

# Systems thinking Vanguard Method

---

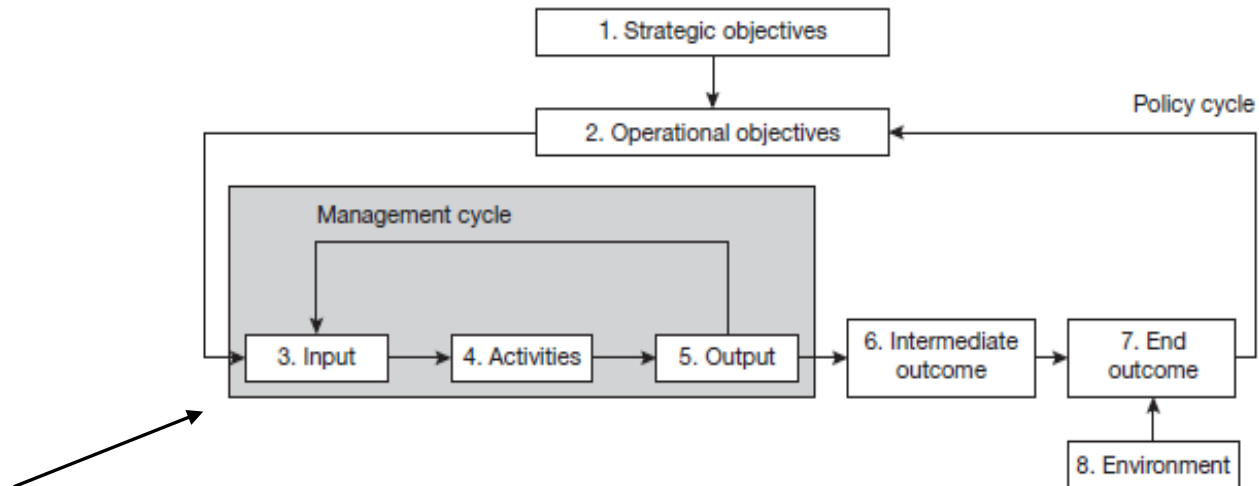
Richard Kokeš

Evaluace ve světle nových příležitostí, 9. 6. 2015

# Obsah

- Vanguard method
- Základ – jiná perspektiva
- Kapacita = plnění účelu + odpad
- Systémové podmínky a organizační učení
- Limity metody pro veřejnou správu ČR

# Procesní evaluace/optimalizace



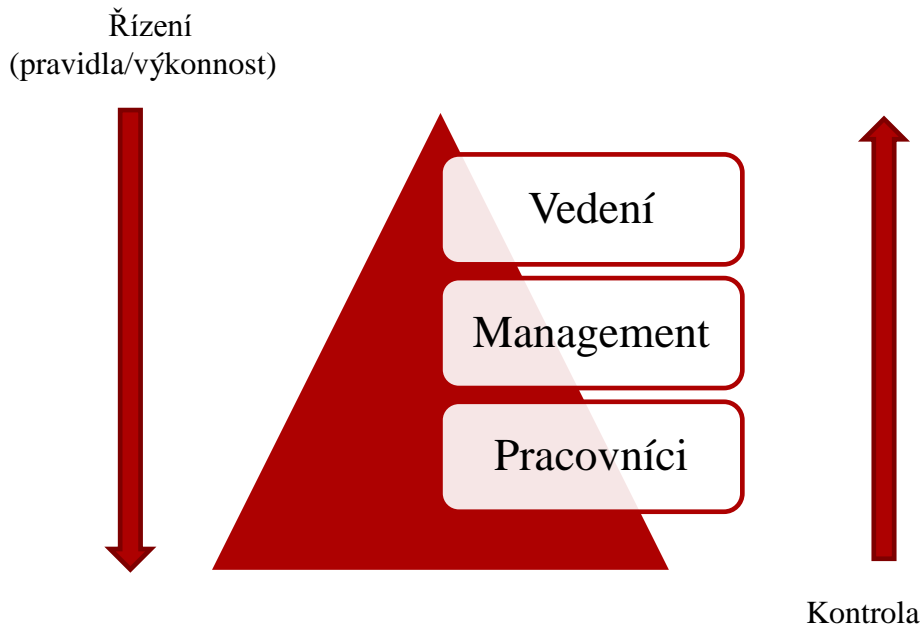
Zdroj: Bouckaert, G. Van Dooren, G. 2003

