

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

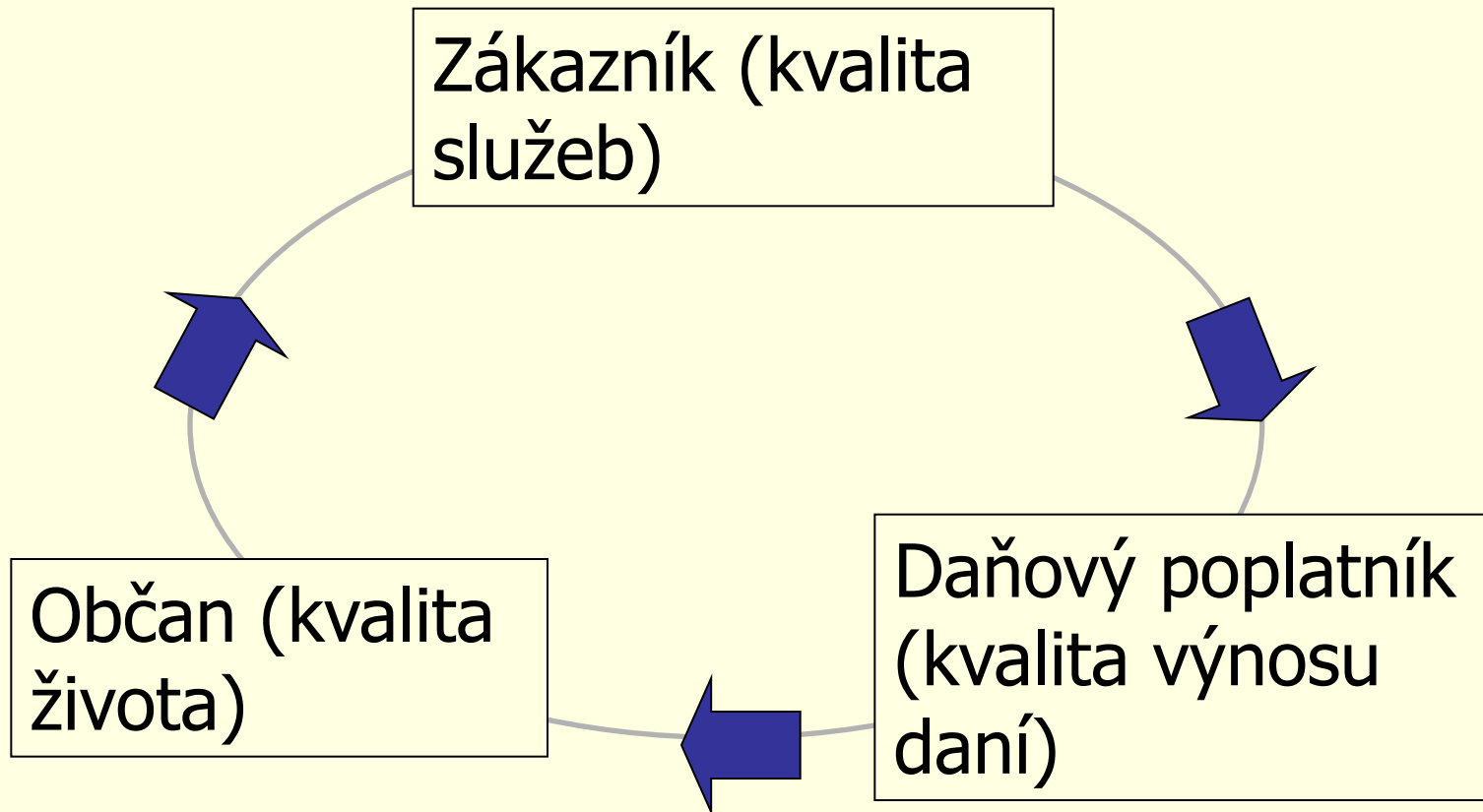
Metoda TQM

