

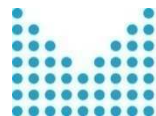
# Model systému managementu pro řízení ÚSC

**Ing. Štěpán Kmoníček, Ph.D.**

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# Hypotézy

Organizace nelze optimálně řídit podle několika souběžných, na sobě vzájemně nezávislých systémů managementu zaměřených na různé oblasti řízení. Je proto zapotřebí tyto využívané systémy managementu vhodným způsobem sjednotit, integrovat.

Schopnost zavedeného systému managementu plnit požadavky a kritéria několika různých modelů/systémů managementu nemusí zabezpečit jeho celkovou efektivnost a/nebo účinnost.

Systém managementu může být efektivní pouze tehdy, jestliže pokrývá všechny procesy a činnosti organizace, jejich vzájemné vztahy, vazby a souvislosti mezi nimi.

Jestliže organizační struktura a definování rolí a jednotlivých pracovních pozic nevychází z uplatňovaného systému managementu nebo alespoň s ním není v souladu, potom se významně snižuje výkonnost organizace a kvalita poskytovaných služeb.



# Předpoklady k vytvoření modelu systému managementu

Podpora udržitelného rozvoje, kvality, transparentnosti a efektivnosti řízení organizací veřejné správy zpracováním metodického postupu k vymezení modelu komplexního systému managementu, který by:

- zahrnoval a usměrňoval všechny činnosti, procesy, organizační útvary, orgány, řízení a zaměstnance dané organizace,
- používal zásady managementu kvality a/nebo koncepce excellence,
- zohledňoval identifikovanou „dobrou praxi“ organizací,
- poskytnul postup pro nastavení organizační struktury organizace vycházející z prostředí uplatňovaného systému managementu,
- zabezpečil efektivní řízení organizace, způsobilost a užitečnost procesů systému managementu,
- zavedl procesní přístup, procesně orientovaný systém managementu,
- pomohl předcházet změnovým řízením a neshodám v případě nově zaváděných systémů managementu.



# Důvody k vytvoření modelu systému managementu

Podpora dosažení cílů  
„Strategického rámce rozvoje veřejné správy pro období 2014 – 2020“

## Globální cíl

Zvýšení kvality, efektivity a transparentnosti veřejné správy, a to cílenou intervencí zaměřenou na vybraná slabá místa veřejné správy

**Strategický cíl 1:**  
Modernizace veřejné správy

**Strategický cíl 2:**  
Revize a optimalizace výkonu veřejné správy v území

**Strategický cíl 3:**  
Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů eGovernmentu

**Strategický cíl 4:**  
Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

**Specifický cíl 1.1**  
Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend

**Specifický cíl 1.2**  
Snižování byrokratické zátěže

**Specifický cíl 1.3**  
Rozšíření metod kvality ve veřejné správě

**Specifický cíl 1.4**  
Zavedení systému hodnocení veřejné správy

**Specifický cíl 2.1**  
Harmonizace administrativního členění státu

**Specifický cíl 2.2**  
Revize a úprava funkce územně členěných měst

**Specifický cíl 2.3**  
Optimalizace systému veřejnoprávních smluv

**Specifický cíl 2.4**  
Úprava a optimalizace systému financování přeneseného výkonu státní správy

**Specifický cíl 2.5**  
Snižování rizika platební neschopnosti územní samosprávy

**Specifický cíl 3.1**  
Dobudování funkčního rámce eGovernmentu

**Specifický cíl 4.1**  
Implementace služebního zákona

**Specifický cíl 4.2**  
Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



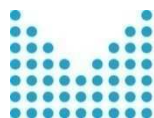
MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# Schopnost pokrýt prostředí veřejné správy

