

Moderní řízení úřadu

KLIENT

Město Mohelnice
U Brány 916/2
Mohelnice 789 85

IČ 00303038

Kontaktní osoby klient:

JUDr. Věra Nedomová,
MPA
tajemnice

Miroslava Groharová
projektový manažer

Ing. Lumír Krkonoška
rozvoj ICT

Realizátor
HCM COMPUTERS, s.r.o.

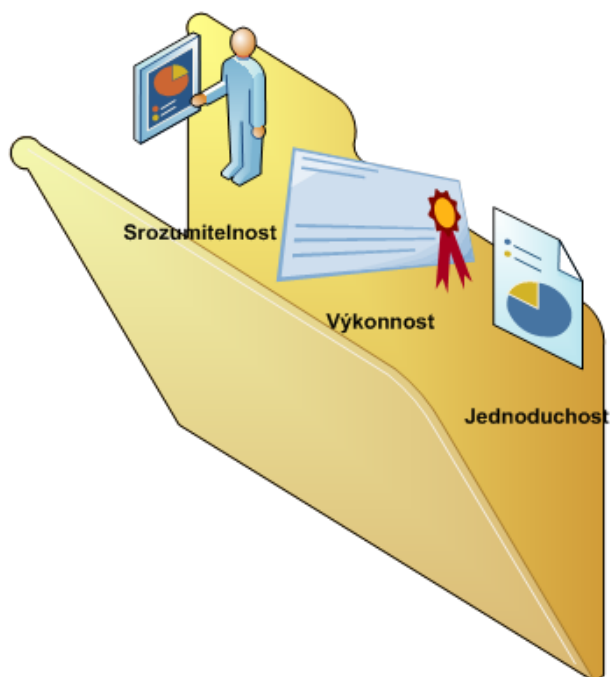
Ing. David Janečka
jednatel společnosti

Smysl moderního řízení

Organizace dokáže být jen tak výkonná, jak jsou výkonní lidé, kteří ji tvoří, a systémy řízení, které jí pomáhají řídit.

Takové systémy řízení se vyznačují třemi atributy:

- jednoduchost
- srozumitelnost
- výkonnost



Obrázek 1 Základní atributy moderního řízení

Cíle a přínosy projektu

Cílem jakéhokoliv efektivního a výkonného řízení organizace musí být zjednodušení. Systém musí být jednoduchý tak, aby byl srozumitelný pro všechny členy organizace a vyplýval z jejich reálných možností a potřeb. Takový systém nemůže spočívat na použití nástrojů, které neodpovídají svou robustností řešenému problému.

Celé plnění bude sledovat následující přínosy:

- Zvýšit kvalitu regulace.
- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků.
- Zlepšit kvalitu řízení a managementu ve správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků.
- Zmírnit regionální rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost.
- Zvýšit transparentnost a otevřenost správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků.



**ZÁKLADNÍ ÚDAJE
O PROJEKTU**
Délka projektu:
08/2010 – 01/2013
Celkem 30 měsíců
Financování:
**Projekt byl
spolufinancován z
Evropského sociálního
fondu**
**Operační program Lidské
zdroje a zaměstnanost
Prioritní osa 4 Veřejná
správa a veřejné služby
Oblast podpory 4.1
Posilování
institucionální kapacity
a efektivnosti veřejné
správy**
Velikost týmů:
**Počet zapojených
konzultantů na straně
realizátora 7.
Počet pracovníků na
straně klienta 15.**

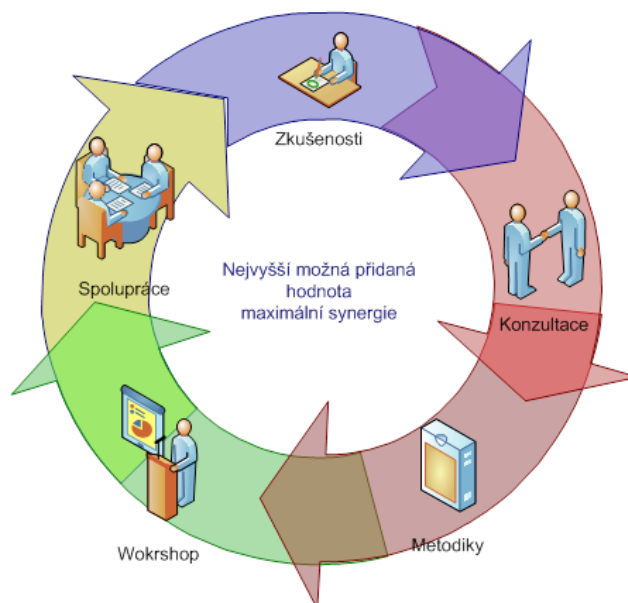
Řešitelský tým

Projekt byl řešen společným týmem jak klienta, tak pracovníků společnosti HCM COMPUTERS, s.r.o., kteří společně pracovali na projektu. Konzultanti HCM COMPUTERS, s.r.o. byli v roli metodických vedoucích a tvůrců dokumentace, tým klienta přizpůsoboval v rámci místních podmínek a poskytoval zpětnou vazbu tak, aby přínos práce na projektu byl maximální.

