

Metody řízení kvality

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Kvalita ve VS

- Míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na poskytovanou službu
 - Žadatelé obecního úřadu
 - Účastníci správního řízení
- Míra naplňování oprávněných požadavků občanů na kvalitu života nejen v dané obci

Metody řízení kvality

- TQM
- EFQM
- CAF
- ISO

Metoda TQM

- Total Quality Management
- Myšlenkové pojetí managementu
- Systém principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících trvalému zlepšování
 - Jedinců
 - Procesů
 - Celých organizací

Metoda TQM

- proces neustálého uspokojování dohodnutých a předpokládaných potřeb zákazníků při co nejnižších nákladech a za pomoci angažovanosti všech zaměstnanců
- přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech zaměstnanců a cílený na dlouhodobý úspěch ve prospěch zákazníků, všech zaměstnanců a společnosti

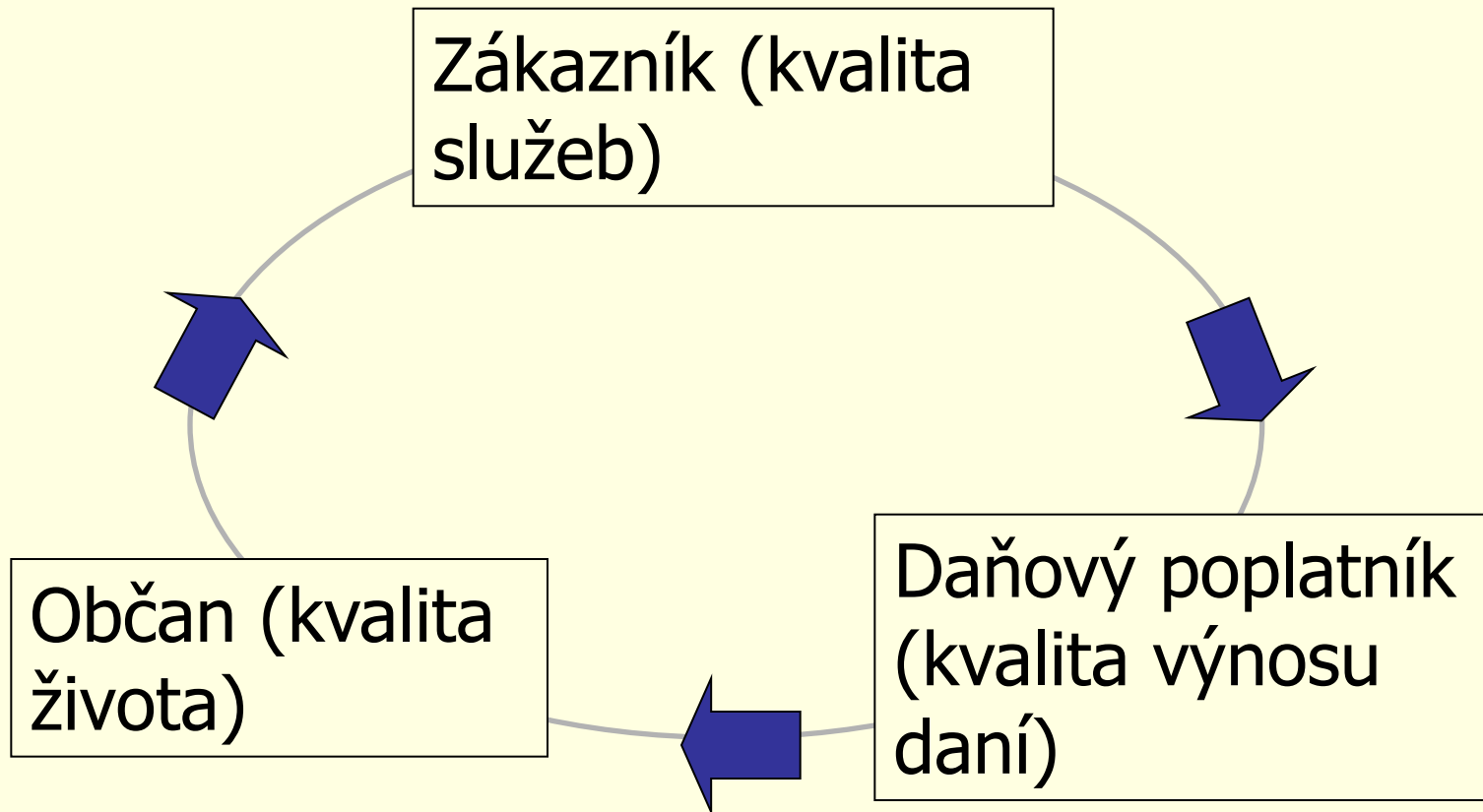
Metoda TQM

- Permanentní mobilizace všech zdrojů
 - Všech aspektů fungování organizace
 - Kvality výrobků a služeb
 - Uspokojování zainteresovaných skupin
 - Integrace do okolí/prostředí