# Vanguard method

- Toyota Production System For Service Organizations
  - William Edwards Demming, Taichi Ohno, John Seddon, Brendan O'Donovan, Simon Caulkin
- Systémová perspektiva = holistický přístup
- Přístup zaměřený na klienta/zákazníka

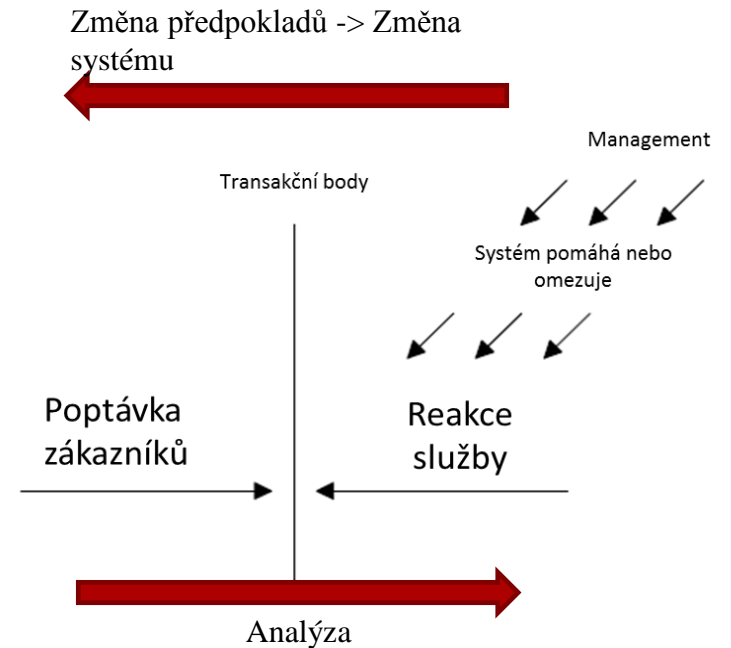
# Perspektiva nahlížení na organizaci poskytující služby

## Klasický pohled na organizaci



Zdroj: Autor

## Systémový pohled (TPS)



Zdroj: Vanguard, 2001a:38

# Zvyšování výkonnosti

## **New Public Management perspektiva**

Manažeři definují hodnotu  
(cíle).

Měření slouží k tlaku na  
vyšší výkonnost.

Manažeři řídí lidi.

