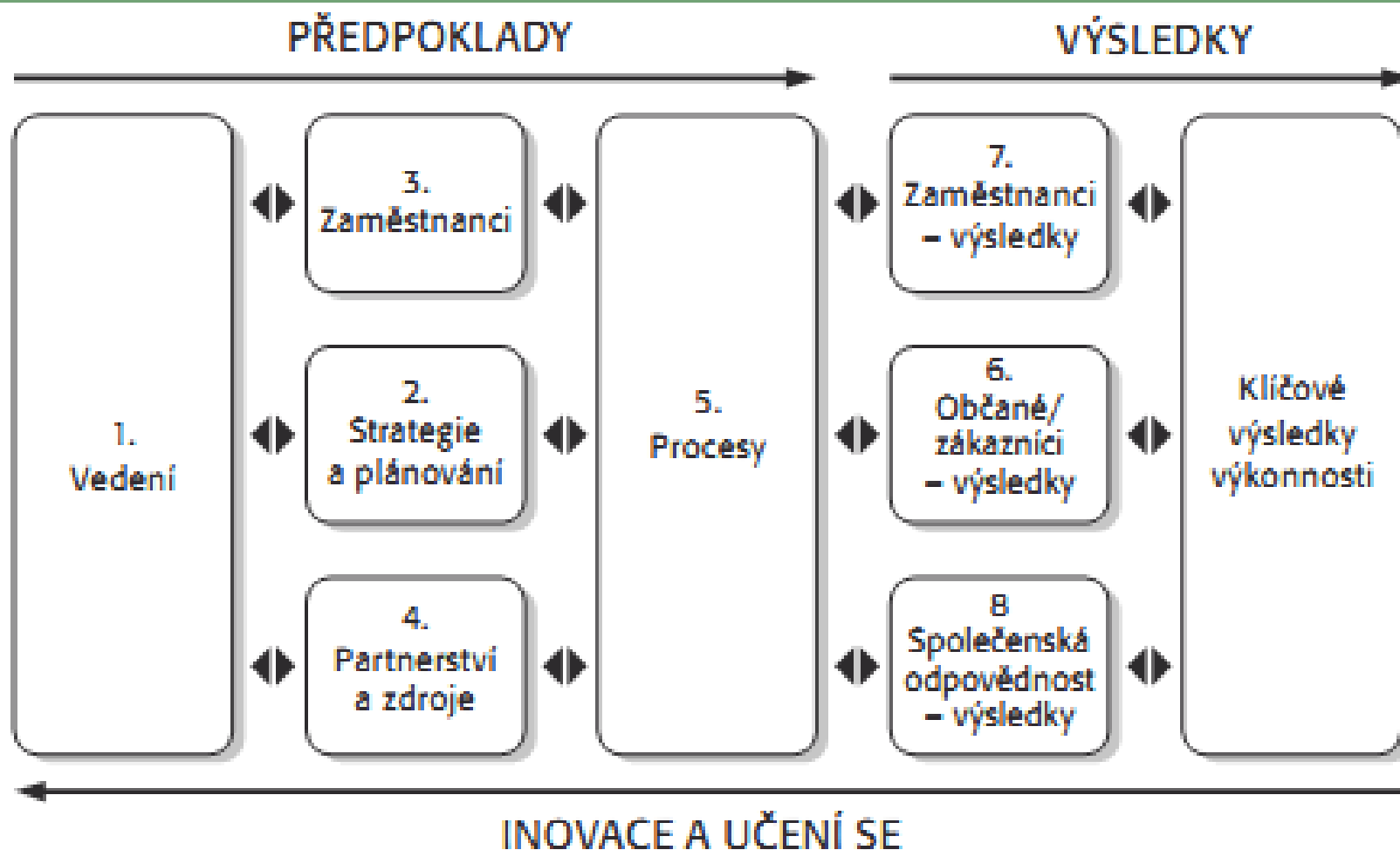
# Model CAF

- = společný hodnotící rámec
- Nástroj TQM (total quality management)
- Inspirován modelem excellence EFQM
- Speciálně vytvoření pro účely veřejného sektoru (včetně VS)
- Cíle:
  - Zavést do VS kulturu excellence a principy TQM
  - Využívat ve VS celý cyklus PDCA
  - Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru
  - Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality
  - Usnadnit benchmarking a benchlearning mezi organizacemi VS

# Model CAF

- Veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný nástroj
- Sebehodnocení – provádí skupina cca 7 až 15 zaměstnanců organizace
- Implementaci modelu CAF možno přizpůsobit svým potřebám a zvyklostem – nutné však zachovat strukturu 9 kritérií a 28 subkritérií