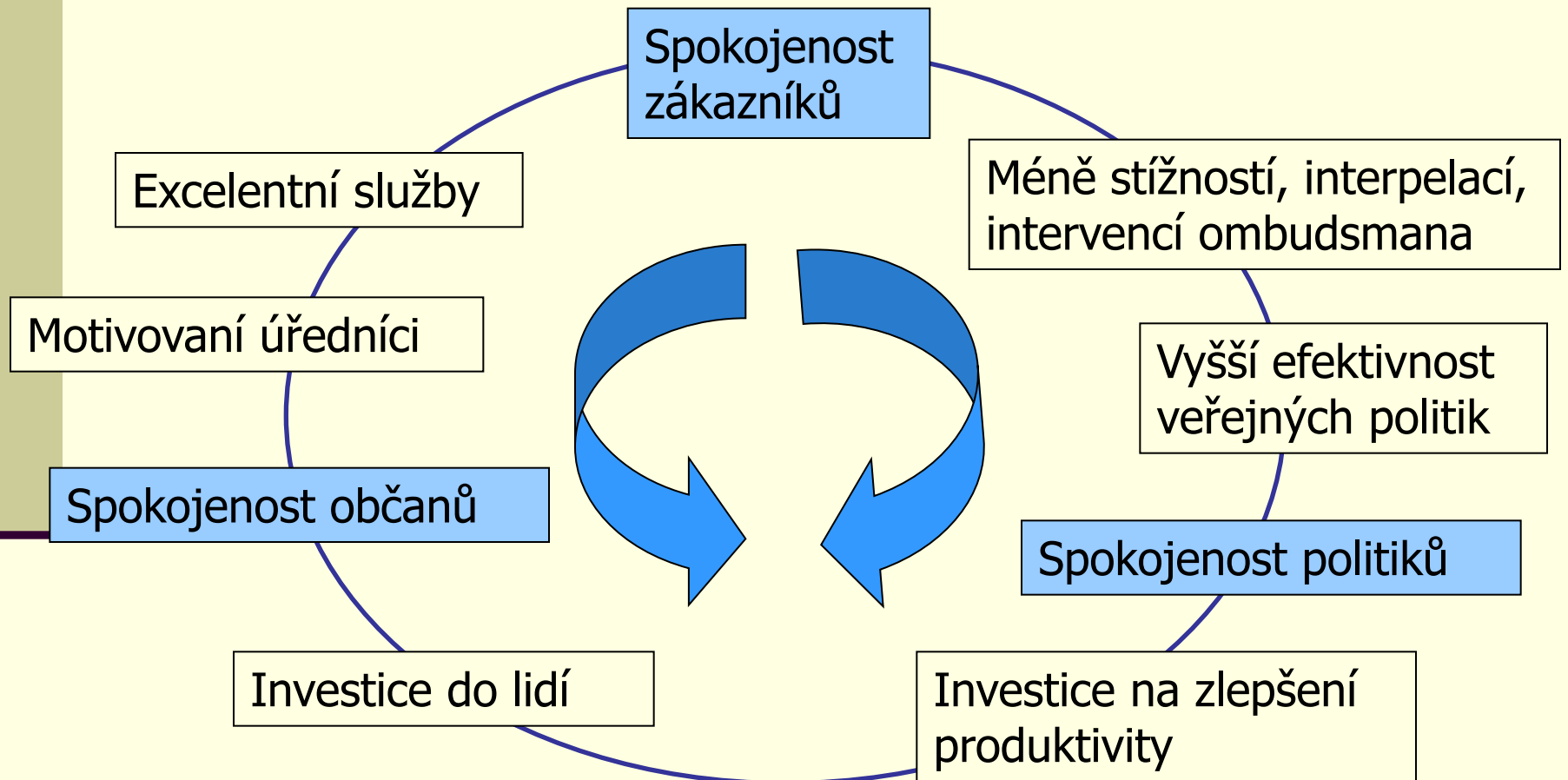
Základní principy TQM

- Orientace na zákazníka
- Vedení a týmová práce
- Partnerství s dodavateli
- Rozvoj a angažovanost lidí
- Orientace na procesy
- Neustálé zlepšování a inovace
- Měřitelnost výsledků
- Odpovědnost vůči okolí

TQM ve veřejném sektoru



TQM ve veřejném sektoru



Otázky ucelené strategie kvality

- Jak nás vidí naši klienti?
- Jaký je výkon našich pracovních postupů?
- Jaká je naše schopnost změny?
- Jaké lidi zaměstnáváme?
- Jaké jsou schopnosti našich zaměstnanců?
- Jsme dobrými občany společnosti?