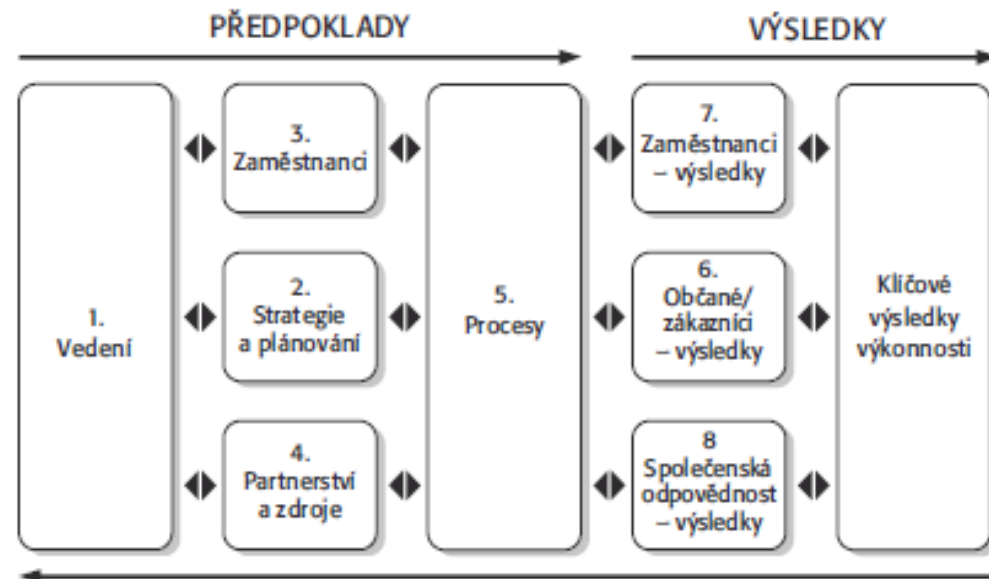
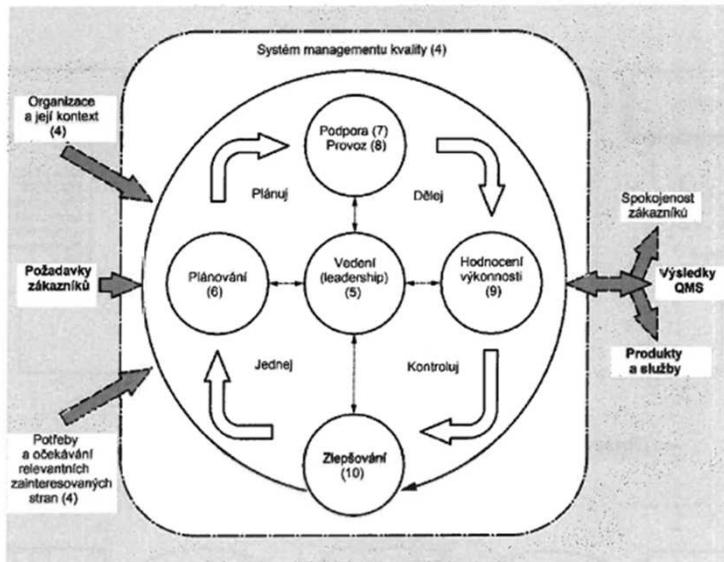
Dle metodiky zavedený uvažovaný systém managementu by měl mít schopnost sjednotit a plnit požadavky/kritéria systémových přístupů, metod a nástrojů řízení kvality zaváděných v organizacích veřejné správy:

- požadavky na systémy managementu kvality (QMS), popř. požadavky na jiné systémové přístupy dle koncepce ISO: EMS (EMAS), HSMS, ISMS, EnMS,
- kritéria/subkritéria modelu CAF a/nebo Modelu excelence EFQM,
- kritéria místní Agendy 21,
- Kritéria (témata) Společenské odpovědnosti,
- kritéria kvality - oblasti a znaky kvality - doporučeného rozsahu řízení kvality v územních samosprávných celcích.

Při modelování systému managementu bude aplikován rozvojový přístup založený na hledání nových procesů a služeb; na maximalizaci užitku a přidané hodnoty; na inovacích procesů a služeb; na zvýšení efektivnosti a způsobilosti procesů; na rozvoji pracovníků.