Služby v rámci projektu

V rámci projektu byly pro klienta realizovány následující činnosti:

- Metodické vedení a tvorba know-how
- Sestavení týmů a projektových struktur
- Realizace analytických schůzek
- Provedení auditu řízení, podpory a organizační struktury
- Vytvoření znalostní báze
- Nastartování a realizace sebehodnocení metodou CAF
- Sestavení dotazníků a způsobů jejich vytěžení
- Realizace analýzy procesů a jejich optimalizace
- Měření výkonu inovovaných procesů
- Ladění procesní struktury
- Definice nových kompetencí
- Aktualizace strategických dokumentů a rozvojových plánů
- Návrh nových směrnic s ohledem na procesní model
- Návrh designu globální architektury informačního systému
- Provádění školení a vzdělávání
- Motivační plán
- Strategie zlepšování a měření kvality výkonu
- Vytvoření optimálních rozvojových struktur
- Nastavení metrik pro měření kvality a výkonu celé organizace
- Revize organizačního řádu s ohledem a model SA



Obrázek 2 Spolupráce v rámci strategických projektů



SYSTÉMOVÝ AUDIT

Bylo provedeno celkem 19 individuálních analytických schůzek.

Byly definovány SWOT analýzy z pohledu různých rolí.

Byly definovány kritické faktory úspěchu rozvoje města.

Byly definovány společně vnímané silné a slabé stránky.

Byla provedena socioekonomická analýza jako podklad pro strategické plánování.

Bylo dosaženo shody na využití příležitostí pro rozvoj města.

Byly definovány měřitelné cíle zlepšení a způsob jejich kontroly.

Byly definovány kompetence a osobní zodpovědnost.

CAF

Bylo vyhodnoceno celkem 206 dotazníků.

Vyhodnocení bylo provedeno v rámci 9 kritérií.

Byl vytvořen akční plán pro zlepšení.

INFORMAČNÍ STRATEGIE

Byl navržen způsob začlenění ICT do strategického řízení

Byla navržena globální architektura.

Byla provedena finanční sumarizace projektů v rámci ICT

Byl vytvořen akční plán pro realizaci strategických záměrů.

Systémový audit

Systémový audit je strategickým rozvojovým dokumentem zobrazující cíle rozvoje města v horizontu desetiletí. Zisk podkladů byl vykonán formou analytických sezení se zástupci managementu, středního managementu a klíčových uživatelů. V rámci analytických sezení, která probíhaly individuálně, byly mapovány silné a slabé stránky systému řízení s ohledem na rozvoj města. Výsledkem je snaha racionalizovat administrativní procedury, zajistit jejich větší efektivitu a transparentnost, minimalizovat byrokratické prvky uvnitř veřejné správy, zajistit adekvátní využívání ICT prostředků pro rozvoj města v horizontu dalšího desetiletí.

Dále zlepšit vertikální i horizontální komunikaci ve veřejné správě, zajistit bezpečný a jednoduchý přístup k veřejným službám.

Cílem systémového auditu je nalézt nedostatky a kritická místa, která lze řešit pomocí nového paradigmatu procesního řízení a toto široce aplikovat na spektrum služeb poskytovaných městem a zajistit tak jeho rozvoj.

CAF

Cílem každé společnosti, potažmo organizace je úspěch, zlepšování se, pracovat co nejefektivněji, to je také cílem metody CAF (Common Assessment Framework - Společný hodnotící rámec, tedy sebehodnocení. Organizace se sama ohodnotí dle předem stanovených kritérií, dle výsledků stanoví další strategii, co zlepšit.

Je třeba seznámit co nejširší okruh pracovníků MěÚ s tím, co obnáší zavedení modelu CAF, jaký je jejich úkol při realizaci modelu v organizaci a jaké jsou přínosy tohoto modelu pro organizaci. Zavádění modelu CAF nelze omezit pouze na sebehodnotící pracovní skupinu, případně vedení organizace.