Proces řízení kvality

- Fáze rozhodování
 - Pochopení potřeby, typu a závažnosti procesu vytváření kvality
- Fáze příprav
 - Organizace, příprava zaměstnanců, školení a komunikace
- Fáze zahájení
 - Příslušné pilotní projekty, opakování naučených lekcí
 - Navrhování a rozpracování klíčových postupů
- Fáze rozvoje
 - Násobení přínosů, více projektů!
- Fáze integrace
 - TQM (Úplné řízení kvality) se stává nedílnou součástí strategických a provozních postupů

EFQM Model Excellence

- European Foundation for Quality Management
- Evropská nadace pro management kvality
- Kritéria
 - Hlavní 9
 - Vedlejší 32
- Možnost aplikace na všechny typy organizací
- Rozvíjí principy do konkrétních doporučení
- Posuzování žadatelů Evropské ceny za jakost

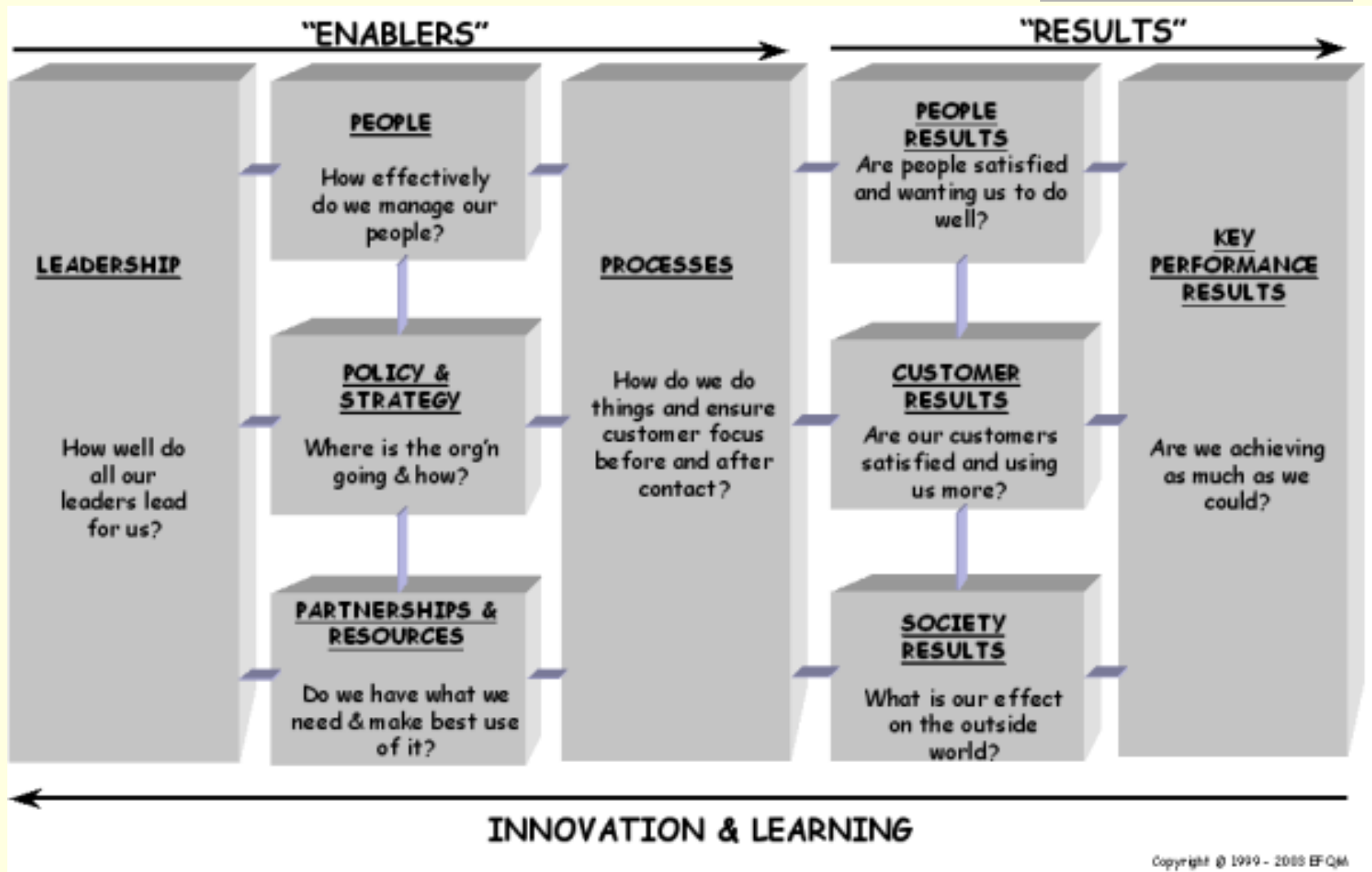
European Foundation for Quality Management