# Model CAF



# Doporučený postup aplikace CAF

## FÁZE 1: ZAHÁJENÍ PRÁCE S MODELEM

**Krok 1**  
Rozhodněte jak organizovat a plánovat sebehodnocení

**Krok 2**  
Vedte diskuzi o sebehodnocení

## FÁZE 2: PROCES SEBEHODNOCENÍ

**Krok 3**  
Vytvořte jeden nebo více sebehodnotičích týmů

**Krok 4**  
Zorganizujte školení

**Krok 5**  
Proveďte sebehodnocení

**Krok 6**  
Vypracujte zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

## FÁZE 3: PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ A URČENÍ PRIORIT

**Krok 7**  
Vypracujte plán zlepšování na základě sebehodnotičí zprávy

**Krok 8**  
Komunikujte o plánu zlepšování

**Krok 9**  
Realizujte plán zlepšování

**Krok 10**  
Naplánujte další kolo sebehodnocení

# Přínosy modelu CAF

- Poskytuje hodnocení založené na důkazu
- Poskytuje vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy
- Vytváří nadšení mezi pracovníky, jejich zapojením do procesu zlepšování
- Prostředek pro dosažení konsensu o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace
- Prostředek pro zaměření činnosti zlepšování tam, kde je to nejvíce zapotřebí

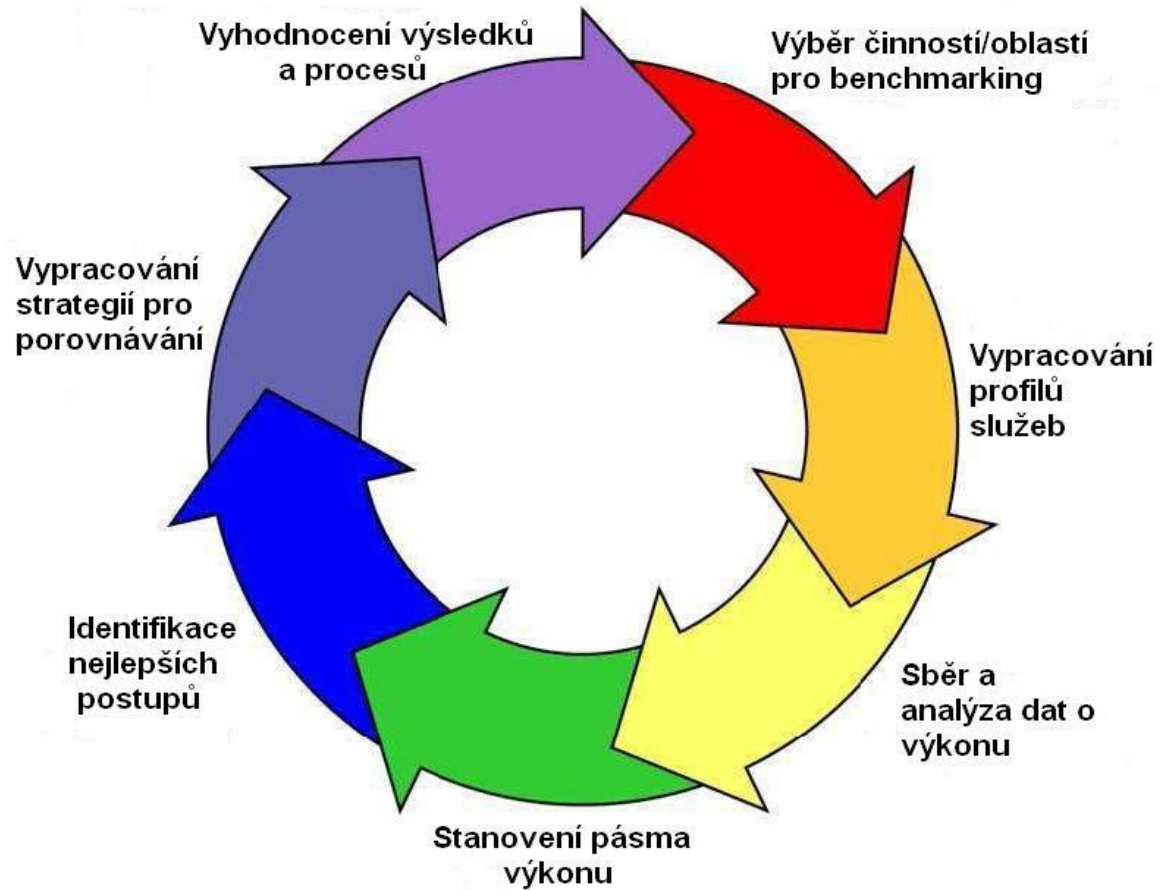
# CAF – možné problémy

- Vedení organizace rozhodne o CAF, ale nikdo není ochoten vytvořit týmu podmínky pro provedení sebehodnocení
- Nepochopí dostatečné proškolení koordinátora CAF nebo týmu
- Tlak vedení na dosažení vyššího hodnocení za každou cenu, bez skutečného zájmu něco zlepšit
- Nepochopení otázek, nepochopení některých pojmů
- Neexistence vize
- Neměří se spokojenost
- Tvrdění, že popisovat procesy není třeba, protože vše je v zákonech