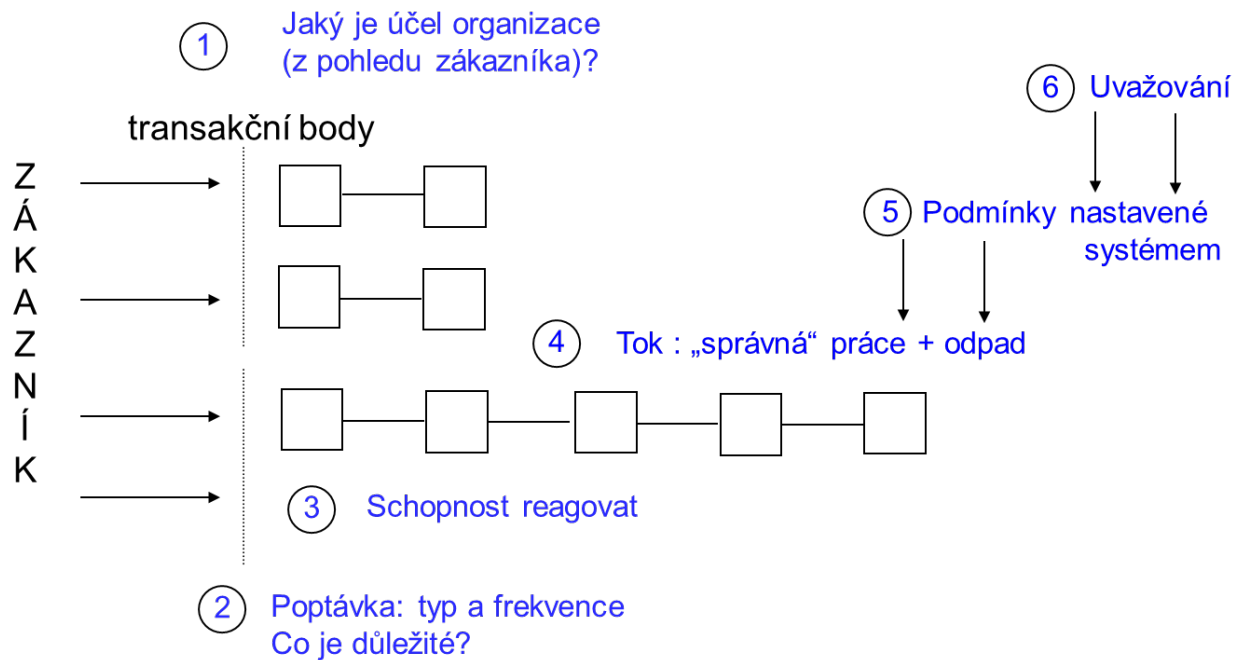
## **Vanguard perspektiva**

Zákazník definuje hodnotu  
(účel).

Měření slouží učení.

Manažeři mění systém.

# Základ: Analytická část Vanguard Method



# Účel existence organizace poskytují služby

Poskytovat ideální službu

=

Uspokojovat potřebu klienta služby

„To be easy to do bussines with.“

**Klíčové: Propracovaný systém zpětné vazby**

Co přesně zákazník požaduje? Jak z jeho pohledu vypadá ideální služba?

Na čem mu záleží?