- Založena 1989
- Brusel
- 14 CEO
 - Robert Bosch GmbH
 - Bull SA
 - Ciba-Geigy AG
 - British Telecommunications
 - Dassault Aviation
 - AB Electrolux
 - Fiat Auto SpA
 - KLM
 - Nestlé
 - C. Olivetti & C., SpA
 - Philips
 - Renault
 - Sulzer AG
 - Volkswagen

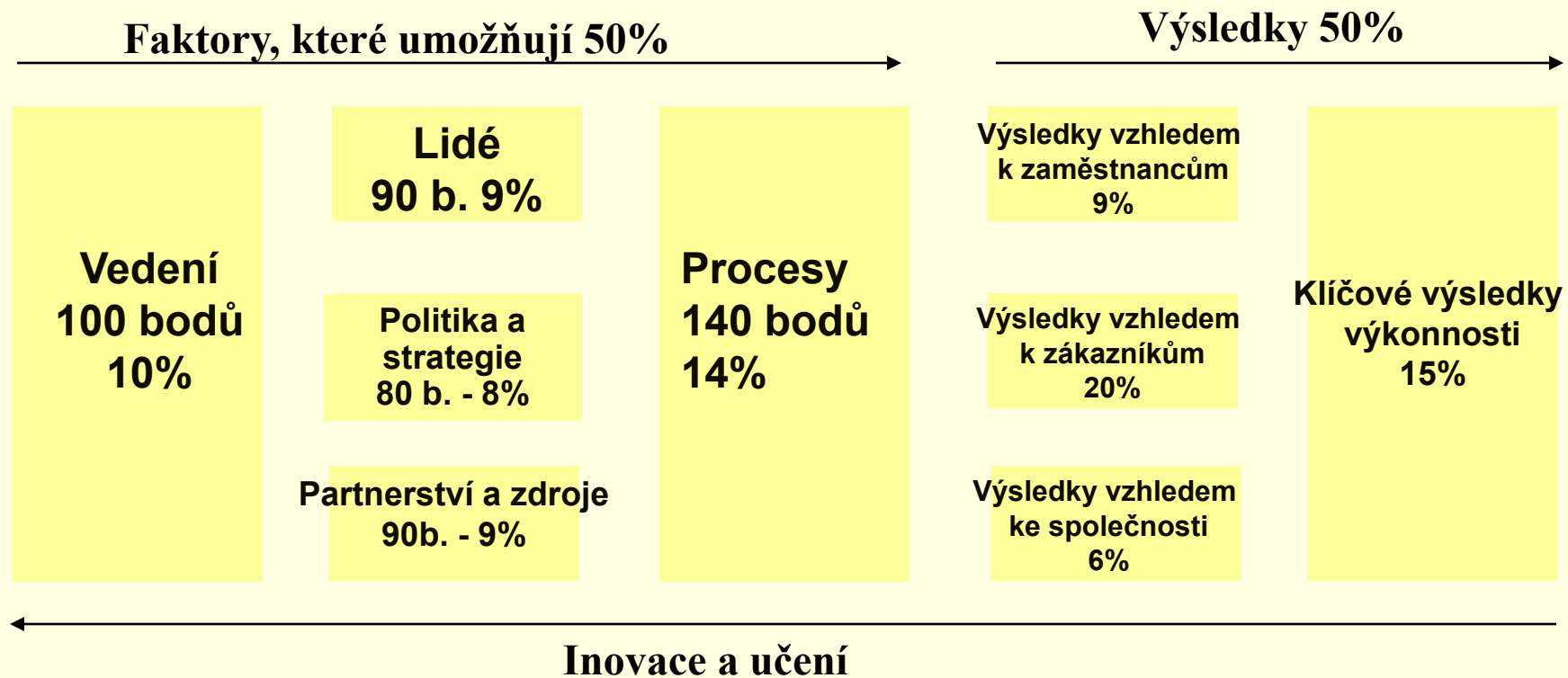
Základní pilíře

- Řízení prostřednictvím procesů a faktů
- Zaměření na zákazníka
- Orientace na výsledky
- Odpovědnost veřejnosti („dobrý občan společnosti“)
- Soustavné učení, zdokonalování a inovace
- Rozvoj partnerství
- Vedení
- Vývoj a angažovanost lidí

Model EFQM



Rozložení procent v modelu EFQM



Charakteristiky EFQM

- vedení organizace ve střednědobém horizontu
- EFQM popisuje pouze náměty/témata, nikoliv konkrétní přístup k nim
- přístup pomocí sebehodnocení
- žádný tlak třetích stran (jako u ISO 9001)
- trvalý proces na kterém musí participovat celá organizace

