

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Strategické, operativní a projektové řízení ve veřejné správě

Strategické řízení

- Je klíčovou a nejvyšší **manažerskou aktivitou**, kde se setkávají všechny manažerské funkce
- Formuluje **pravidla fungování, priority a směr**, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat.
- Strategické řízení probíhá prostřednictvím tzv. **strategického cyklu**:
 - Formulace strategie (mise organizace, její vize a strategické cíle)
 - Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
 - Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
 - Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).

Strategické řízení



Služby, produkty, zákazníci



Základní směřování



Konkrétní směřování



Konkrétní úkoly



Ukazatele v čase



Zdroj: managementmania.com

Strategické řízení

- Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení.
- To je opravdový, nejvyšší a jediný smysl strategického řízení.
- Výstupem strategického plánování je strategický plán.
 - Lze jej rozdělit na analytickou část (např. profil města), syntetickou část (analýza současného stavu, SWOT analýza) a návrhovou část (vytvoření samostatné strategie).

Nástroje strategické práce ve veřejné sféře



Zdroj: [Portál strategické práce v ČR](#), upraveno

Řízení rizik a příležitostí

Řízení rizik

- Systematická identifikace a rozpoznávání rizika
- Vyhodnocování a analyzování rizika
- Zvládání rizika (rozhodnutí o správném opatření a jeho implementace)
- Monitorování rizik

Řízení příležitostí

- Identifikace a rozpoznání příležitostí
- Vyhodnocení (analýza) příležitostí
- Využívání příležitostí (rozhodnutí a implementace)
- Monitoring příležitostí

Strategický přístup



Zdroj: [Portál strategické práce v ČR](#), upraveno

SWOT analýza v rámci veřejné strategie

- SWOT analýza je jednou z nejužitečnějších a současně nejuniverzálnějších analýz pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací.
- SWOT analýzou se rozumí posouzení řešeného tématu ve 4 oblastech, respektive ze 4 „úhlů pohledu“:
 - silné stránky (Strong Points),
 - slabé stránky (Weak Points),
 - příležitosti (Opportunities) a
 - hrozby (Threats).

Komunikace



Zdroj: [Portál strategické práce v ČR](#), upraveno

Plánování a řízení času

- V rámci přípravy, schvalování, realizace nebo evaluace strategie
- V projektech
- V rámci rozpočtování strategií nebo projektů
- V rámci ostatní strategické práce (např. porady, jednání, plnění úkolů apod.)

Finanční řízení

Rozpočtování a strategie finanční

- Rozpočet organizace/instituce
- Rozpočet strategie (popř. rozpočet implementačního dokumentu, akčního plánu apod.)
- Rozpočet projektů (popř. opatření, aktivit, činností apod.)

Data

- Při tvorbě veřejné strategie, její implementaci a obecně při strategické práci je potřeba provádět potřebné analýzy a přijímat správná rozhodnutí.
- Analýzy a rozhodování musí být založeny na relevantních datech, informacích, poznatcích, ale také na zkušenostech a znalostech.
- To umožní rozhodovat na základě faktů (na základě logiky), nezbytné zkušenosti (intuice), místních podmínek a souvislostí.