Informační strategie

Cílem Informační strategie je identifikovat příležitosti, jak mohou informační a komunikační technologie přispět k rozvoji města. V rámci tohoto projektu byly stanoveny vize, cíle, specifikovány projekty a opatření k naplnění cílů s výhledem do roku 2015. Současně vzniklo rozpracování projektů a zejména kvantifikace zdrojů nutných pro přípravu a realizaci projektů v oblasti ekonomické, personální, odpovědnostní a samozřejmě časové.

Dalšími cíli je zajištění účinné podpory klíčových procesů města pomocí informačními technologií a zajištění vyššího stupně interoperability informačních systémů. Při uplatnění postupů doporučených v informační strategii pak dojde k výraznému zvýšení efektivity hlavních procesů podporovaných prostředky ICT, dále k zamezení duplicitního zadávání dat v jednotlivých systémech, zvýšení dostupnosti dat z těchto systémů a konsolidaci informací napříč organizací.



ANALÝZA PROCESŮ:

Bylo analyzováno celkem 242 procesů včetně procesů řídicích a kontrolních.

Procesy byly strukturovány na řídicí, hlavní a podpůrné.

Výpočtový model pro mapu potenciálu zlepšení byl realizován u 16 procesů v souladu s cíli systémového auditu.

Byly odstraněny duplicitní činnosti.

Byl vytvořen katalog vstupů a výstupů.

Byl vytvořen katalog služeb města.

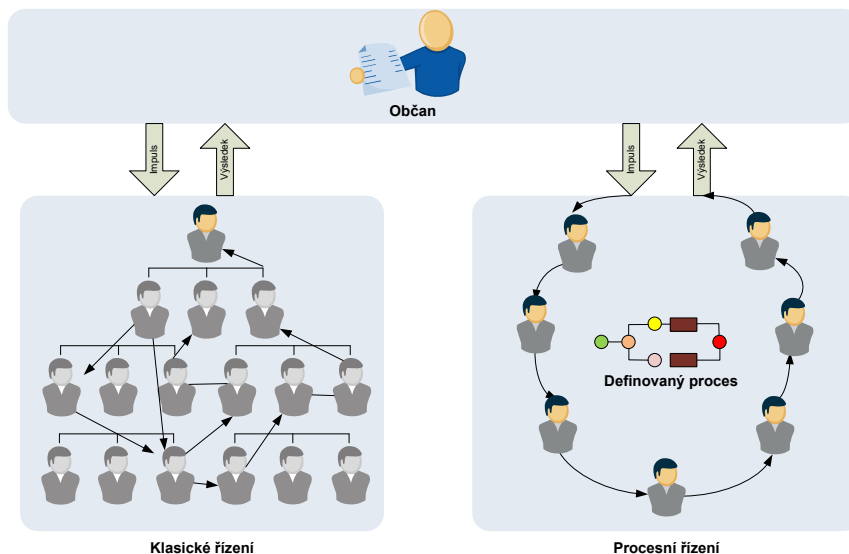
Byly definovány parametry pro měření výkonu organizace.

Byly definovány nové kompetence a směrnice v souvislosti s procesním modelem.

Procesní analýza

V posledních několika málo desetiletích se významně rozšířilo nové paradigma řízení - tzv. procesní řízení nebo také procesní organizace. Procesní řízení je charakterizováno revolucí znalostí, jejichž nositelé jsou lidé. Znalosti nelze nikomu odebrat, ale lze je neomezeně rozšiřovat a množit. Ve znalostní společnosti je to právě duševní kapitál, který dominuje a má zcela jiné postavení než dříve. To vše vyžaduje jiný pohled na řízení organizačních jednotek.

Procesní směr založený na ovládnutí řídicích a prováděcích procesů se odlišuje od funkčního přístupu běžně v rozhodovacím procesu využívaného, který vychází ze zásad klasického řízení.



Obrázek 3 Procesní řízení

Procesní optimalizace

Současnost se vyznačuje stále větší mírou změn s vyšší intenzitou i rychlostí, která neustále vzrůstá. Aby úřad v takovém prostředí obstál a mohl vyhovět stále vyšším nárokům kladených na veřejnou správu, musí usilovat o neustálé zlepšování kvality řízení. Všudypřítomná změna však vnáší do všech rozhodovacích procesů prvek nejistoty a také díky napjatým rozpočtům již není možné si dovolit utrácet veřejné prostředky za nákladná řešení stávajících problémů. To je hlavní důvod, proč se procesní řízení a optimalizace stávají stále významnějším nástrojem rozhodování. Protože právě ony jsou schopny poradit si s dynamickým prostředím.

