

centire

Klient



Mestský úrad v Martine
Samospráva

Poskytnuté služby

Organizačno-procesný
audit.

Hlavný cieľ projektu

Navrhnuť nové princípy
organizačného
usporiadania úradu a
riadenia úradu.

Výhody riešenia

- pružnejšia
organizačná
štruktúra (vhodnejšie
manažérske
rozpätie),
- organizačná
štruktúra
rešpektujúca tok
procesov,
- zlepšenie
komunikácie na
útvoroch a zvýšenie
kvality riadenia
ľudských zdrojov.

Zákon SNR 369/1990 (zákon o obecnom zriadení) zo 6. septembra 1990 ustanovil obec (mesto) ako samostatný územný celok Slovenskej republiky. Obec sa stala právnickou osobou s priamymi kompetenciami pri poskytovaní verejných služieb ako aj prenesenými kompetenciami zo štátnej správy. Mestský úrad je výkonným orgánom mestského zastupiteľstva a primátora mesta.

Mestský úrad Martin získal v roku 2002 Certifikát kvality a environmentu podľa noriem ISO 9001 a ISO 14001 a o rok neskôr sa prihlásil do súťaže o Národnú cenu Slovenskej republiky za kvalitu. Úspešnou implementáciou modelu výnimočnosti EFQM a neskôr modelu CAF sa úrad stal oceneným finalistom tejto národnej ceny.

Požiadavka klienta

Hlavný cieľ projektu

Vedenie Mesta sa po komunálnych voľbách rozhodlo pre realizáciu organizačných zmien so zámerom vytvoriť pružnejšiu organizačnú štruktúru podporujúcu pro klientský prístup úradu k občanom. Súčasne bolo záujmom vedenia Mesta zistiť postoje a názory svojich zamestnancov, kvôli prijatiu opatrení v oblasti riadenia mestského úradu a riadenia ľudských zdrojov, ktoré budú pôsobiť na zamestnancov motivujúco a stimulujúco.

Hlavný cieľ projektu

- zistiť a vyhodnotiť súčasný stav systému riadenia a organizovania mestského úradu,
- vypracovať odporúčania na zlepšenie systému riadenia a organizovania s opisom spôsobu riešenia jednotlivých opatrení definovaných v odporúčaniach v praxi úradu,
- navrhnuť základné princípy nového organizačného usporiadania mestského úradu.

Spôsob realizácie

Projekt bol realizovaný v troch základných etapách:

- získavanie údajov o súčasnom stave riadenia a organizovania Úradu,
- analýza získaných údajov,
- návrh opatrení na zlepšenie identifikovaného stavu riadenia a organizovania.

Použité metódy v etape získavania údajov:

- analýza interných riadiacich aktov a ďalších interných dokumentov,
- riadené rozhovory s vedúcimi zamestnancami Úradu,
- elektronický prieskum spokojnosti zamestnancov,
- dotazník procesov a aktivít Úradu.

Počas analytickej etapy sme získané údaje podrobili analýze prostredníctvom metód analýzy a syntézy, analýzy príčin a následkov a komparatívnej analýzy.

Výsledkom kombinácie uvedených metód boli navrhnuté odporúčania na zvýšenie motivácie zamestnancov, ako aj nová organizačná štruktúra úradu a procesné prerozdelenie agend úradu.

Hlavné výstupy projektu:

- Návrh novej organizačnej štruktúry úradu

Zmena organizačnej štruktúry kopíruje jednotlivé procesy Úradu a umožňuje plynulý prechod na procesne riadenú organizáciu s odlišením kľúčových procesov od podporných procesov. Návrhom organizačnej štruktúry sa vytvára priestor na implementáciu metodiky "zdieľania služieb" (shared services), prostredníctvom ktorej môže dôjsť k zvýšeniu kvality podporných služieb Úradu pri súčasnom znižovaní nákladov a raste produktivity práce. Významným prínosom navrhutej organizačnej štruktúry je aj zväčšenie intervalu manažérskeho rozpätia prostredníctvom zníženia počtu manažérskych pozícií. Celkový počet útvarov s vedúcimi zamestnancami sa znížil o 10 organizačných jednotiek. Na zvýšenie efektívnosti riadiacej práce vedúcich zamestnancov sme odporučili realizáciu manažérskeho auditu z dôvodu identifikácie možností rozvoja manažérskeho potenciálu vedúcich zamestnancov.

- Odporúčania pre systém riadenia a organizovania úradu

Medzi najvýznamnejšie odporúčania patrí doplnenie strategického rámca riadenia Úradu o Marketingovú stratégiu mesta a Personálnu stratégiu. V oblasti riadenia ľudských zdrojov sme odporučili vytvoriť nový systém odmeňovania zamestnancov, ktorý upraví platovú štruktúru, prepojí systém hodnotenia zamestnancov s variabilnou zložkou platu a zavedie systém voliteľných zamestnaneckých výhod. Systém hodnotenia zamestnancov je vhodné prepojiť so systémom riadenia výkonnosti metodikou Sústavy vyvážených ukazovateľov (Balanced Scorecard). Prostredníctvom tejto metodiky dôjde k prepojeniu strategických cieľov a výkonnosti Úradu a zamestnancov.

Záver vyplývajúce z projektu:

Mestský úrad v Martine je na veľmi dobrej organizačnej a riadiacej úrovni a podľa názorov auditorov sú mnohé organizačno-riadiace opatrenia a postupy vhodné ak ukážka "dobrej praxe". Medzi základné identifikované pozitíva v oblasti organizovania a riadenia patrí:

- existencia dlhodobej vízie a plánov,
- zavedený systém ročného plánovania cieľov a úloh pre organizačné jednotky MsÚ,
- existencia systému pravidelných informačných porád s podporou softvérovej aplikácie na riadenie úloh,
- formalizácia systému riadenia prostredníctvom integrovaného manažérskeho systému a súbor interných riadiacich aktov,
- pozitívny vzťah zamestnancov k úradu a k svojej práci (vysoký stupeň lojality zamestnancov),
- vhodná IT podpora vybraných procesov a vybavenosť pracovných miest zamestnancov.

Prínosy pre klienta**Hlavné prínosy projektu:**

- prepojenie strategického riadenia s výkonnosťou Úradu a jeho zamestnancov,
- zvýšenie motivácie zamestnancov Úradu,
- rýchlejší a kvalitnejší transfer informácií v Úrade,
- úspora osobných nákladov,
- vytvorenie predpokladov na zavedenie kontrolingu a znižovania nákladov.

**Centire Vám
garantuje kvalitu**

Centire je držiteľom certifikátu systému manažérstva kvality ISO 9001:2000 a je členom European Foundation for Quality Management (EFQM).



Centire s. r. o.
Záhradnícka 72
821 08 Bratislava
Tel.: 02/5010 9811

info@centire.com
www.centire.com