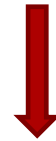
# Kapacita organizace plnit účel

Časté manažerské  
uvažování

Množství úkolu \* časová  
náročnost = počet FTE

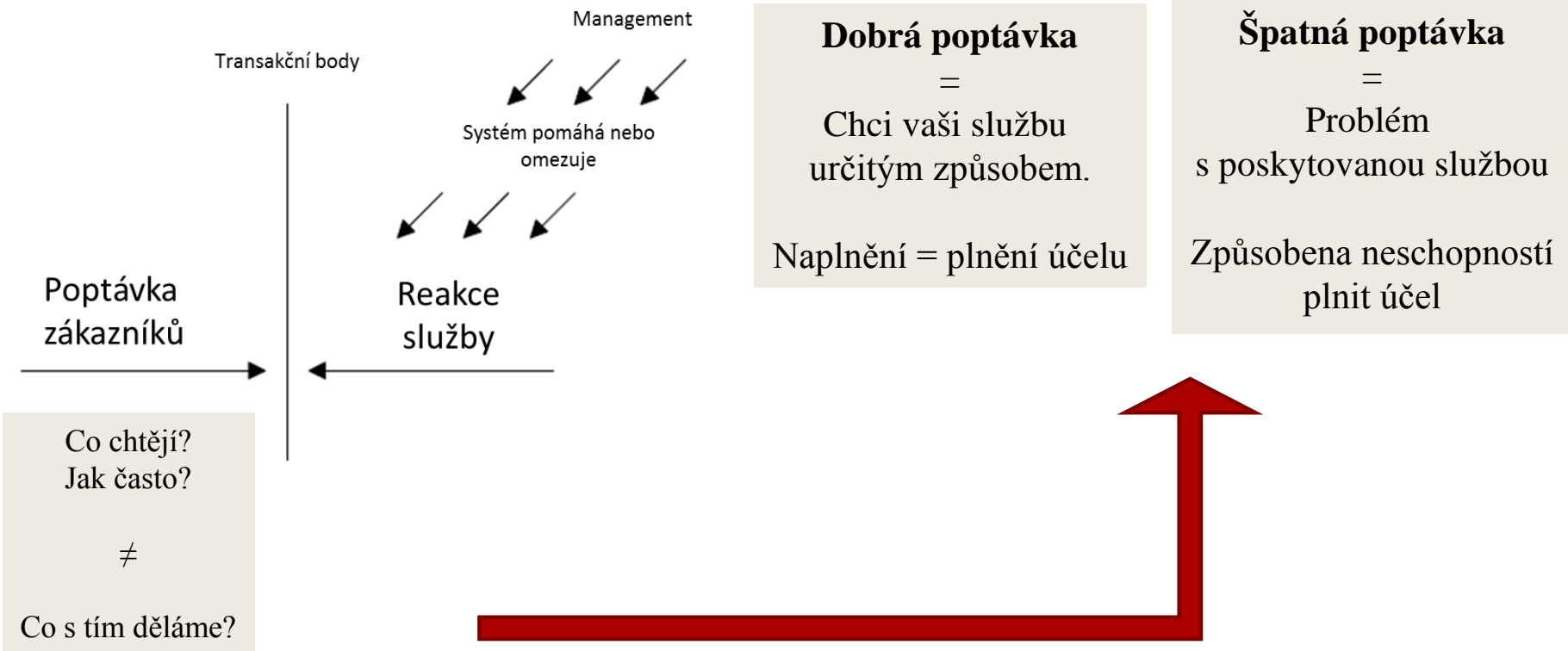
Vanguard method

Kapacita = práce + odpad



Špatná poptávka + Zbytečná práce

# Analýza poptávky (vstupů)



# Analýze zbytečné práce

Všechna práce, která nepřidává hodnotu klientovi.

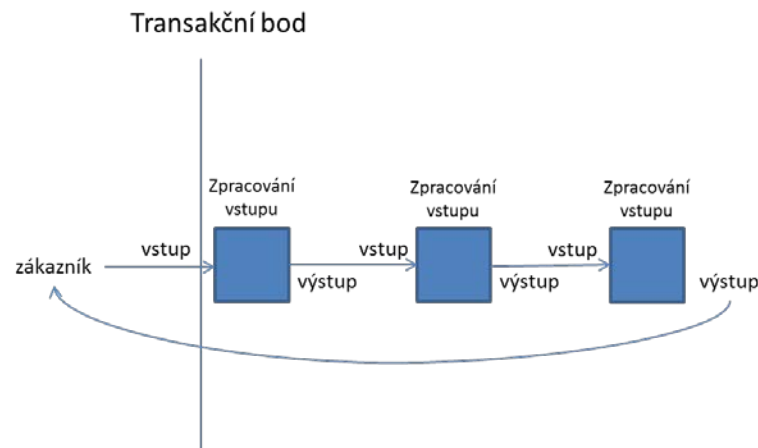
## Jak analyzovat?

Analýza všech činností.

Průchod poptávky systémem.