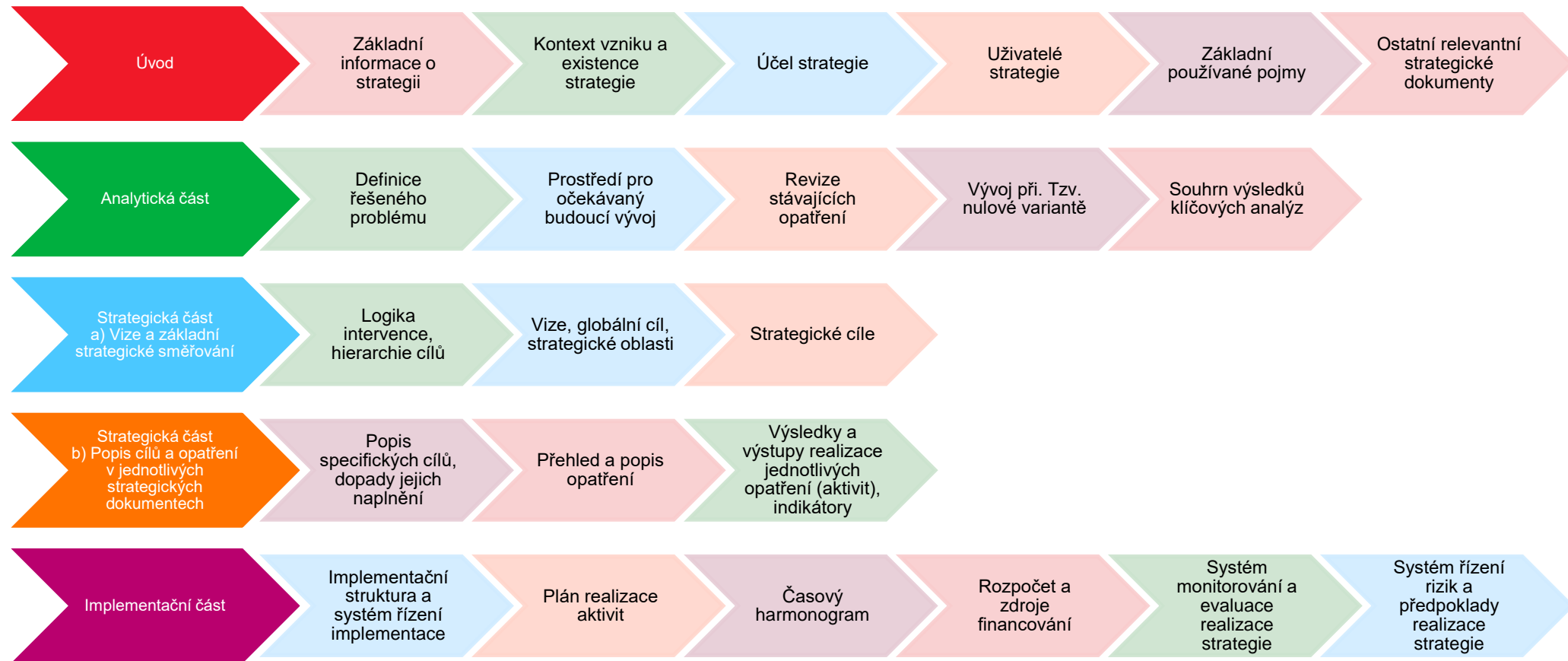
SEA

- Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí a veřejné zdraví (SEA) dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, a je určen zejména pro předkladatele veřejných strategií.
- Procedura SEA může zpracování veřejných strategií významně ovlivnit.
 - V pozitivním případě může zvýšit jejich kvalitu, zejména když je aplikována formou ex ante a spolupráce s týmem zpracovatelů SEA umožňuje do strategie postupně zapracovat potřebné environmentální principy. Tím je také možné se následně vyhnout negativním dopadům realizace strategie na životní prostředí.
 - Na druhé straně pozdní zapojení SEA týmu, jeho špatný výběr, nedostatečná komunikace, podceňování zapojení veřejnosti a klíčových aktérů, může přípravu i schvalování strategie zkomplikovat, prodloužit čas potřebný na její zpracování a přinést vyšší než očekávané náklady v důsledku nutnosti ex post přepracování strategie či jejích úprav.