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

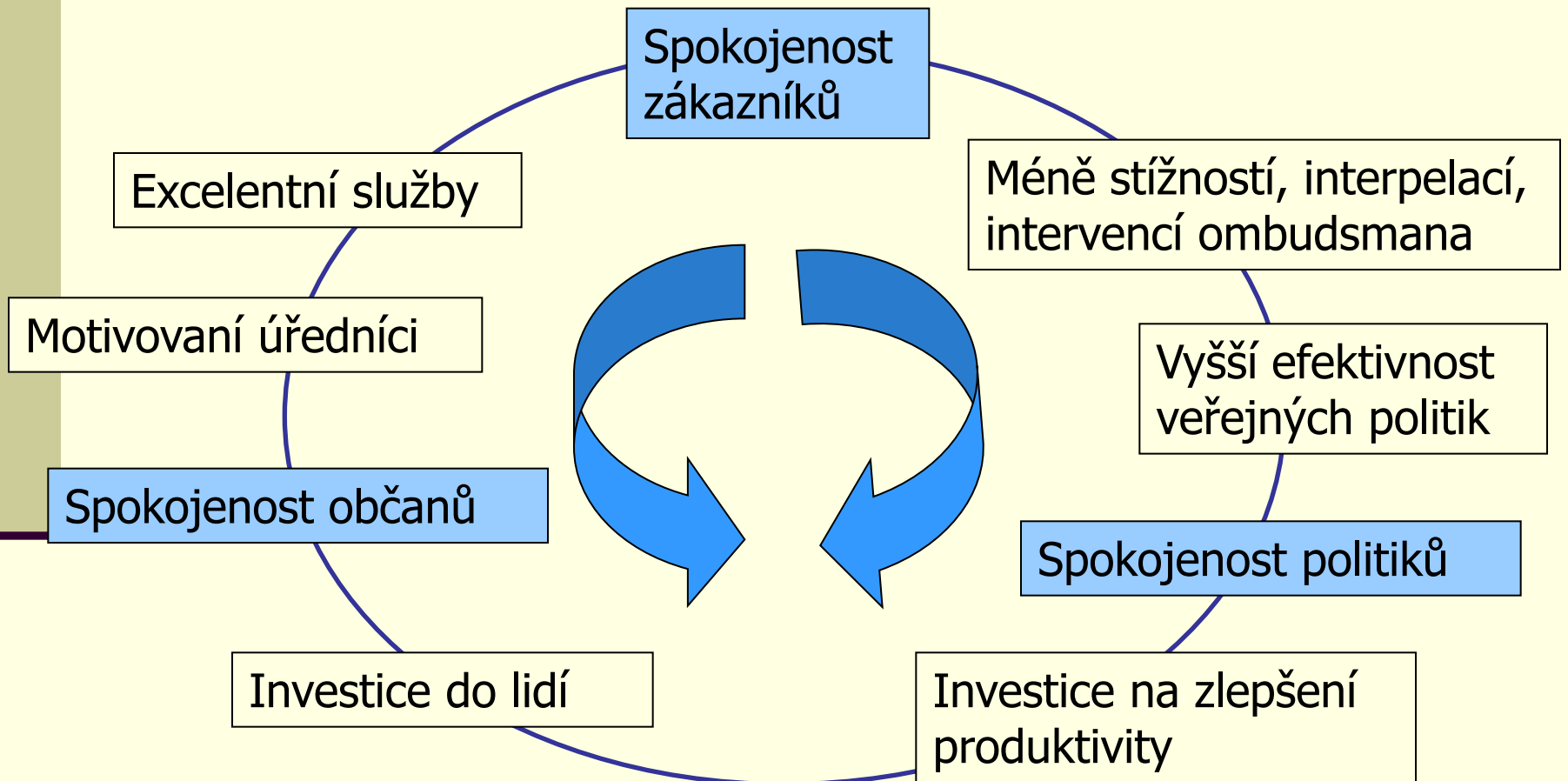
Základní principy TQM