# QMS dle ISO 9001, CAF



## INOVACE A UČENÍ SE

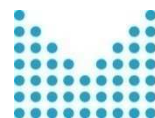
Struktura normy ISO 9001 v cyklu PDCA



Model CAF (Společný hodnotící rámec - Common Assessment Framework)

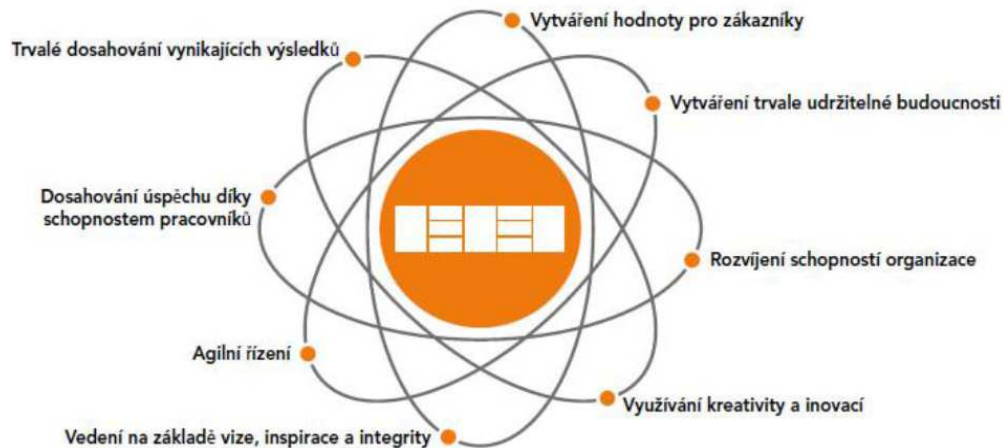
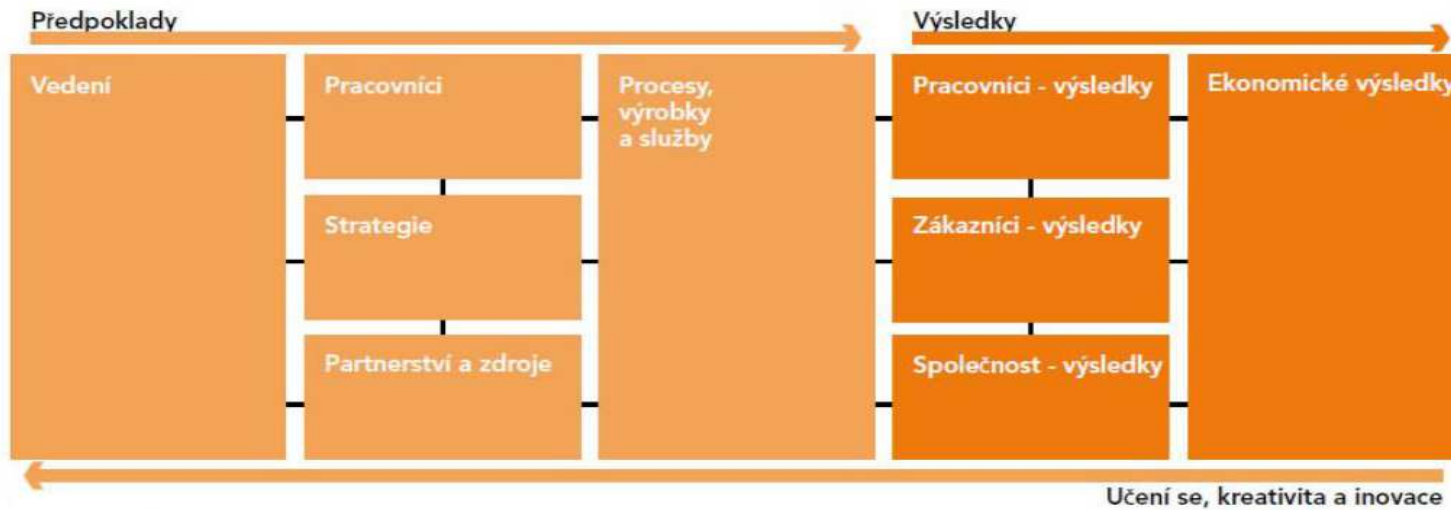


Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# Model excellence EFQM, koncepce excellence



Management	Kultura	Strategie a plánování	Reporting a podvědomí
Zaměstnanci	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní život	Diverzita a lidská práva
Životní prostředí	Ekologická stopa	Dopad na společnost	Návrh, využití a konec životního cyklu
Vlastnictví/partnerství	Právní soulad	Riziko a kontinuita	Odpovědné nakupování
Zákazníci	Kvalita	Zdraví, bezpečnost	Odpovědná komunikace



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

## Nástroj k hodnocení a doporučení k rozvoji organizace

- Stav a míra uplatňování systémových přístupů k řízení kvality je v organizacích veřejné správy na rozdílné úrovni.
- Využití modelu systému managementu bude proto závislé na získání porovnatelných a objektivních zjištění z hodnocení aktuálního stavu systémů řízení organizace.
- Hodnocení organizací je přednostně prováděno dle doporučeného rozsahu řízení kvality v územních samosprávných celcích nebo dle kritérií/subkritérií modelu CAF, popř. ve spojení s požadavky na systémy managementu kvality dle ISO 9001 .

Příklady závěrů hodnocení:

- identifikované silné stránky a příležitosti ke zlepšení činností/procesů,
- doporučení k zdokonalení procesů nebo struktury systému managementu pomocí hledání jejich výkonnějších řešení
- společné hledání nových procesů a typů služeb přinášejících zvýšení hodnoty pro občany, partnery a zainteresované strany



Metodické  
doporučení



CAF 2013



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY



# Nástroj k hodnocení - doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC

Oblasti kvality	SPK	Znaky kvality (ZK)	Hodnocené ukazatele kvality (HUK)	Specifikované prvky kvality (SPK)
Oblast E – Zainteresované strany	E 1	Spokojenost zainteresovaných stran	1. Spokojenost s dostupností služby.	E1: Jsou realizována zjištění spokojenosti zákazníků s dostupností služby.(čekací doba, objednávkový systém), tj. poskytnutá služba odpovídá nabídce; ukazatel lze hodnotit např. anketou v místě poskytnutí služby, zhodnocením počtu stížností, ...
	E 2		2: Spokojenost občanů s rozvojem města.	E2: Je zjišťována spokojenosti občanů s rozvojem města. (socioekonomický průzkum).
	E 3	Zjišťování spokojenosti klientů	3: Ankety, dotazníky – zjišťování spokojenosti s úřadem/ konkrétními odbory/ úředníky	E3: Realizace dotazování (ankety, dotazníky, mystery klient) s cílem zjistit spokojenost zákazníka s úřadem/ úředníkem.
	E 4	Zjišťování požadavků zákazníků a způsob jejich promítnutí do služeb veřejné správy	4: Zajištění sběru podnětů občanů.	E4: Je zajištěn sběr podnětů občanů (jsou pořádány kulaté stoly, veřejná plánovací fóra, popř. standardizovaný průzkum spokojenosti obyvatel se životem ve městě).
	E 5		5: Sběr podnětů zákazníků ke zlepšení služeb veřejné správy.	E5: Je zajištěn sběr podnětů zákazníků ke zlepšení služeb veřejné správy (dostupnost služeb, čekací doby/ objednávkový systém).
	E 6		6: Zjištěné požadavky byly promítnuty do služeb veřejné správy/ procesů/ projektů a plánů.	E6: Zjištěné podněty jsou vyhodnoceny a promítnuty do nabízených služeb. Odpovídajícím způsobem došlo ke změně stávajících procesů a jejich novému nastavení vyhodnocování.