Implementace

- Implementační struktura a systém řízení implementace
- Časový harmonogram
- Rozpočet a zdroje financování
- Systém monitorování a evaluace realizace strategie
- Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie
- Tvorba akčního plánu a zásobníku projektů

Vzorová struktura strategie



Zdroj: [Portál strategické práce v ČR](#), upraveno

Specifické manažerské techniky

- **Strategický management** - definování cílů organizace.
(v horizontu 5 let zajistit výstavbu X km dálnic)
- **Facility management** - koordinace výrobních zdrojů, přidělené lidské síly s materiálním prostředím.
(zajištění odpovídajícího počtu řidičů a dopravních prostředků přepravy nadměrného nákladu)
- **Management kvality** - kontrola projektu a postupu výroby.
(stupnice kvality vody u vodovodních sítí)
- **Management jakosti** - aplikace norem jakosti apod.
(zavedení evidence nákladů na neshodné výrobky)

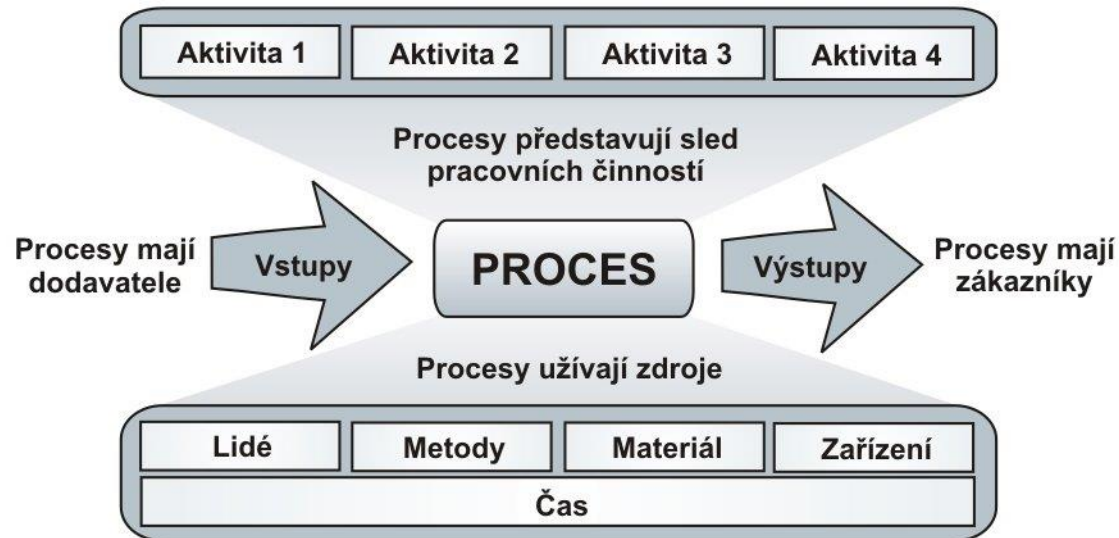
Operační management

- Věcné, prostorové a časové sladění, koordinace všech činitelů ve výrobním procesu
- Náplní manažerů zvláště na nižších úrovních řízení
- Zaměřuje se na:
 - Stanovení cílů (převzetí úkolů),
 - Plánování a realizace cílů (úkolů), tj. stanovení prostředků k jejich dosažení, odpovědností, termínů apod.
 - Organizování – tj. samostatný transformační proces
 - Kontrolu

Procesy

- Proces je sled účelných činností nutných k dosažení výkonu, který má cíl, začátek (vstupy), transformaci vstupů a konec (výstupy) a je uskutečňován skupinou pracovníků
- **Druhy procesů:**
 - **Hlavní** – zaměřeny na produkt, externí zákazníky, vytváření přidané hodnoty,
 - **Podpůrné** – zaměřeno na interní zákazníky, nevytvářejí přidanou hodnotu,³
 - **Řídící** – řízení organizace

Procesní řízení



- **Proces** je souhrn činností a pracovních postupů s jasně **vymezeným začátkem a koncem**, které přeměňují určené **vstupy** na požadované **výstupy** dle požadavků **zákazníka** procesu.
- Odpovídá tak na otázky **kdo, kdy, co a jak** má vykonat k naplnění specifikovaného účelu.
- Proces je jasně **vymezená, často se opakující a relativně neměnná série činností**, kterou lze popsat, optimalizovat a řídit v souladu s principy procesního řízení.