Optimalizace procesů provede naplánování transformace směrem k měřitelným výstupům, jejichž zlepšování je jádrem motivace zaměstnanců. V rámci dalších interních činností úřadu bude zkoumána účinnost zlepšení a ověření výstupů optimalizace. Optimalizace vyvozuje metodiku zlepšení, která zavádí metodu zlepšení po drobných krůčcích.



PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ:

Byla vytvořena metodika projektového vedení na míru MěÚ.

V rámci metodiky byla vytvořena praktická příručka s návodem k řešení běžných situací v rámci řízení projektu.

Proběhlo certifikované školení pro získání certifikátu IPMA.

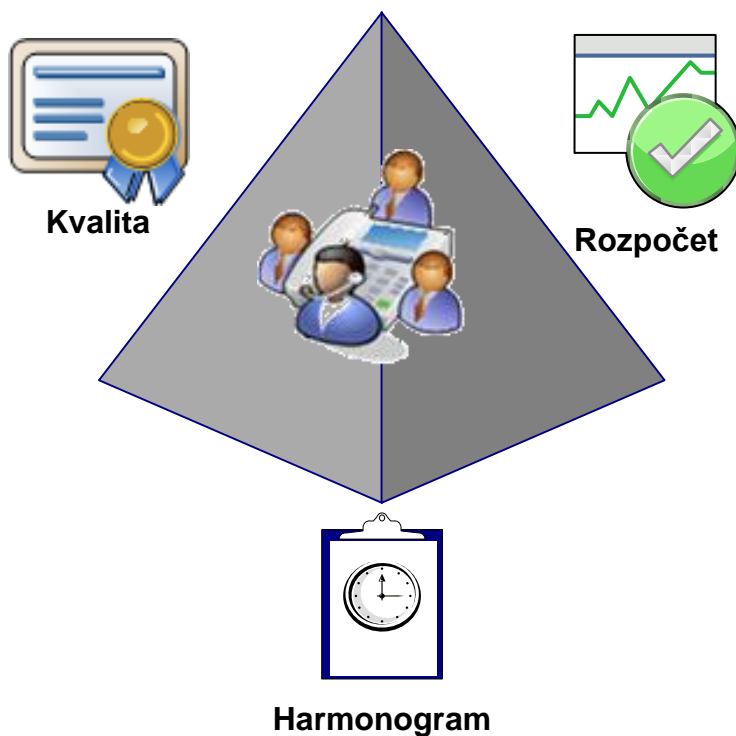
Školení projektového vedení probíhalo formou předání zkušeností přímo v praxi a nikoliv na školních příkladech.

Byly definovány kritéria projektu vhodného pro řízení projektovým způsobem.

Projektové řízení

Projektové řízení je moderní způsob vedení projektů tak, aby došlo k optimalizaci využití lidských a finančních zdrojů. Dodržování metodiky garantuje jednotný přístup k projektům a jejich řízení v organizaci, usnadňuje kontrolu projektů a umožňuje přímou návaznost jejich výsledků na rozpočet organizace. Dodržování metodiky je proto vhodné při realizaci jakéhokoliv vhodného projektu.

Metodika definuje řízení projektů v MěÚ Mohelnice a je určena pro projekty většího typu a rozsahu. Metodika pokrývá všechny základní fáze životního cyklu projektů, a to již od fáze předprojektové, tj. zapojení projektového managementu do procesu tvorby poptávky, a zejména pak další fáze, od okamžiku zahájení projektu, jeho naplánování, realizaci, až po jeho ukončení a předání do režimu udržitelnosti. Cílem uplatnění metodiky v praxi je bezpečně urdit projekt tak, aby byla realizace projektu uskutečněna v dohodnutém termínu, rozsahu a v rámci daného finančního rozpočtu.



Obrázek 4 Projektové vedení a jeho cíle



STRATEGIE ZLEPŠOVÁNÍ

Byly definovány kompetence jednotlivých rolí.

Byly navrženy postupy přijímání zlepšení a optimalizace práce.

Byl navržen systém řízení kvality a měření zlepšení.

Byly zmapovány návaznosti na procesní analýzu a systémový audit.

Byl navržen systém tvorby a zavádění zlepšovacích návrhů s využitím cyklů PDCA a SDCA.

Byl vytvořen akční plán pro udržení a zavedení systému neustálého zlepšování.

MOTIVAČNÍ PLÁN

Motivační plán byl navázán na procesní ukazatele.

Byl definován objektivní systém měření výkonnosti a osobní zodpovědnosti.