# Benchmarking

- „porovnání s ostatními“ za účelem nalezení dobré praxe a jejího uplatnění
- Nejde o kopírování lepších výsledků, důraz kladen na přizpůsobení se vlastním specifickým podmínkám
- Proces určování „kdo je nejlepší, kdo určuje standard pro porovnání a jaký je tento standard“
- Různé druhy benchmarkingu:
  - Strategický, funkční, výkonový, vnitřní, vnější
- Neustále opakující se proces

# 7 kroků benchmarking





# Výhody a bariéry využívání benchmarkingu

- Výhody:
  - Zvyšuje efektivitu fungování VS
  - Umožňuje nalézt vlastní strategické výhody
  - Umožňuje předávání a sdílení zkušeností
- Bariéry
  - Časová, finanční a personální náročnost
  - Neschopnost či neochota pracovníků přijímat informace z okolního prostředí
  - Tendence pokládat vlastní výsledky za lepší než výsledky ostatních
  - Tendence považovat za nečestné napodobovat

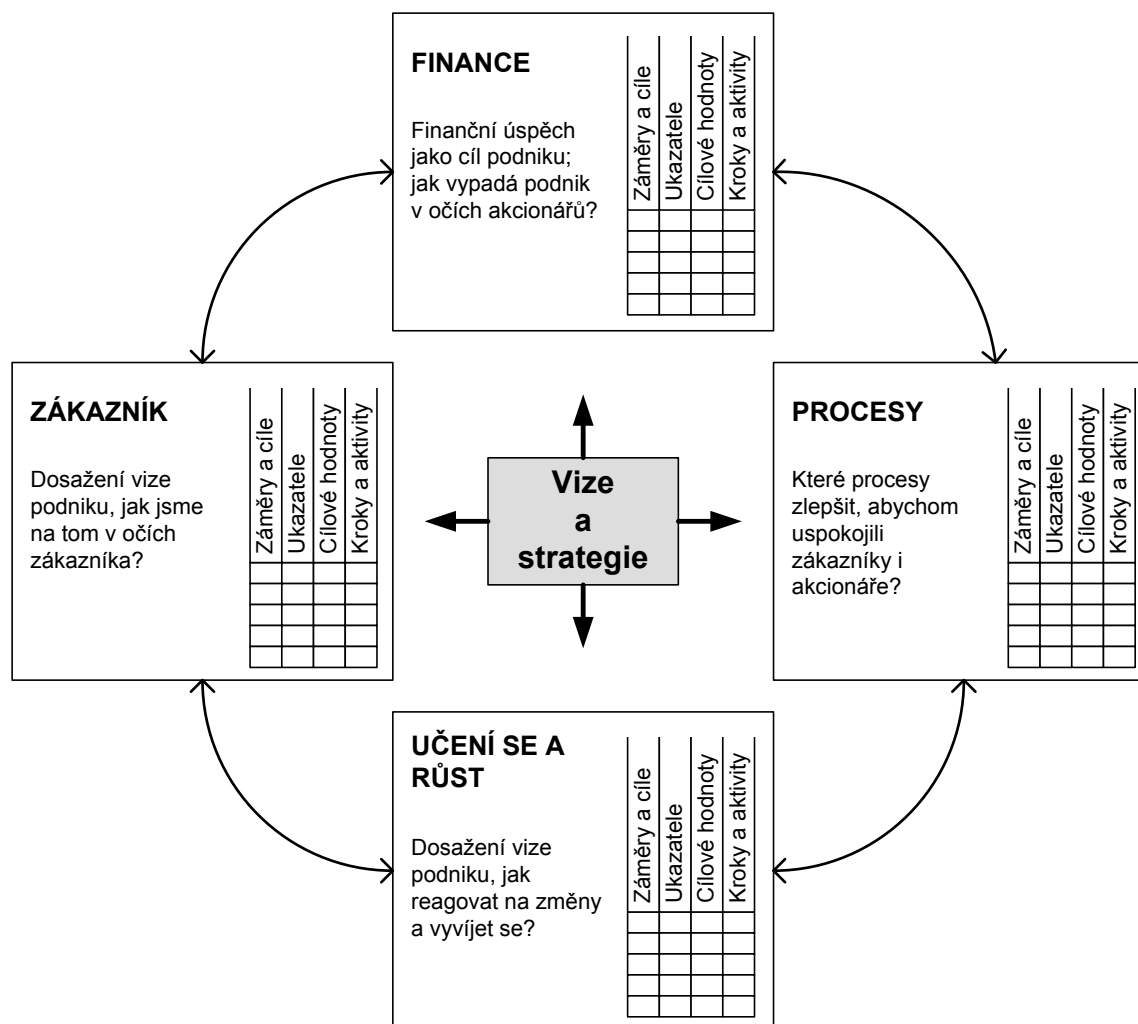
# Balanced Scorecard (BSC)