- 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

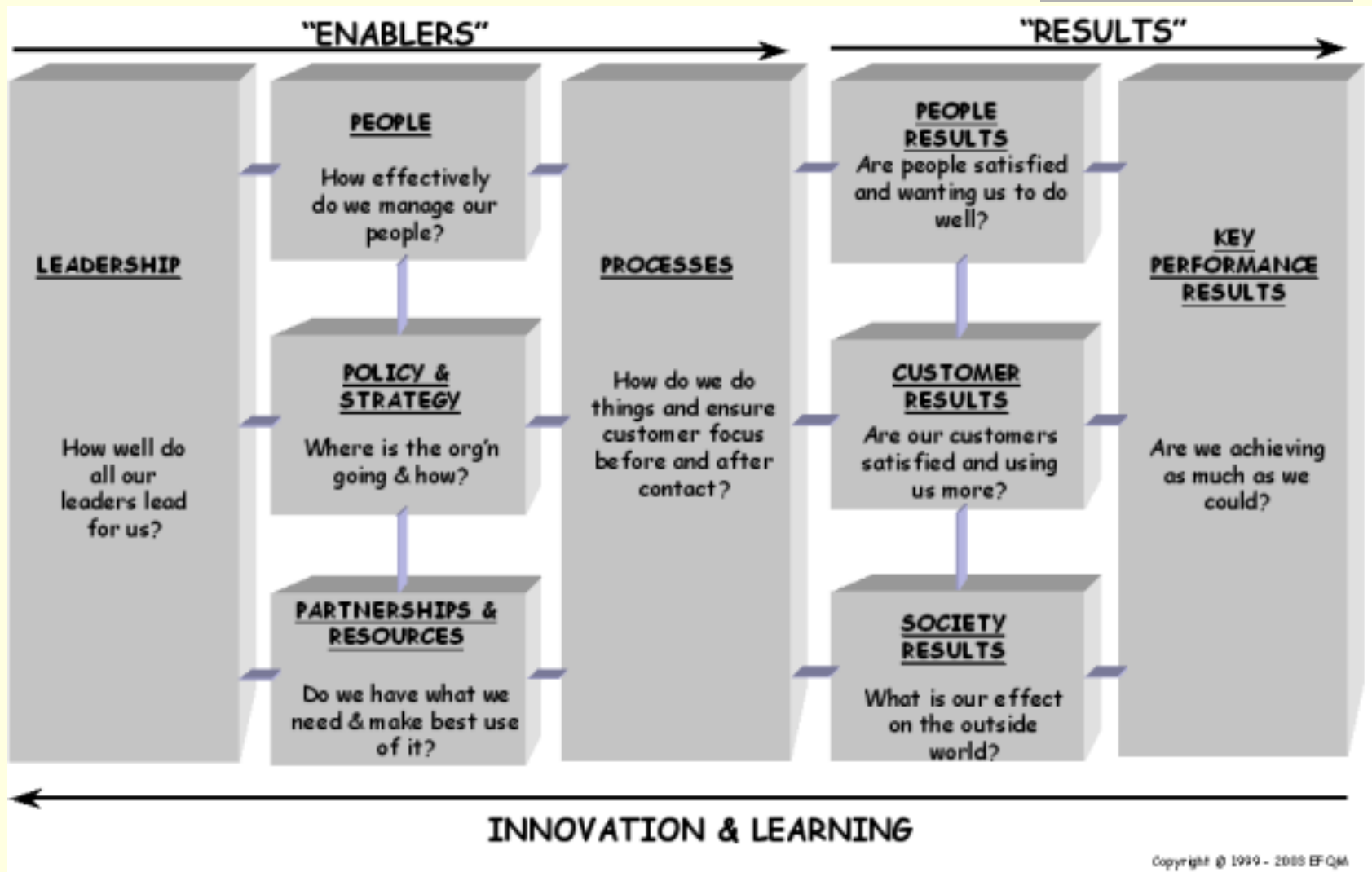
European Foundation for Quality Management