Posouzení zavedení a udržování řízení kvality v územních samosprávných celcích je porovnáním úrovně skutečného stavu zavedení oblastí/prvků kvality s doporučeným stavem zavedení oblastí/prvků řízení kvality.

Oblasti kvality (strategické řízení, finanční řízení, procesní řízení, zajištění služeb veřejné správy, zainteresované strany, personální řízení) jsou definovány v „Metodickém doporučení k řízení kvality v ÚSC“.



Doporučený rozsah



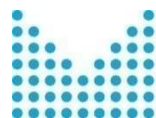
Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

## Navrhované kroky realizace

- Základní vymezení systému managementu, definování prvků/procesů.
- Vymezení procesů, postupná úprava a upřesňování základního vymezení.
- Definování činností procesů, postupné úpravy dle dostupných zdrojů, využití příkladů dobré praxe a vybraných přístupů Benchmarkingové iniciativy.
- Vymezení systému managementu strukturou dokumentů.
- Doporučení pro optimalizaci organizačních struktur.
  
- Sestavení týmu spolupracovníků z organizací VS, z Odborné sekce RK pro VS.
- Pořádání pracovních setkání za účelem sdílení znalostí a zkušeností a hledání optimálního Modelu SM.
- Pracovní návštěvy ve vybraných organizacích VS (ocenění Národní cenou kvality ČR nebo Národní cenou za CSR, certifikace QMS dle ISO 9001...)
- Provedení analýzy stavu vybraných organizací dle „doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC“ .



## Plánovaná charakteristika systému managementu (SM)

- SM je zaveden jako jediný systém managementu organizace.
- Je uplatňován procesní přístup. Cyklus PDCA je aplikován ve všech procesech.
- Strategické řízení je nastaveno podle cílů (výsledků) s působností na organizační útvary/zaměstnance. Cíle a výsledky jsou konzistentní se strategií a uvažují sdílené hodnoty.
- Zásady managementu kvality a/nebo koncepce excelence jsou aplikovány ve všech procesech SM.
- Rizika každého procesu SM jsou zvažována.
- Odpovědnosti, pravomoci a povinnosti zaměstnanců/rolí v procesech SM jsou určeny. Jsou stanoveny odpovědnosti za efektivnost, výkonnost a přizpůsobivost procesů/činnosti konkrétním zaměstnancům a rolím.
- Působnost a závaznost procesů systému managementu se týká všech zaměstnanců. Závislosti mezi rolami vedoucích zaměstnanců všech úrovní a vlastníků procesů (znalostních pracovníků) jsou nastaveny.
- Zaměstnanci se zaměřují na hledání nových procesů/produktů/služeb a na přínos své práce.



# Plánovaná charakteristika systému managementu (SM)

- Je zajištěno sdílení znalostí a informací mezi zaměstnanci.
- Klíčové výkonnostní ukazatele (metriky) jsou definovány pro každý proces SM.
- Jsou nalezena nejvhodnější místa v SM k realizaci činností procesů.
- Struktura řídicích dokumentů (interních a externích předpisů) je v souladu s posloupností procesů SM. Řídicí dokumenty usměrňují komunikaci mezi zaměstnanci a poskytují jim potřebné informace.
- Je zaveden kontrolní systém. Výkonnost a způsobilost procesů a výsledků procesů je monitorována, měřena, analyzována a zlepšována, rizika jsou eliminována.
- Postupy pro zlepšování, změnová řízení, řízení neshod a ukládání opatření jsou plošně aplikovány ve všech procesech.
- Identifikovaná dobrá praxe je uvažována v příslušných procesech.
- Organizační struktura je vhodně nastavena včetně rolí jednotlivých pracovních pozic, vychází ze systému managementu a podporuje jeho efektivnost a účinnost.



# Děkuji za pozornost



**Ing. Štěpán Kmoníček, Ph.D.**

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

email: [stepan.kmonicek@mvcz.cz](mailto:stepan.kmonicek@mvcz.cz)

tel: +420 974 887 531



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY