

# Manažerské metody uplatňované ve veřejné správě



**Eva Tomášková**

Katedra finančního práva a národního hospodářství

**[Eva.Tomaskova@law.muni.cz](mailto:Eva.Tomaskova@law.muni.cz)**

# Cíl veřejné správy

---

- ❑ Zvyšovat kvalitu života občanů prostřednictvím výkonné a kvalitní veřejné služby
- ❑ 3 kritéria hodnocení:
  - Kvalita veřejné služby pro zákazníka/občana
  - Výkonnost veřejné služby
    - ❑ např. Definované indikátory výkonnosti pro jednotlivé typy služeb
  - Náklady vynaložené na veřejnou službu
- + 4. kritérium: spokojenost zákazníků i zaměstnanců
- ❑ Praxe:
  - Ani jedno kritérium se dostatečně neměří nebo nemonitoruje
  - Pokud se měří (např. náklady), tak na úrovni úřadu a ne na úrovni jednotlivé služby

# Kvalita veřejné služby

---

- Kvalita komunikace
  - efektivní komunikace s uživatelem
- Kvalita specifikace a vymezení služby
  - standard a definované priority
- Kvalita poskytování
  - způsob poskytování
- Kvalita personálu a systému
  - přístup zaměstnanců a personálu (vyškolený a příjemný personál, který je zapojen do výběru standardů a tím je i motivován k jejich dodržování)

# Kvalita veřejné služby



Zdroj: Provazníková, R. Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb? Moderní obec, 2003. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb/>

# Úkol 1

---

- Vyberte nějakou veřejnou službu a zhodnoťte její kvalitu - zkuste v několika větách shrnout Vaši zkušenost. Je pozitivní či negativní? Proč?

# Nástroje manažerského řízení

---

- **Systém managementu kvality dle ISO**
  - je systémem kontrol, prevencí a zlepšování dle mezinárodní normy ISO 9001
- **TQM, Model EFQM, CAF**
  - Měření kvality ve veřejné správě, je určen pro všechny složky veřejného sektoru a pro veřejnoprávní organizace na národní, regionální a místní úrovni
- **Strategické řízení**
  - Balanced Scorecard
- **Benchmarking**
- **Procesní přístup**
- **Místní Agenda 21 (MA 21)**
  - nástroj pro uplatnění principu udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni v praxi

# Total Quality Management (TQM)

---

- Systém principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících k trvalému zlepšování jedinců, procesů a celých organizací
- 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

# Model Excellence EFQM

---

- Jako excellence chápáno vynikající působení v oblasti managementu organizace a dosahovaných výsledcích vycházející ze zvládnutí principu TQM
- Podoba konkrétních doporučení
- Aplikace ve třech základních směrech:
  1. Jako inspirace pro organizace, které hledají cestu ke zdokonalování svých manažerských systémů
  2. Jako báze pro oceňování organizací, které se ucházejí o Evropskou cenu za jakost nebo Cenu ČR za jakost
  3. Pro účely sebehodnocení, tj. systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných a slabých stránek a příležitostí ke zlepšování



# Model excellence EFQM

---



# Common Assessment Framework (CAF)

---

- „Společný hodnotící rámec“
- Vychází z principů TQM a je odvozen od EFQM modelu excelence
- Vyvinut speciálně pro měření kvality ve veřejné správě
- Jednoduchý nástroj zlepšování fungování organizace prostřednictvím sebehodnocení (předem vyškolený tým pracovníků úřadů)
- založen na předpokladu, že vynikajících výsledků v činnosti organizace, ve vztahu občan/zákazník, případně lidé versus společnost, lze dosáhnout pomocí strategie a plánování, vedení, lidí, partnerství, zdrojů a procesů

# Common Assessment Framework (CAF)

---

- 4 hlavní cíle:
  - Zavést do veřejné správy zásady TQM a postupně naučit její pracovníky používat je, a také pochopit, v čem spočívá sebehodnocení (od stávajícího „plánuj a dělej“ k „plánuj-dělej-zkontroluj-jednej“)
  - Usnadnit sebehodnocení v organizacích veřejné správy, vedoucí ke stanovení diagnózy a nápravného opatření
  - Působit jako můstek mezi odlišnými modely použitými v řízení kvality
  - Usnadnit posuzování kritérií v organizacích veřejného sektoru
- Nejcennější je zapojení všech zaměstnanců do projektu – jedná se o propojení vedení organizace s jeho zaměstnanci; může být cestou ke zlepšení výkonnosti i pracovních procesů
- Po provedení sebehodnocení by měl následovat benchmarking

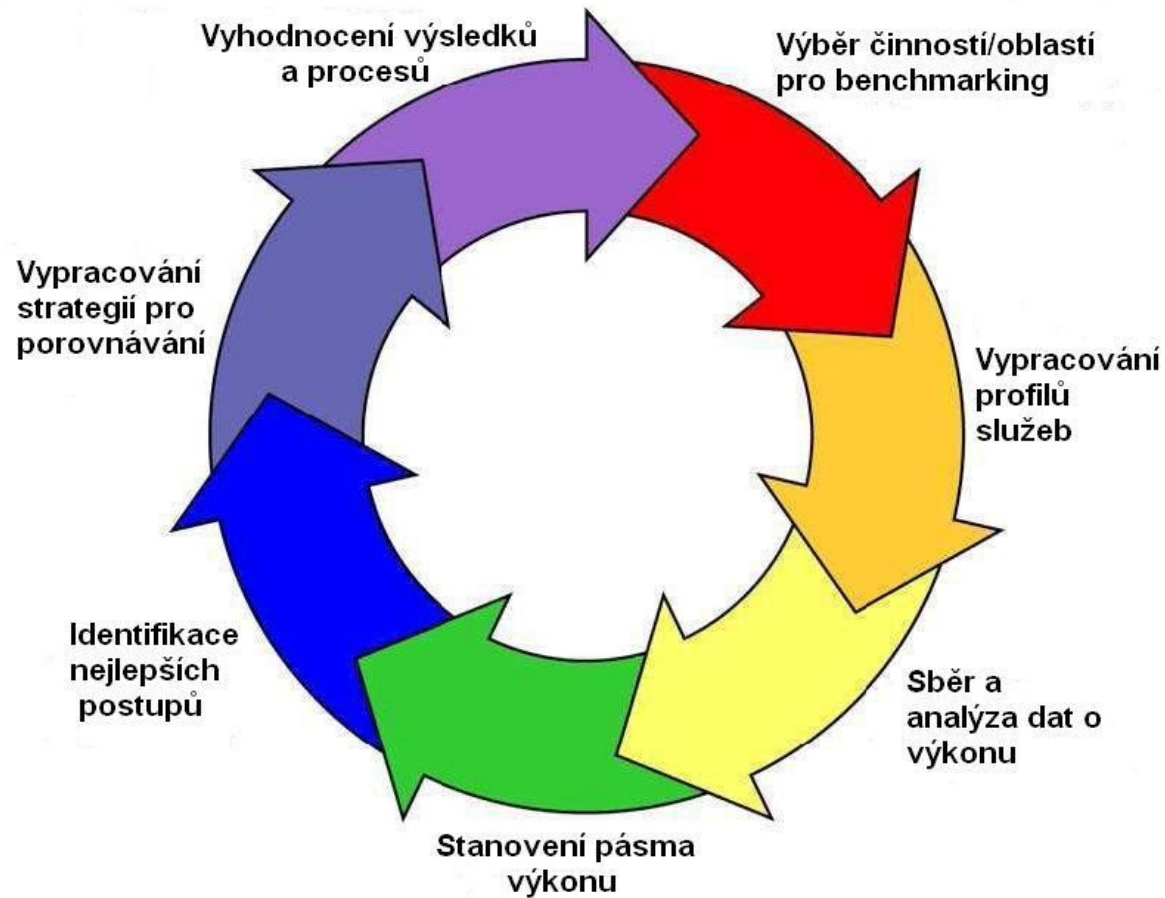
# Benchmarking

---

- „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“
- Neustále opakující se proces
- Způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování

# Benchmarking

---



# Strategický management

---

- Posloupnost na sebe navazujících kroků
  - Vymezení poslání organizace
  - Vymezení vize a strategických cílů
  - Provedení strategické analýzy
  - Formulace možných strategií a výběr strategie
  - Implementace strategie

# Vize

---

- odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a silnou image firmy
- Pro realizaci vize je nutné identifikovat bariéry, formulovat kroky potřebné k jejich odstranění a vybrat nejvhodnější řešení.

# Příklady vize

---

- ❑ Vytvořit prostředí uspokojující potřeby zákazníků.
- ❑ Bezpečná budoucnost pro společnost.
- ❑ Technický a geografický růst ve světě.
- ❑ Our vision is to be the world's best quick service restaurant. (McDonald's)
- ❑ To make the automobile accessible to every American (Henry Ford)



# Úkol 2

---

- Uvedte příklady vize v oblasti veřejné správy a stručně ji zanalyzujte.

# Bariéry vize

---

- ❑ zainteresovanost na interních procesech podniku (vhodnější zvolit externistu)
- ❑ snaha realizovat změny za každou cenu
- ❑ neuvědomění si potřeby stanovit vizi a strategický plán
- ❑ nedostatečný důraz kladený na realizaci změn, příp. neschopnost provést změny
- ❑ nedostatečné znalosti externího, oborového a interního prostředí

# Mise

---

- způsob, jak dosáhnout vize
  - nazýváno občas etické hodnoty podniku, podle kterých společnost směřuje své aktivity
- Otázky mise:
  - Kdo jsou naši zákazníci?
  - Jaký je hlavní produkt podniku?
  - Který trh (z hlediska geografického) chce obhospodařovat?
  - Má podnik k dispozici nejnovější technologie?
  - Je podnik založený na zdravém růstu a finanční stabilitě?
  - Jaké jsou základní očekávání, hodnoty a etické priority?
  - Jaké jsou hlavní konkurenční výhody podniku?
  - Jaké má podnik image na veřejnosti?
  - Jsou zaměstnanci cennými aktivy podniku?

# Druhy misí

---

- Firma Gumotex: „Budeme ve spolupráci s regionální institucí pomáhat snížení míry nezaměstnanosti v regionu.“
- Janáčkovo divadlo: „Usilujeme o to, stát se srdcem uměleckého a kulturního života města Brna a národa.“
- McDonald's: „Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants.“

# Cíle

---

- čeho chce podnik dosáhnout
- jsou pomocníkem pro formulaci strategie
  
- obecné
  - musí být v souladu s misí
  - Např.
    - Chceme se stát v oboru výroby sanitárního zboží jedničkou na trhu.
    - Staneme se vzorem servisních služeb v našem oboru.
- konkrétní
  - obsahují návody k jednotlivým krokům
  - nutí pracovníky přemýšlet, jak dosáhnout lepších výsledků
  - musí být SMART

# SMART

---

- S: specifický
  - každý mu musí rozumět
  - např. Čeho přesně chceme na trhu dosáhnout?
  
- M: měřitelný
  - kolik toho chceme dosáhnout
  
- A: akceptovatelný
  - těmi, kteří jej budou implementovat
  
- R: realistický
  - je dostatečně náročný?
  - stanovit si jednoduchý cíl není dobré – nemotivuje k vyšším výkonům
  
- T: časově omezený
  - do kdy chceme tento cíl dosáhnout?

# Příklady cílů

---

- Zvýšit podíl na trhu o 5 % do konce roku 2008.
- Zvýšit celkový zisk ze 2 % na 5 % během tří let.
- Chceme se do konce roku stát jedničkou na trhu.
- Chceme spojit zájmy našeho dodavatele s našimi zájmy do konce roku.

# Strategie

---

- návrh a realizace konceptu, který dosáhne předem stanoveného cíle
- strategické myšlení musí být dynamické



# 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)

---

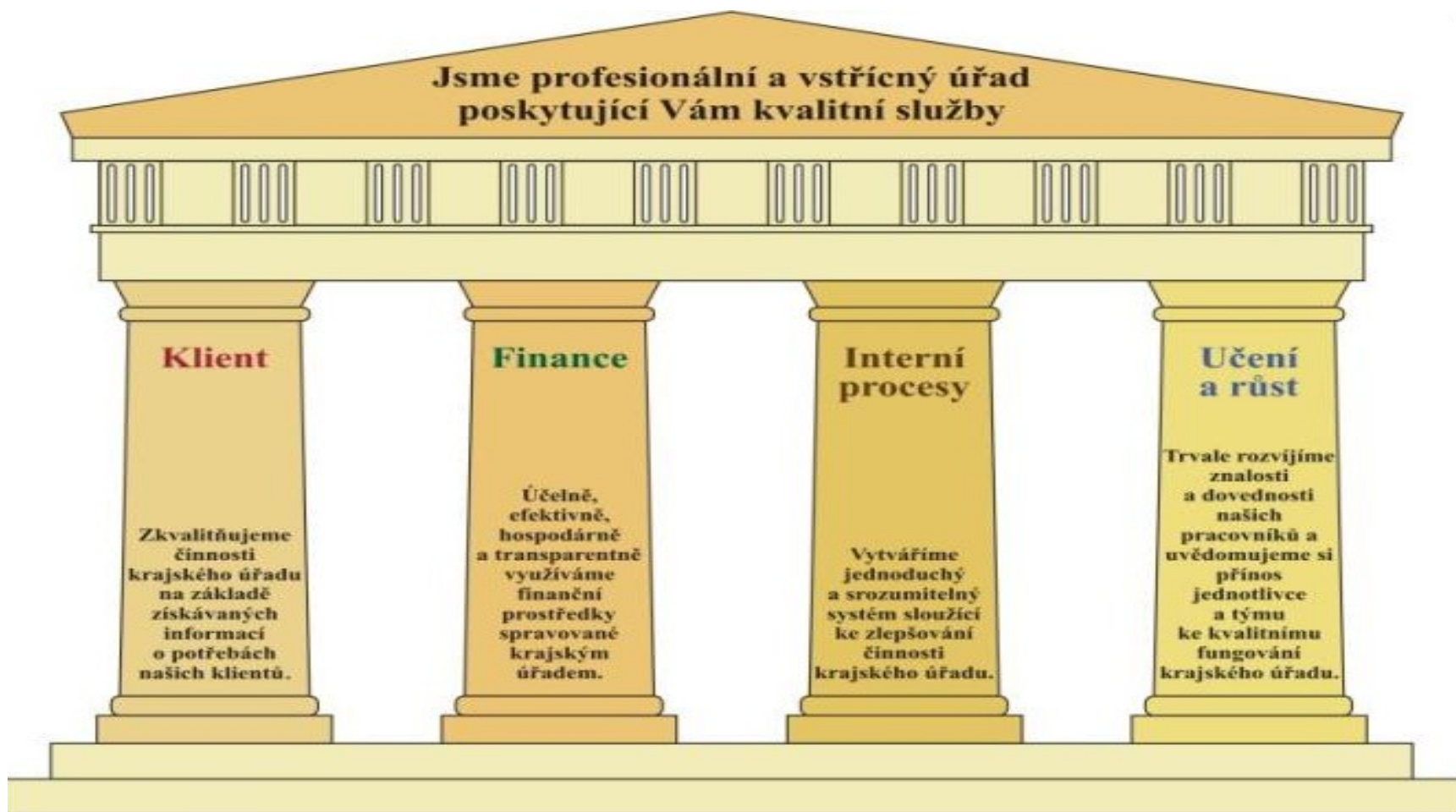
- 4 perspektivy (finanční a nefinanční měřítka)
  - Finanční
  - Zákaznická – organizace veřejné správy musí pokrýt celou společnost
  - Interních procesů
  - Učení se a růst