Příklady kritérií modelu EFQM

■ Vedení

- Vedení rozvíjí poslání, misi, hodnoty organizace a naplňuje tak modelovou roli zaměřenou na dosažení dokonalosti
- Vedení je osobně zainteresováno na zajištění toho, že systém managementu organizace je soustavně implementován, rozvíjen a zlepšován
- Vedení má zájem na rozvíjení kontaktů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti

Příklady kritérií modelu EFQM

■ Koncepce & strategie

- Koncepce a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních všech zúčastněných stran
- Koncepce a strategie jsou založeny na informacích získaných díky sledování výkonů a díky aktivitám spojených s výukou výzkumem a tvůrčí činností
- Koncepce a strategie jsou soustavně rozvíjeny, revidovány a aktualizovány
- Koncepce a strategie jsou rozvíjeny za pomoci klíčových organizačních procesů
- Koncepce a strategie jsou komunikovány a implementovány

Příklady kritérií modelu EFQM

- Lidské zdroje
 - Pracovníci jsou řízeni a organizováni
 - Znalosti a kompetence pracovníků jsou identifikovány, udržovány a dále rozvíjeny
 - Pracovníci jsou zainteresováni na činnosti organizace a mají adekvátní možnost rozhodování
 - Probíhá komunikace mezi pracovníky a vedením organizace
 - Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a jsou jim vytvářeny příznivé pracovní podmínky

Příklady kritérií modelu EFQM

- Řízení procesů/postupů
 - Pohled na službu společnosti v organizaci
 - Program rozvoje služby společnosti
 - Získávání nových kontraktů, projektů
 - Realizace služby společnosti
 - Hodnocení služby společnosti
 - Partnerství a internacionalizace

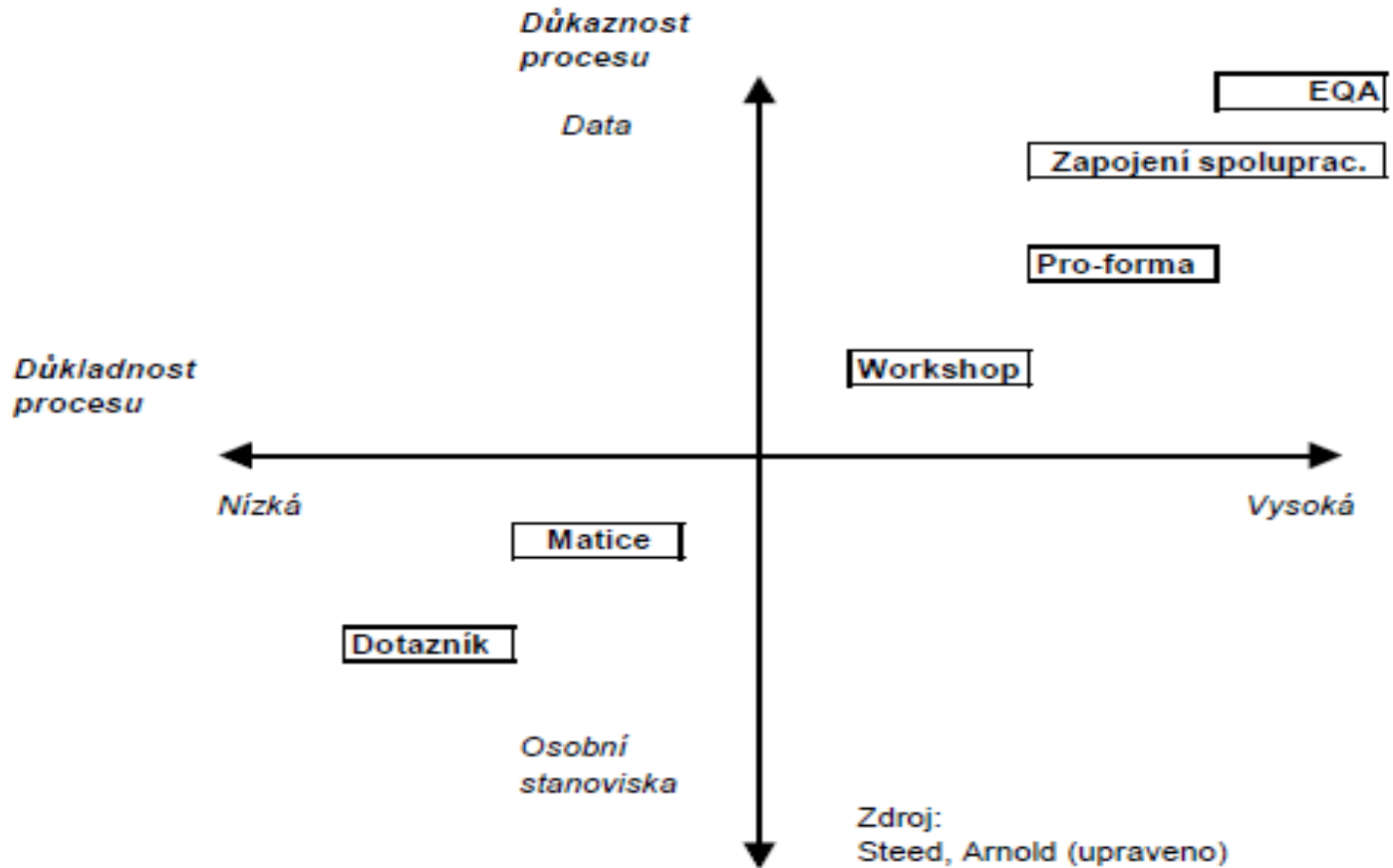
Příklady kritérií modelu EFQM

- Zaměstnanci
 - Informace o práci
 - Důležitost práce
 - Smysluplnost práce
 - Míra zodpovědnosti
 - Konflikty kompetencí
 - Pracovní stres
 - Systém odměňování

Metody realizace EFQM

- Metoda simulace Evropské ceny za jakost
 - sebehodnocení + vnější hodnocení
- Metoda zapojení spolupracovníků
 - sebehodnocení + vnější hodnocení
- Metoda „pro-forma”
 - sebehodnocení
- Metoda workshopu
 - sebehodnocení
- Metoda maticového diagramu
 - sebehodnocení
- Metoda dotazníková
 - sebehodnocení