Co je procesní řízení

Procesní řízení (nebo také Business Process Management – BPM) je postaveno na změnách organizační struktury, kultury organizace a zejména na změnách v přístupu k procesům organizace.

Určující jsou pro něj základní vlastnosti:

- Rozlišuje **proces** jako **základní nástroj k řízení organizace**, který optimalizuje s ohledem na rychlost, stabilitu, kvalitu výstupů, nákladovost a flexibilitu.
- Spravuje **odpovědnosti a kompetence pracovníků** prostřednictvím vlastníků, odpovědných osob a **procesních rolí** přidělované účastníkům a vedoucím pracovníkům konkrétních procesů.
- Soustředí se na **jedno** přehledné a průběžně udržované **místo pravdy**.

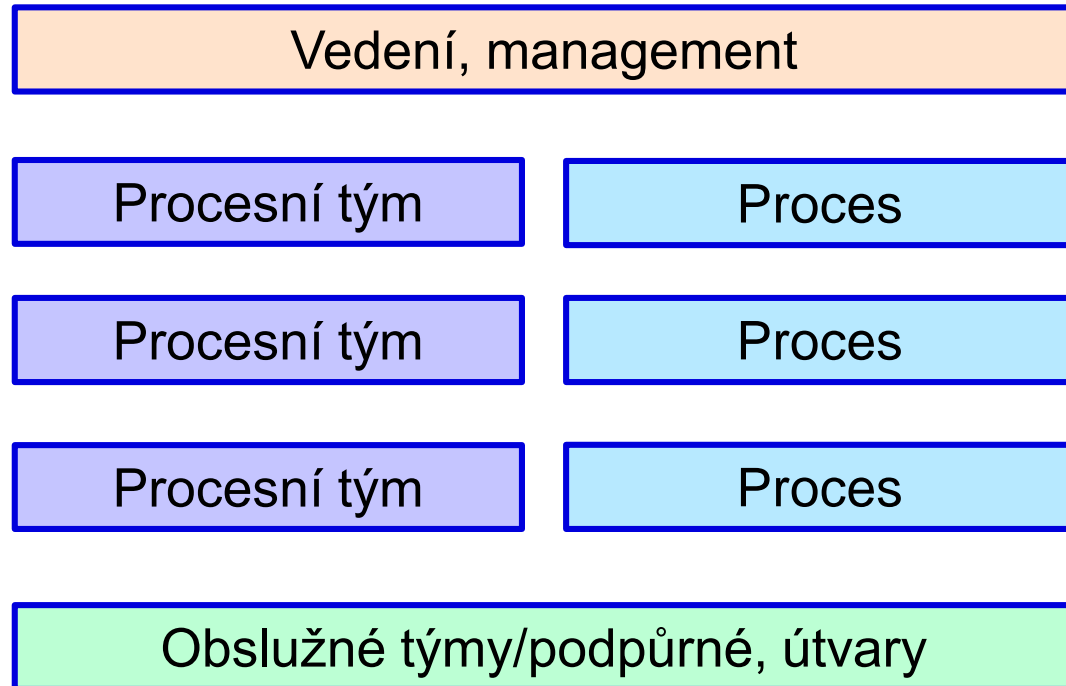
Procesně řízená organizace

- Průběh procesů je definován tak, aby organizace **dosahovala svých stanovených cílů**.
- Procesy jsou **jednoznačně vymezeny** svým účelem a popis činností k naplnění tohoto účelu je jeho primárním zaměřením.
- Aktivity procesního řízení a procesní analýzy jsou **centrálně koordinovány**, aby nedocházelo k duplicitám a překryvům procesů.
- Procesní modely jsou průběžně udržovány a je kladen velký důraz na **jedno místo pravdy**.
- Procesní model je s ohledem na rozsah jeho využití **kompletní a dostatečně detailní**.
- Procesy mají přiřazeného **vlastníka a odpovědnou osobu**, které jsou seznámeny s principy procesního řízení a svou roli zastávají v plném rozsahu.
- Pracovníci organizace průběžně využívají procesní model a s procesními diagramy se pracuje ve vymezeném rozsahu tak, aby se **sjednocoval pohled organizace** na určenou problematiku, zvyšovala se intenzita zpětné vazby a docházelo tak i k **průběžné optimalizaci procesů**.

Procesní řízení a přínosy pro organizaci

- Systematický přístup k řízení organizace
- Jednoznačné přidělení odpovědností za vstupy, provádění činností a výstupy z procesů (definovat pravidla, řídit zdroje)
- Možnost soustředit se na faktory a oblasti, které jsou přínosné pro další rozvoj organizace (zvyšovat výkon, snižovat chybovost)
- Rozklíčování nákladů na produkty a služby, jejich transparentní řízení, optimalizace procesů (získávat nadhled, usnadňovat komunikaci)
- Efektivní provádění změn a koncepční rozvoj organizace (sledovat aktuálnost)
- Lze vyhodnotit možná rizika, souvislosti a dopady do stávajících procesů
- Dopady změn na kvalitu a dostupnost poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků
- Náročnost na zdroje – finanční, externí, interní aj.

Procesně řízená organizace



Jsou vytvářeny flexibilní procesní týmy, které čerpají zdroje a jsou podporovány obslužnými/podpůrnými týmy

Operativní řízení

- Soubor řídicích činností, jejichž cílem je zajistit plánovaný průběh procesu při maximálním hospodárném využití zdrojů
- **Cílem je:**
 - zajistit optimální průběh procesu (výroby),
 - zajistit maximální využití vstupů a jejich účelné kombinování,
 - konkretizace zakázek (věcná náplň, prostor, místo a čas),
- **Subsystemy operativního řízení:**
 - Operativní plánování
 - Operativní evidence výroby
 - Řízení výrobního procesu
 - Změnové řízení a řízení odchylek

Operativní plánování

- Soustava operativních plánů, které konkretizují strategické plány do dílčích úkolů
- Vytváří krátkodobé plány, které se postupně zpřesňují od výchozího období
- **Základní principy:**
 - Posloupnost
 - Úplnost
 - Konkrétnost
 - Vyváženost
 - Reálnost
 - Soulad plánu a skutečnosti
 - Variantnost (rezervy)

Druhy operativních plánů

- **Operativní plán** – plán veškerých komponent (odbyt, výroba, marketing, servis atd.)
- **Operativní plán odbytu** – stanovení kvantitativních, kvalitativních a časových komponent
- **Operativní plán výroby/služeb** - hromadné x kusové
- **Operativní plán nákupu** – např. plán veřejných zakázek

Činnost operačních manažerů

- Návrh výrobků a služeb
- Management kvality
- Návrh procesů a kapacit
- Umístění
- Rozmístění zdrojů
- Lidské zdroje a plánování práce
- Řízení dodavatelského řetězce
- Zásobování
- Střednědobé a krátkodobé plánování
- Údržba

Produktivita

- jak jsou využívány zdroje organizace

$$\textit{Produktivita} = \textit{celkové výstupy/celkové vstupy}$$

- Zvýšení produktivity – zvýšení výstupů nebo snížení vstupů
- Je relativní, měla být porovnána na srovnatelném vzorku

Standardizace

- Systematický proces výběru, sjednocování, stabilizace a jednotlivých variant vstupů, transformačních procesů a výstupů
- Cílem je snížit počet variant a nahodilostí v řízeném procesu, což umožní opakovatelnost, snazší řízení a hospodárnost
- Výsledkem je norma, standard – závazný předpis, jak výrobu/službu provádět