- Vznik v roce 1992 (Kaplan a Norton)
- Také známá jako metoda „vyvážených ukazatelů“ nebo „vyvážený úspěch“
- Založena na procesním přístupu, vhodně se doplňuje s benchmarkingem
- Před jejím uplatněním nutno vyjasnit vizi a strategické priority
- Úkolem není stanovit vizi a strategii, ale zajistit jejich naplnění

# Balanced Scorecard (BSC)

- 4 perspektivy (finanční a nefinanční měřítka)
  - Finanční
  - Zákaznická – organizace veřejné správy musí pokrýt celou společnost
  - Interních procesů
  - Učení se a růst

# Balanced Scorecard (BSC)



# Přínosy a nevýhody

## □ Přínosy:

- Snadnější komunikace strategie s občany
- Propojení strategického a operativního plánování
- Stanovení jasných cílů každému oddělení
- Zapojení do procesu strategického managementu celé organizace (strategie prezentována přehlednou formou)

## □ Nevýhody:

- Vyžaduje naprostou spolupráci celé organizace
- Poměrně administrativně náročná
- Nemá pevně stanovený formalizovaný proces pro použití
- BSC je pouze nástrojem na znázornění a realizaci dané strategie

# Místní Agenda 21 (MA 21)

- Mezinárodní program zavádění udržitelného rozvoje na místní úrovni
- Vychází z mezinárodního dokumentu „Agenda 21“ – Světový summit OSN v Rio de Janeiro v roce 1992
- Nejen environmentální program – spojení životních podmínek, sociálního, hospodářského a kulturního dění
- Cílem je zajištění vysoké kvality života a životního prostředí:
  - Zkvalitňování správy věcí veřejných
  - Strategický management
  - Zapojování veřejnosti
  - Využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji
- Žádné zákonné normy či metodické postupy, jak zavádět MA21
  - Nutné vycházet z konkrétních místních problémů a požadavků

# Přínosy a problémy MA 21

## □ Přínosy:

- Kvalitnější a efektivnější práce veřejné správy
- Vyšší spokojenost obyvatel
- Aktivní zapojení obyvatel do veřejného života
- Promyšlený přístup ke strategickému managementu

## □ Problémy

- Nízké povědomí mezi obyvateli i pracovníky VS
- Chybějící ucelený systém koordinace „politické“ podpory
- Problematika financování
- Chybějící soubor kritérií a metod pro hodnocení dopadů MA21 na rozvoj území

# Štíhlá veřejná správa

- Orientace na dosahování cílů, úsilí o uspokojení požadavků zákazníka a odstraňování všech druhů ztrát (plýtvání)
- Časté druhy plýtvání:
  - Nadbytečná práce plynoucí z neúčelnosti
  - Zbytečná administrativní zátěž
  - Čekání, nevytíženost
  - Nadbytečná materiál, vybavení, majetek,...
  - Chyby
  - Nadbytečné přesuny
  - Zbytečné pohyby, nepořádek



# Řízení podle cílů (MBO)

- Snaha spojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem; snaha zvýšit motivaci zaměstnanců a jejich participaci na řízení organizace
- 3 základní kroky:
  - Určování cílů a plánů na následující období
  - Úsilí o splnění cílů v průběhu období
  - Projednání dosažených výsledků po skončení období

# Znalostní management

- Proces, který organizaci pomáhá identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti
- Cílem dostat správné znalosti ke správným lidem ve správný čas
- Pracuje s tzv. intelektuálním kapitálem
- Poměrně mladý manažerský přístup
  - Může přispět ke zvýšení výkonu, kvality, snížení nákladů, zlepšení spokojenosti, ...

# Reengineering

- Doporučován v případě potřeby radikální změny procesů v organizaci
- Zásadní přehodnocení a radikální způsob přestavby procesů v rámci organizace
  - Cílem dramatické zdokonalení v oblasti nákladů, kvality, služeb a rychlosti

Děkuji za pozornost!