Metody realizace EFQM



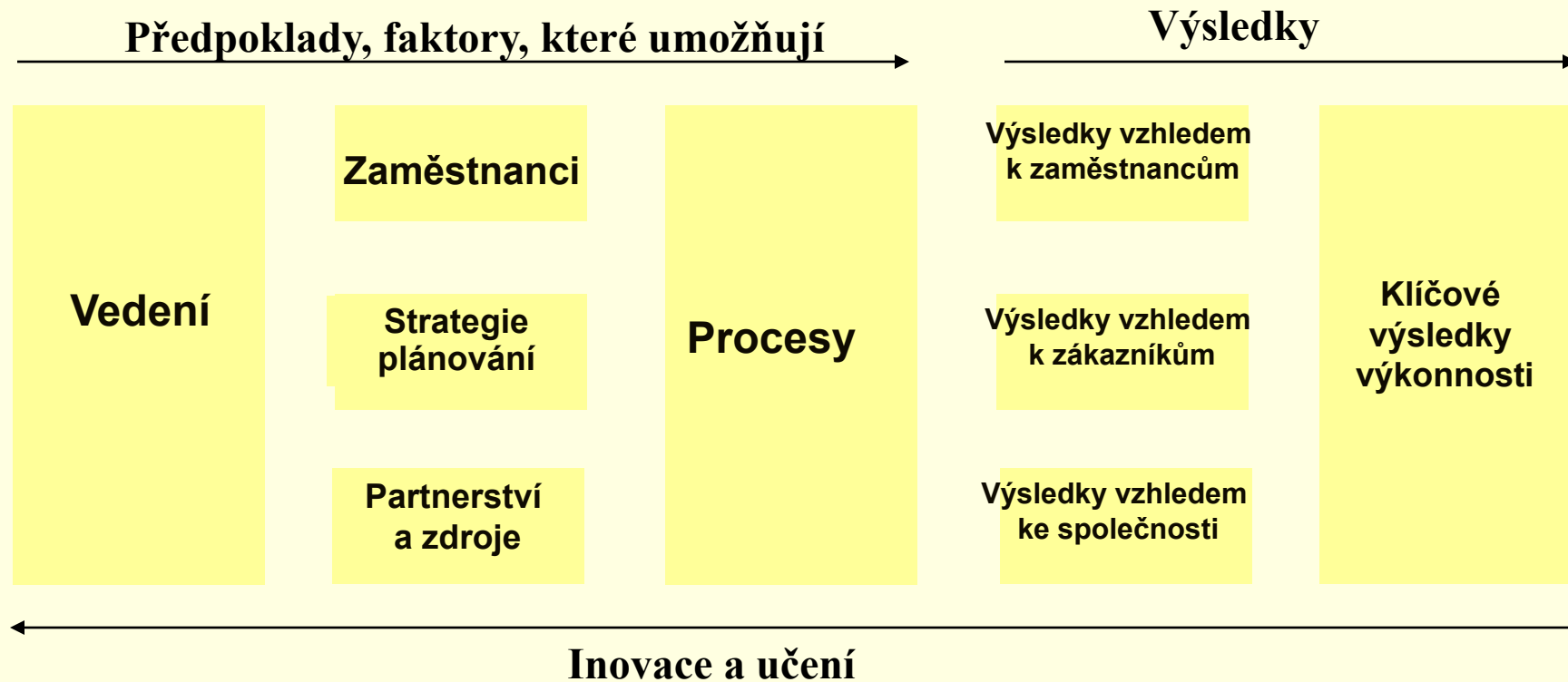
Model CAF

- Common Assessment Framework
- Společný hodnotící rámec
- Evropský institut pro veřejnou správu
 - EIPA
- Cíl
 - Měření kvality ve veřejné správě na všech úrovních
- Lisabon 2000 – 1. konference kvality ve VS
- Založen na EFQM – ale obecnější pojetí

Cíle CAF

- Přináší posun k cyklu
 - Plan-do-check-act (PDCA) X Plan-do
 - Cyklus PDCA - Demingův cyklus
 - zjištění způsobu řešení
 - řízení procesu zlepšování
- Usnadnit sebehodnocení organizace
- Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality
- Usnadnit benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru

Model CAF



CAF jako „most“ mezi metodami



CAF 2006 – změny oproti modelu 2002

- větší důraz na modernizaci a inovaci (Lisabonská strategie)
- úvod a mnoho nově formulovaných příkladů lépe ilustruje, jak řízení kvality přispívá k dobrému vládnutí
- systém bodování umožňuje organizacím prohlubovat své poznatky o hodnocení a svou činnost více zaměřit na proces zlepšování
- 28 místo 27 kritérií (přírůstek ve druhém kritériu), přeformulování některých kritérií (vhodnější příklady)
- rady k sebehodnocení a plánům zlepšování
- doporučení k benchlearningu – dochází k osvojování nových poznatků díky realizaci benchmarkingu

Logika modelu

Model CAF ukazuje, že výsledky prokázané na:

Zaměstnancích

Zákaznících – občanech

Společnosti

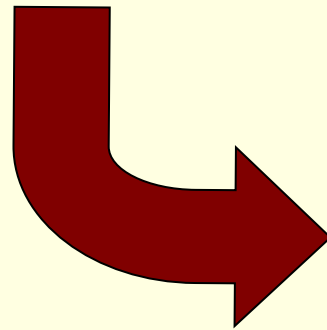
Vedení

do značné

míry závisí na

předpokladech

v oblasti:



Strategie a plánování

Řízení lidských zdrojů

Partnerství a zdrojů

Vnitřních procesů

Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka

- Ukazatele týkající se celkové image organizace:
 - počet a doba vyřízení stížností (např. výsledek řešení střetu zájmů)
 - míra důvěry veřejnosti k organizaci a jejím službám/produktům
 - čekací doba
 - doba vyřízení / poskytnutí služby
 - rozsah vzdělávání zaměstnanců v oblasti odpovídajícího vztahu k občanům/zákazníkům (např. profesionalita a přátelská komunikace a zacházení s občany/zákazníky)
 - ukazatele respektování rovných příležitostí
- Ukazatele týkající se zapojení:
 - míra zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb/produktů
 - a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů
 - přijaté a zaznamenané podněty

Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků

- výsledky týkající se celkové image organizace
 - přátelské a spravedlivé zacházení, flexibilita, ochota a schopnost hledat individuální řešení
- výsledky týkající se zapojení a participace
- výsledky týkající se dostupnosti
 - otevírací/provozní doba, čekací doba, zajišťování služeb na jednom místě – „one-stop-shops“)
- výsledky týkající se služeb/produktů
 - kvalita, spolehlivost, shoda se standardy kvality, kvalita informací poskytovaných zákazníkům/občanům)

Hodnocení ukazatelů

Klasické rozlišení

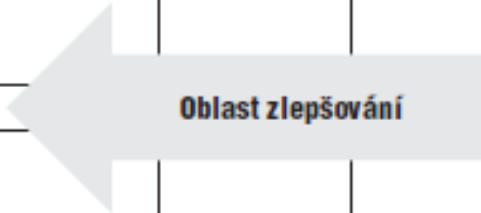
- Vychází z cyklu PDCA
- 2002 bodové hodnocení 1 až 5
- 2006 bodové hodnocení 1 až 100

| Fáze (úroveň) | PANEL PŘEDPOKLADŮ 1 | Počet bodů | Verze 2002 |
|------------------------------|--|-----------------|---------------|
| | V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu. | 0 – 10 | 0 |
| PLAN (plánuj) | Činnosti jsou plánovány. | 11 – 30 | 1 |
| DO (realizuj) | Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány. | 31 – 50 | 2 |
| CHECK (zkontroluj) | Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem). | 51 – 70 | 3 |
| ACT (reaguj) | Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti. | 71 – 90 | 4 |
| PDCA | Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování. | 91 – 100 | 5 |