# Balanced Scorecard (BSC)

---

# Balanced Scorecard (BSC)

---



# Procesní přístup

---

- Proces – soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy
- 3 skupiny procesů
  - Hlavní (klíčové)
  - Řídící
  - Podpůrné
- Umožňuje:
  - Najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost (tzv. úzká místa)
  - Najít příliš drahé procesy
  - Zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů

# Řízení dle ISO

---

- Certifikační norma ISO 9001
- Vyžadováno řízení organizace systematickým a jasným (i protikorupčním) způsobem
- Normy vychází z osmi zásad kvalitního řízení:
  - Zaměření na zákazníka/občana
  - Vedení a řízení zaměstnanců
  - Zapojení zaměstnanců
  - Procesní přístup
  - Systémový přístup k řízení
  - Neustálé zlepšování – učící se organizace
  - Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
  - Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy

# Místní Agenda 21 (MA 21)

---

- Program konkrétních obcí, měst a regionů
- Nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni v praxi
- Cílem zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě
- Vychází z dokumentu OSN (Agenda 21), který byl přijat na konferenci o životním prostředí v Rio de Janeiro v roce 1992

# Místní Agenda 21 (MA 21)

---

- MA 21 lze zavést akcí v rámci zastupitelstev:
  - Výkon a provoz místní správy směřující k udržitelnosti
  - Začleňování principů udržitelného rozvoje mezi priority samosprávy a do dokumentů
- MA 21 lze provádět i dalšími aktivitami v rámci širších společenství a celků:
  - Zvyšování povědomí o trvale udržitelném rozvoji, vzdělávání a výchova
  - Poradenství, konzultační a informační činnost
  - Zapojování veřejnosti do rozhodování
  - Spolupráce, partnerství
  - Vytvoření místní strategie udržitelného rozvoje a akčního plánu
- Umožňuje realizaci projektu „Zdravé město“ (např. kampaně „Den Země“, „Dny bez úrazu“, „Den bez tabáku“, „Týden mobility“, „Dny zdraví“, „Den bez aut“)



# Trvalá udržitelnost



Zdroj: Vzájemné propojení jednotlivých oblastí a principů udržitelného rozvoje. Vítejte na Zemi  
Dostupné z: [http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale\\_uzrizeny\\_rozvoj&site=spotreba](http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale_uzrizeny_rozvoj&site=spotreba)

# Úkol 3

---

- ❑ Uvedte příklady aplikace trvalé udržitelnosti ve veřejné správě.
- ❑ Např. Nástroje udržitelného rozvoje pro veřejnou správu. [Nástroje-UR-pro-veřejnou-správu2.pdf](#) ([cr2030.cz](#))

# Další doporučované manažerské metody

---

- Štíhlá veřejná správa
  - odstranění či eliminace všech druhů plýtvání
- Řízení dle cílů (MBO)
  - orientace každé pracovní funkce na cíle celé organizace
- Reengineering
  - radikální způsob přestavby procesů v rámci organizace
- Knowledge management
  - Management znalostí (P. Drucker – řízení pracovníků disponujících znalostmi)
  - Znalostní management (soubor opatření a nástrojů pro management a organizační řízení podniku)
- Metody moderního personálního managementu
- Městský či regionální marketing

# Doporučená literatura

---

- Kerlinová, A. a Tomášková, E.  
Management veřejné správy, 2014.
- Strategický rámec Česká republika 2030.  
[OUR Strategicky ramec 20181015.pdf.002.002.pdf \(mzp.cz\)](#)
- Nástroje udržitelného rozvoje pro veřejnou správu. [Nástroje-UR-pro-veřejnou-správu2.pdf \(cr2030.cz\)](#)

# Otázky?

---

Děkuji za pozornost

Ing. Eva Tomášková, Ph.D.  
*Eva.Tomaskova@law.muni.cz*