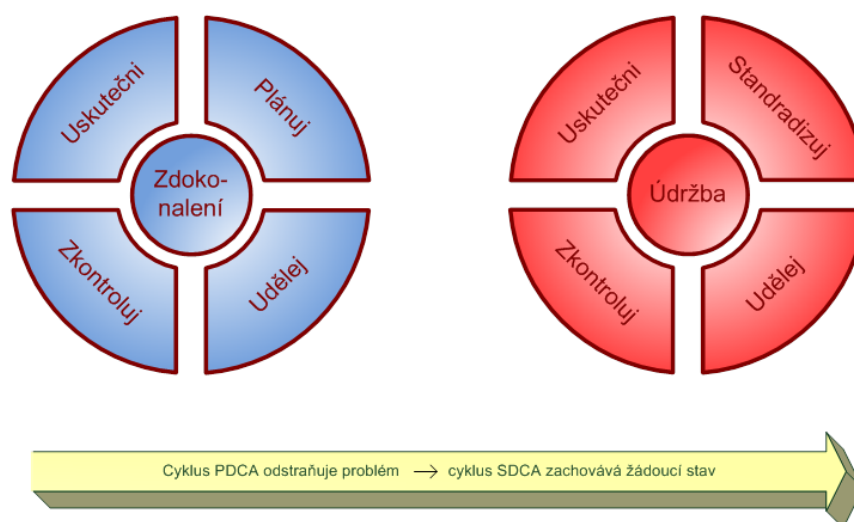
Byl definován systém hodnocení a odměňování.

Strategie zlepšování

Strategie zlepšování si klade za cíl na základě procesní analýzy a optimalizace vytvořit základní koncepci zlepšování formou sady doporučení k neustálému vylepšování činnosti všech organizačních úseků v rámci městského úřadu.

Plán zlepšení slouží ke stanovení způsobu, jak samotné zlepšení a zachování kvality v organizaci uchopit, ale zároveň zachovat dosažené přínosy. Definuje základní způsoby, jak uchopit kvalitu a snižovat náklady bez vysokých investic.

V metodice zlepšování jsou vytýčeny úkoly pro management organizace spočívající především v údržbě dosažených výsledků a jejich zlepšování. Dále je definován způsob použití cyklů standardizace a zlepšení ve vzájemném harmonickém vztahu.



Obrázek 5 Řešení problému a standardizace

Motivační plán

Motivační plán je součástí procesního řízení tak, aby jednotliví členové týmu byli motivováni ke zlepšování. Motivační plán bude navázán na BSC a CAF. Obsah motivačního plánu je návaznost finančních stimulů na výsledky procesu. Např. zvyšování spokojenosti veřejnosti nebo plnění ukazatelů definovaných managementem.

Řízení lidských zdrojů je významnou součástí řízení organizace, je každodenní součástí práce všech manažerů. Lidé jsou považováni za klíčový zdroj organizace, za její nejcennější bohatství a zdroj konkurenční výhody, který umožňuje efektivně dosahovat cílů organizace.

Charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů jako nejpokročilejší koncepce personální práce v organizaci je uvědomění si strategického významu lidských zdrojů a celkové zaměření na strategické řízení a plánování.



**PROJEKT
DÍLNA KVALITY**

**Předávání zkušeností
bylo realizováno
předáváním zkušeností
a workshopy.**

**Součástí projektu byl
výtisk 15 publikací.**

**Celkový počet
podpořených osob byl
75.**

Vyjádření zákazníka

Projekt pro nás byl velkou výzvou, a proto jsme ve výběrovém řízení vybírali velice pečlivě konzultační firmu, která nás povede celým procesem získávání know-how moderního řízení. Klíčová pro nás byla prezentace celkového řešení a pojetí, kde nás společnost HCM COMPUTERS, s.r.o. zaujala srozumitelností své vize uchopení našeho projektu Dílna kvality.

Po celou dobu trvání projektu jsme tvořili společný tým, který teoretické poznatky aplikoval v reálných podmínkách chodu městského úřadu.

Konzultanti společnosti HCM COMPUTERS, s.r.o. nám poskytovali metodickou podporu velmi pochopitelně a názorně.

Celý projekt byl přínosný především v pohledu na to, jak se můžeme zlepšovat, jak můžeme lépe porozumět potřebám občanů při plnění cílů veřejné služby a péči o naše město.

Dodané dokumenty jsou logicky ucelené, přehledně strukturované, bez záplavy cizích slov, snadno čitelné, uchopitelné při aplikaci uvedených poznatků v místních podmínkách.