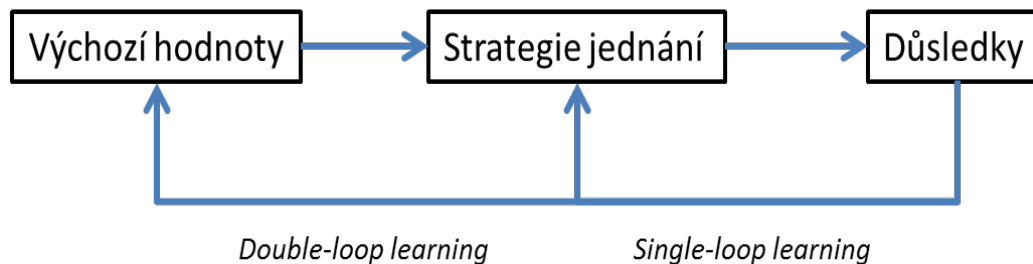
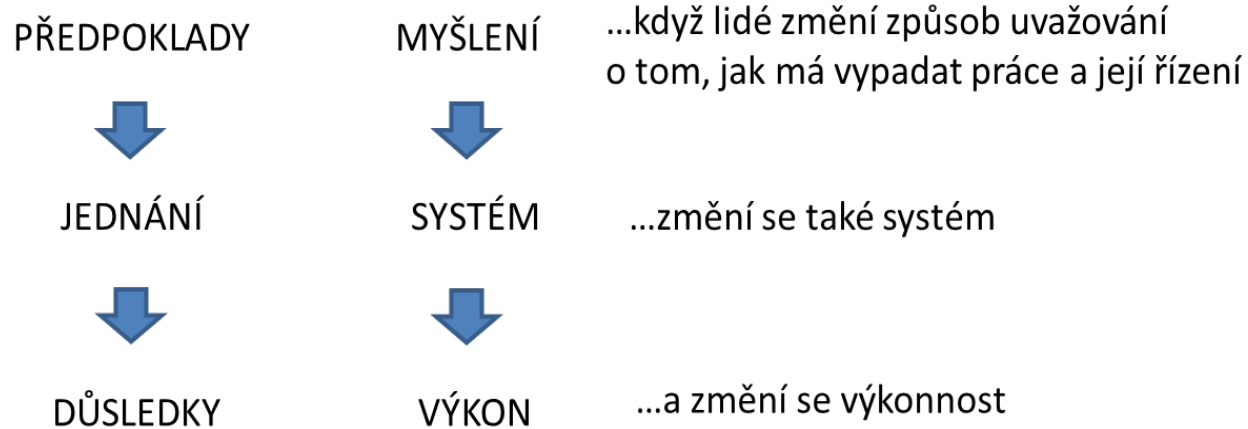
Identifikace těch činností, které ve skutečnosti přidaly hodnotu na zpracování poptávky.

Zbytek = odpad



ZDROJ: Autor na základě Vanguard, 2001a

# Systemové podmínky a myšlení



# Limity: De facto účel a deklarovaný účel

Klasický „pitfall“

deklarovaný účel zcela nekoresponduje s jednáním manažerů,  
tedy s povahou systému

## **Příklad (ESIF)**

### **Deklarovaný účel**

*„Smysl naší práce vnímáme nejen v hladkém úřadování evropských prostředků. Cítíme také spoluzodpovědnost za realizaci kvalitních projektů, které přinášejí užitek občanům i návštěvníkům České republiky. Projektů, díky kterým se v České republice lépe žije.“*

### **De Facto účel**

*„Činit (před auditem) obhajitelná rozhodnutí, dodržovat termíny a maximalizovat čerpání“*

# Limity: Rozložení rozhodovací pravomoci

Ve veřejné správě je spíše až pravidlem, že je služba poskytována systémem, kde je více různě propojených organizací

=

Příliš mnoho rozhodovatelů o povaze systému (front office/back office/core systém/ support systém)

## **Problém**

Vanguard method lze s největším pákovým efektem aplikovat, jen když má dostatečnou manažerskou podporu.

**Děkuji za pozornost**  
**autor**

# Zdroje

Argyris, C. Schön, D. 1978. *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley

Bouckaert, G. Van Dooren, G. 2003. *Performance measurement and management in public sector organizations*. In: Bovaird, T. Löffler, E. *Public Management and Governance*.

Vanguard, 2001a, *Understanding Your Organization as a System*, Buckingham: Vanguard Consulting Ltd., [online] dostupné z <http://blog.newsystemsthinking.com/wp-content/uploads/TheVanguardGuidetoUnderstandingYourOrganizationasaSystem.pdf>, staženo dne 26.3.2015