Úrovně norem

– Nadnárodní a národní úroveň

- Evropské normy – EN
- Mezinárodní normy – ISO
- v podstatě nezávazné, pokud jejich závaznost není dána zákonem nebo nařízením
- Normalizační úřady
- Mezinárodní normy ISO/IEC

– Národní technické normy

- Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
- Česká norma – ČSN
- Evropská norma převzatá jako česká technická norma – ČSN EN
- Mezinárodní norma převzatá jako česká technická norma - ČSN ISO

Význam normování

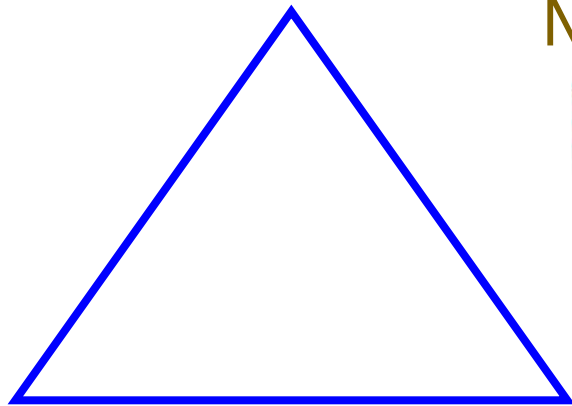
- Odměňování pracovníků – stanovení úkolu a kontrola jeho plnění
- Plánování práce – plánování kapacit
- Zlepšování práce – zvyšování produktivity
- Příklady norem: výkonové normy, normy pracnosti, normy obsluhy, normy zásob, normy spotřeby materiálu, atd.

Projektové řízení

ČAS



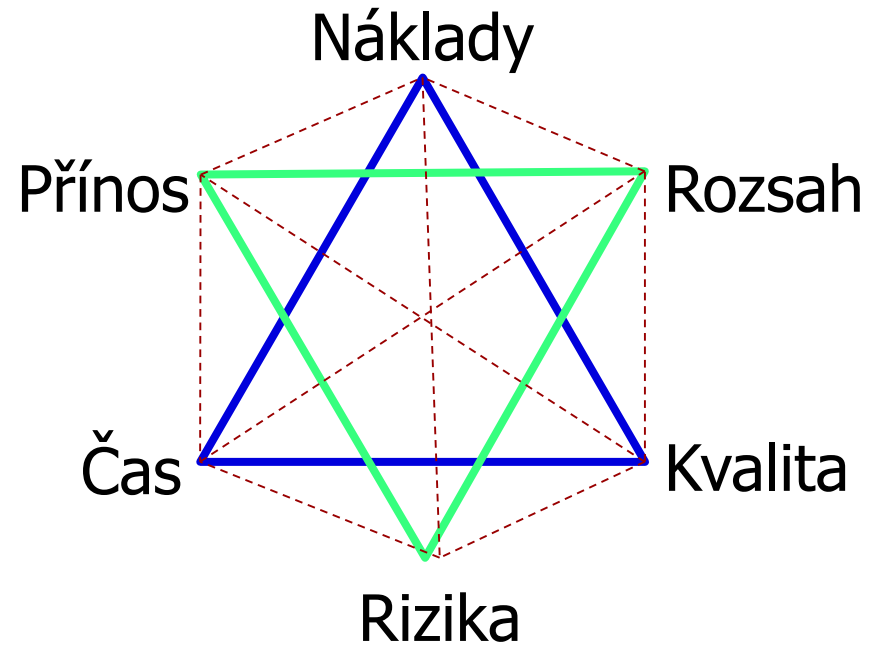
NÁKLADY



ZDROJE

- Časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.
- Typické znaky:
 - Cíl – projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek
 - Čas – v čase omezený sled činností
 - Jedinečnost – neopakovatelný, unikátní sled činností

Aspekty projektu



Přístupy k projektovému řízení

Prediktivní nebo **vodopád (waterfall)**:

Přístupy se zaměřují předem na minimalizaci nejistoty a zajištění toho, že řešení je definován dříve, než začne realizace s cílem -

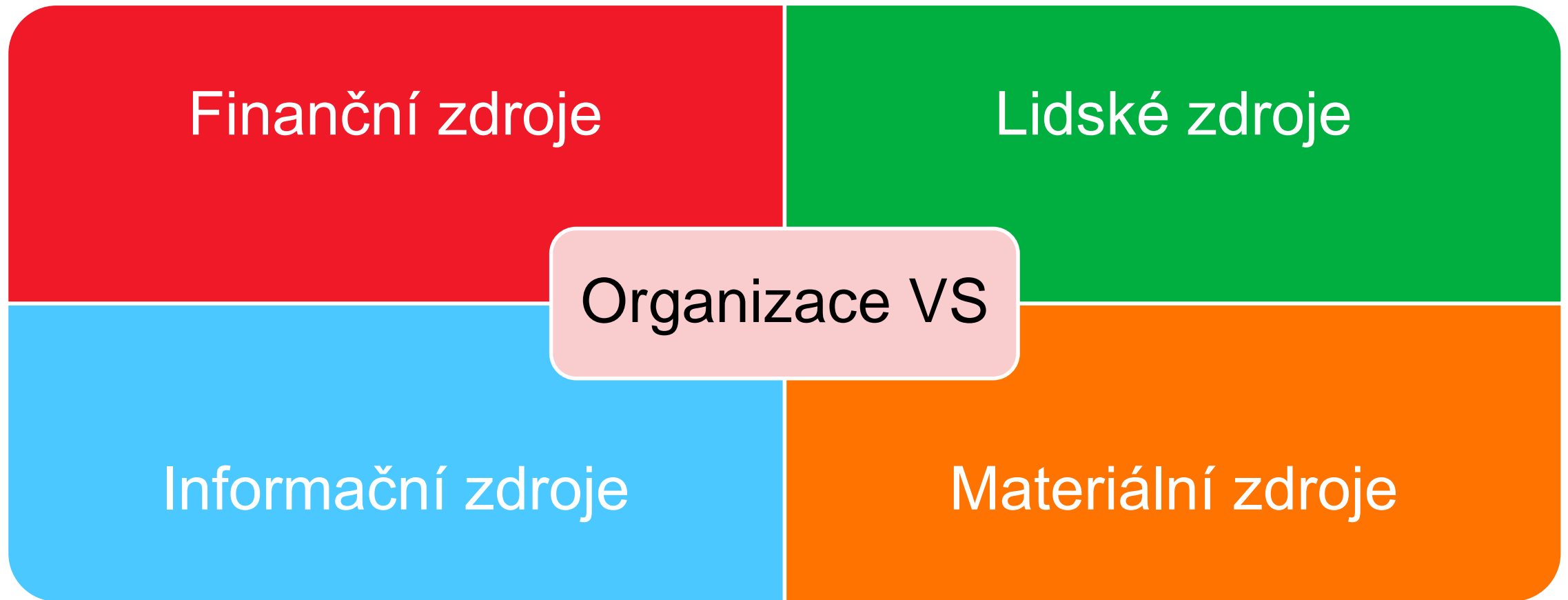
maximalizovat kontrolu a minimalizovat riziko

Adaptivní neboli **Agilní**:

Přístupy, kde je důraz na **rychlé dodávky business hodnoty** v krátkých iteracích, za cenu přijetí vyššího stupně nejistoty ohledně celkové dodávky řešení



Zdroje v organizaci



Zdroje, doporučená literatura

- Blažek, L.: Management. Grada, 2014.
- Švecová, L., Veber, J.: Produkční a provozní management. Grada, 2021.
- <https://managementmania.com/cs>
- [Portál strategické práce v ČR](#)
- [Klientsky orientovaná veřejná správa 2030](#)

Děkuji za pozornost