- 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

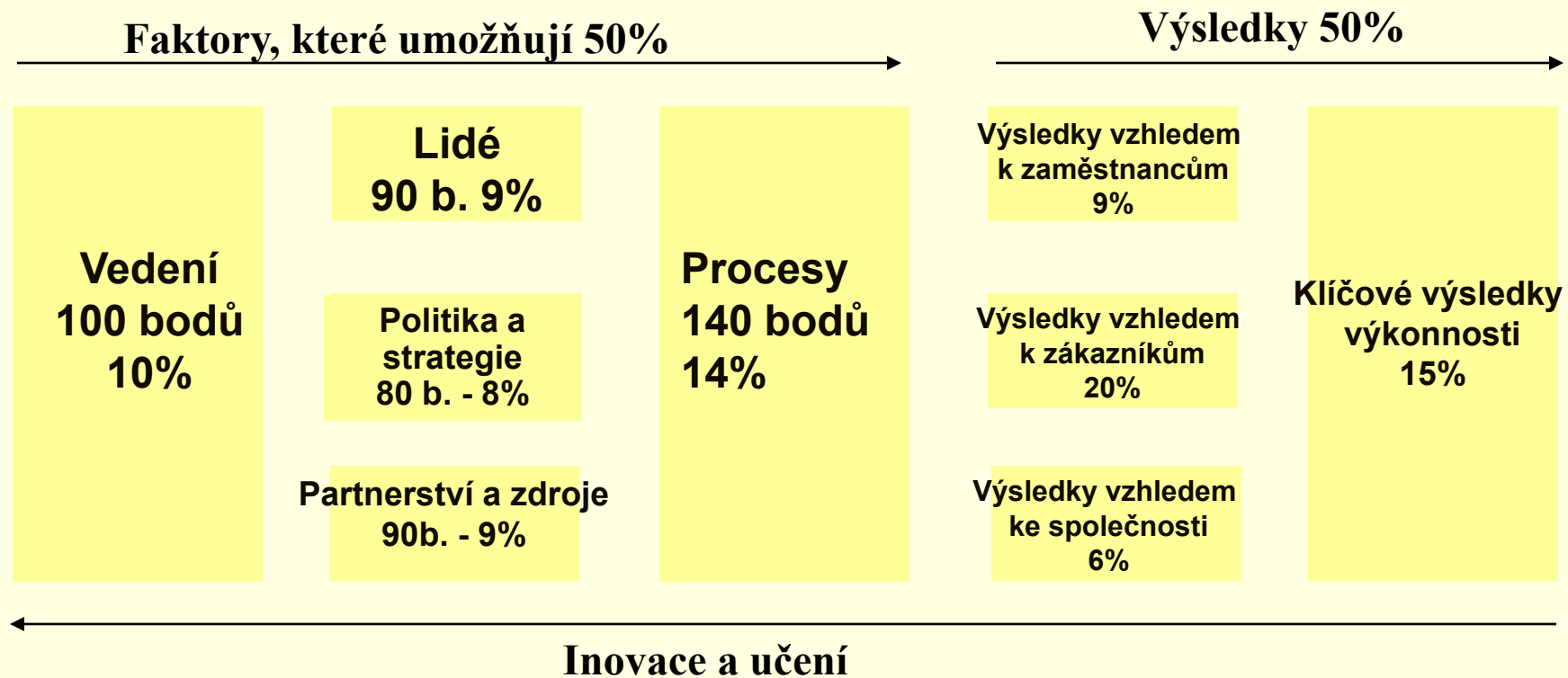
Základní pilíře

- 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

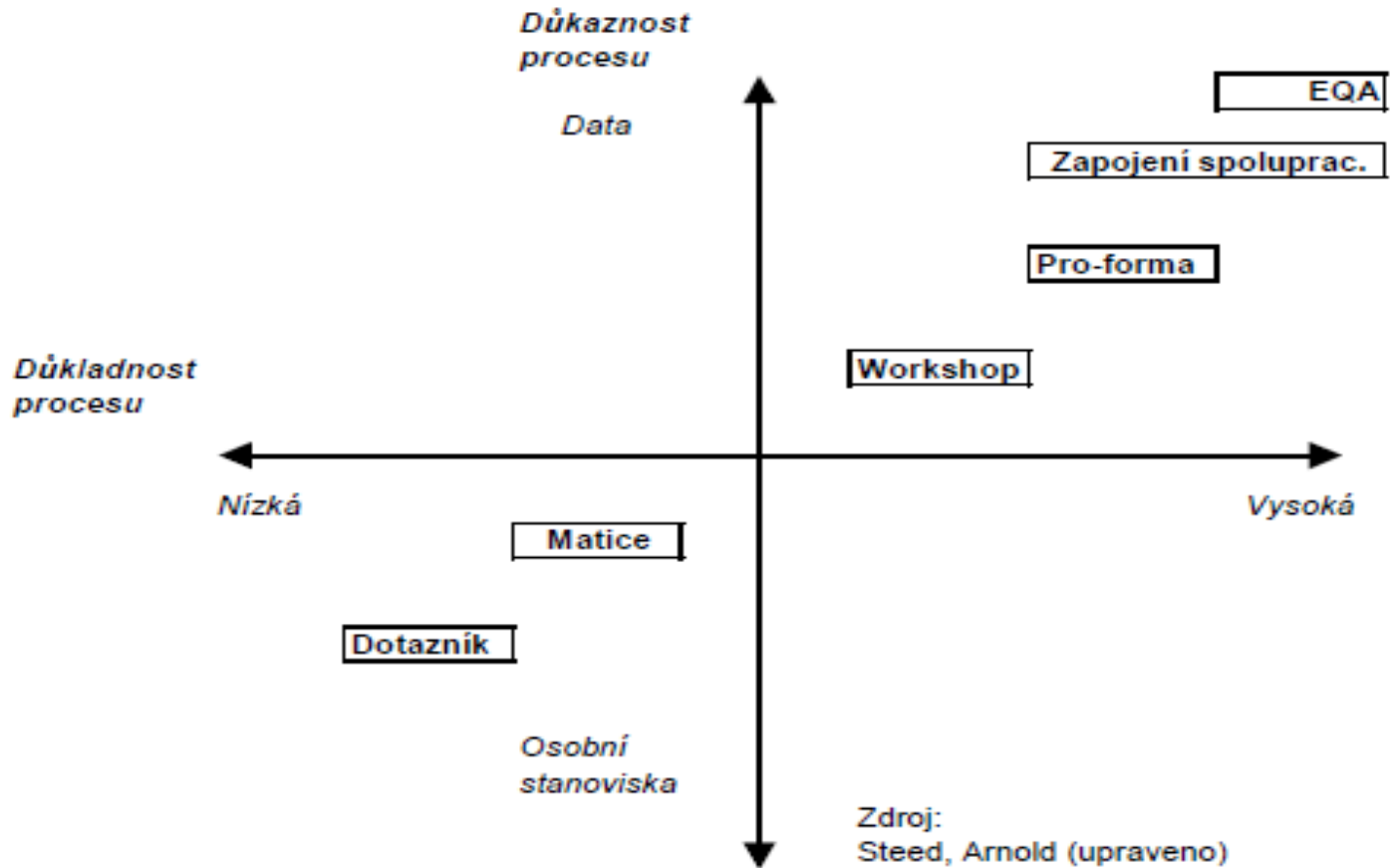