Hodnocení ukazatelů

Jemné rozlišení

| FÁZE, úroveň | Stupnice | 0 – 10 | 11 – 30 | 31 – 50 | 51 – 70 | 71 – 90 | 91 – 100 |
|-----------------------|--|--|--|--|---|---|---|
| | Důkazy | Žádné důkazy nebo pouze některé představy | Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí | Několik důkazů týkající se relevantních oblastí | Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí | Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí | Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi |
| PLAN (plánuj) | Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| DO (realizuj) | Realizace je řízena pomocí defino- vaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| CHECK (přezkoumej) | Definované procesy jsou v přísluš- ných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| ACT (konej) | Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |



Celkem na 400

POČET BODŮ na 100

System řízení kvality na základě norem ISO

- International Organization for Standardization
- Mezinárodní organizace pro standardizaci
- V ČR - Český normalizační institut (ČNI)
- Soubor minimálních požadavků na systém jakosti organizace
- nabízejí firmám prostředky a postupy
 - jak činnost společnosti zefektivnit
 - Jak zamezit případným neshodám a problémům

Certifikace ISO

- Formální uznání systému managementu kvality nezávislým orgánem
- Proces nezávislého posouzení shody mezi normou a skutečností
- Platnost 3 roky
 - Recertifikace
- Český institut pro akreditaci

Řady norem ISO

- ISO 9000
 - ČSN EN ISO 9001:2001
 - systém managementu (řízení) jakosti (kvality)
- ISO 10006
 - ČSN ISO 10006:2004
 - Směrnice pro management jakosti projektů
- ISO 14001
 - ČSN EN ISO 14001:2005
 - vliv na všechny aspekty životního prostředí
- ISO 27001 (ISO 17799)
 - Soubor postupů pro management bezpečnosti informací
- OHSAS 18001
 - *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*
- ISO 19011
 - ISO 19011:2003
 - školení a výcvik auditorů, kteří mají provádět interní audity nebo certifikaci systémů managementu
- ISO 22000
 - bezpečnosti potravin
- ISO 17025
 - ČSN EN ISO/IEC 17025:2005 všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří
- ISO 15189
 - Zdravotnické laboratoře – zvláštní požadavky na jakost a způsobilost
- ISO 13485
 - ČSN EN ISO 13485:2003
 - Systémy managementu jakosti - zdravotnické prostředky

ISO 9000

- Řada 9000
 - Přijetí 1987
 - Novelizace
 - 1994 – malá revize
 - 2000 – velká revize
- Normy nejsou závazné
- Závaznost pouze u certifikovaných společností

Hlavní důvody vedoucí k revizi norem řady 9000 v roce 2000

- Potřeba komplexního chápání a řešení procesů
- Radikální snížení počtu norem
 - vytvoření jediné požadavkové normy (ISO 9001)
 - vytvoření jediné normy návodové (ISO 9004).
- Kompatibilita norem ISO 9001 s normami ISO řady 14000
- Zvýšení efektivity systému managementu kvality
- Podpoření využívání všeobecných zásad managementu kvality v dalších typech organizací
- Zdůraznění potřeby monitorování spokojenosti zákazníka
- Zabezpečení neustálého zlepšování při všech činnostech v organizaci

Zásady managementu kvality v ISO 9000

- Zaměření na zákazníka
- Vedení
- Zapojení zaměstnanců
- Procesní přístup
- Systémový přístup managementu
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Struktura norem ISO řady 9000

- ČSN EN ISO 9000:2006
 - Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9004:2001
 - Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti
 - ČSN EN ISO 9001:2009
 - Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ČSN EN ISO 90011
 - Směrnice pro audit systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

ISO 14001

- systém environmentálního managementu (EMS)
- podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování
- nestanovuje žádné absolutní požadavky na environmentální chování organizace
- klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí
- identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí
- organizace sama si může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí

ISO 27001

- řeší bezpečnost informací
- Cíl
 - řídit rizika s touto problematikou související
- Interpretace a implementace se může lišit
 - v návaznosti na rozsah systému, druh a způsob zpracování dat, jejich hodnota
- Pokud je systém řízení bezpečnosti informací zaveden pouze v určité části organizace
 - vydaný certifikát je platný právě pro tuto část nikoli pro celou organizaci

Zavedení ISO

- Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO
- Analýza současného stavu
- Vzdělávání zaměstnanců
- Popis a dokumentování systémů jakosti
 - Administrativní stránka
- Prosazení dokumentových postupů do praxe