Příklady kritérií modelu EFQM

- 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



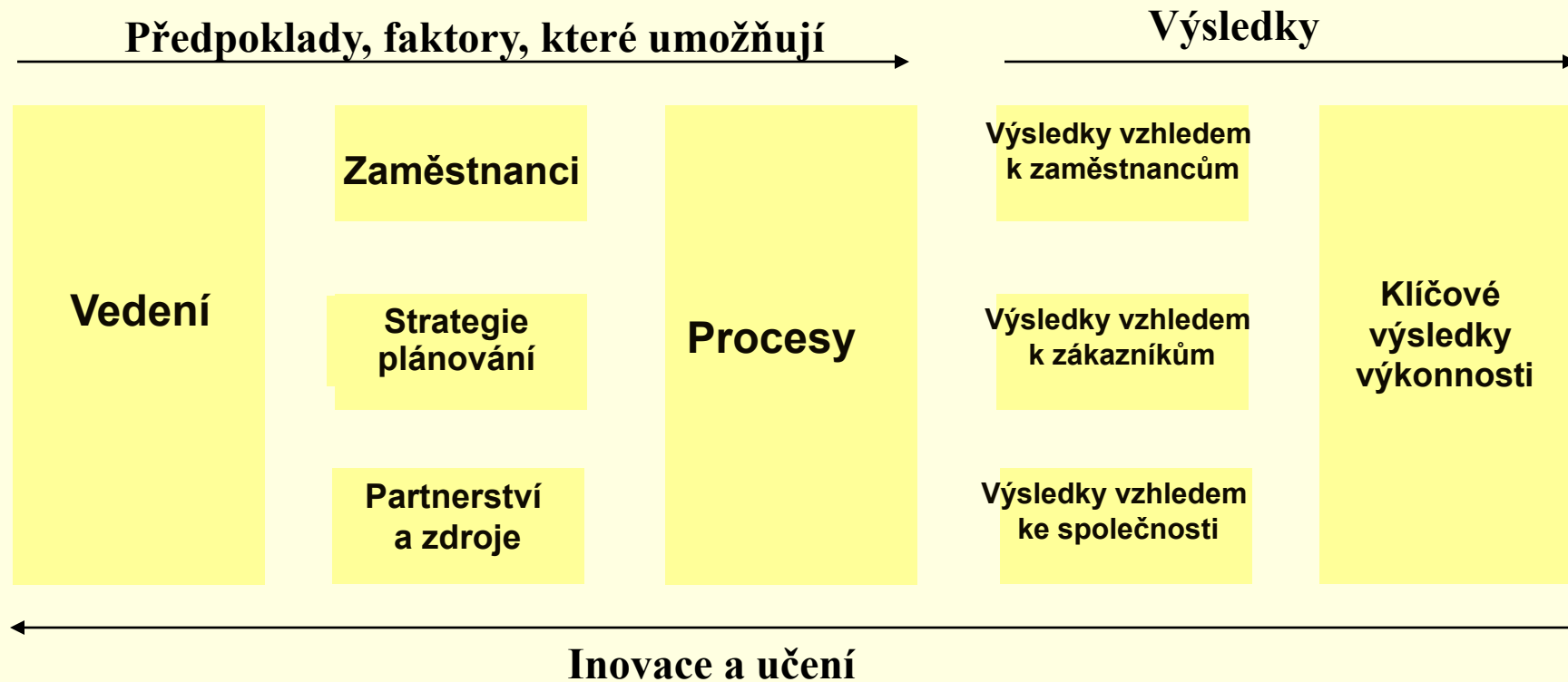
Model CAF

- 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

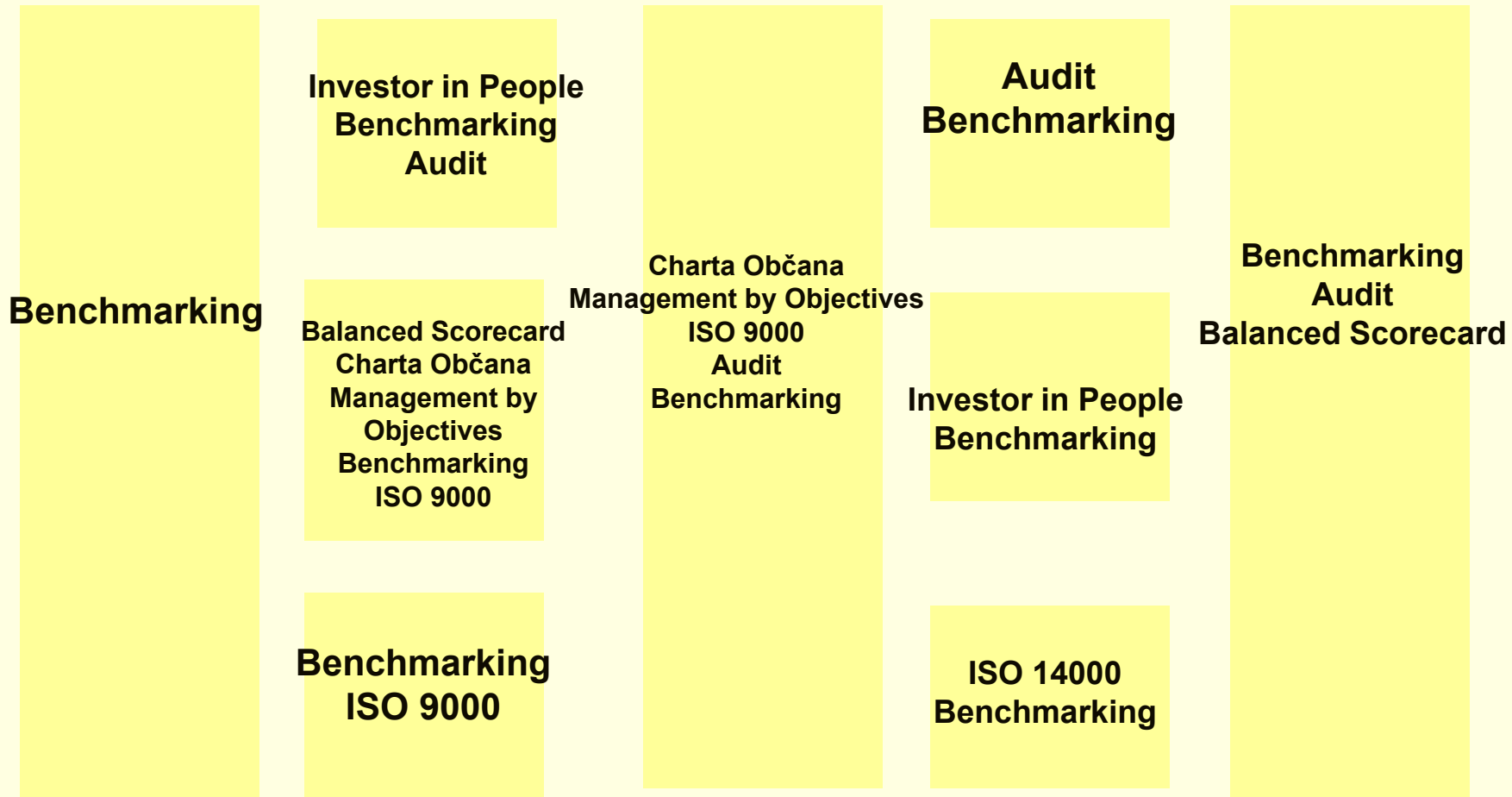
Cíle CAF

- 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

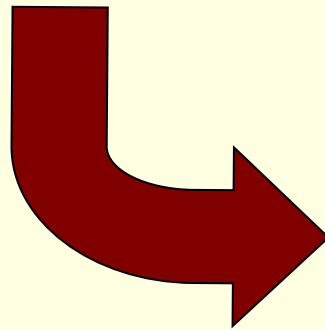
Vedení

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

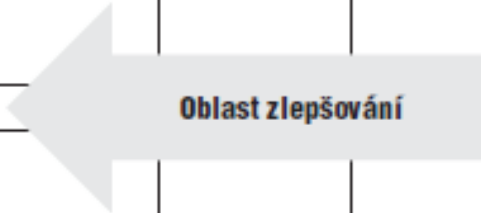
- Vychází z cyklu PDCA
- 2002 bodové hodnocení 1 až 5
- 2006 bodové hodnocení 1 až 100

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
- Podpora 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