



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Metodika procesního řízení Magistrátu města Liberec

Metodika procesního řízení v rámci integrovaného systému řízení MML
Dokument byl zpracován jako součást Procesního auditu MML



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

***Spolufinancováno z Operačního programu Zaměstnanost, registrační číslo projektu
CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014676, Liberec plánuje chytře a zodpovědně.***



Obsah

Kontext a východiska dokumentu.....	5
Cíle dokumentu.....	5
Důležité pojmy a zkratky.....	6
Integrovaný systém řízení.....	7
Hlavní prvky integrovaného systému řízení.....	7
Systém odpovědností a pravomocí, organizační a řídicí struktura.....	8
Řízení procesů, agend a činností.....	9
Přehled funkcí a jejich vzájemných vazeb v provozním modelu.....	11
Kategorie funkcí (procesů, agend a činností).....	11
Přístupy k řízení ve vztahu k typům funkcí.....	13
Řízení procesů v rámci ISM.....	13
Strategie, strategické cíle, monitoring a hodnocení plnění.....	14
Systém řízení interních předpisů.....	15
Řízení rizik.....	15
Řízení kompetencí.....	16
Integrovaný systém managementu a řízení změn.....	16
Dynamické popisy pracovních míst.....	18
Celkový rámec pro vytváření a správu Integrovaného systému managementu města.....	18
Metodický rámec řízení procesů, agend a činností.....	20
Definice a povinné atributy procesu.....	21
Vlastník procesu.....	22
Řízení zralosti procesů podle modelu CMM (Capability Maturity Model).....	22
Rozdíly mezi řízením procesu a řízením agendy.....	23
Provozní model procesů a agend.....	24
Modelování procesu.....	24
Modelování agendy.....	24
Notace pro modelování agend, procesů a služeb v notaci APCS.....	25
Objekty pro modelování procesů a agend v notaci APCS.....	25
Barevné rozlišení funkcí dle zaměření.....	26
Objekty pro modelování zdrojů.....	26
Postup při vytváření provozního modelu v programu ATTIS.....	28
Ukázka modelu procesů strategického řízení města.....	31
Ukázka modelu jednoho procesu – řízení zásobníku projektů a investičních akcí.....	32



Lidské zdroje v ISM.....	33
Vztahy mezi činnostmi a organizační strukturou.....	33
Role v ISM	34
Postup při vytváření organizačního modelu v programu ATTIS.....	35
Propojení agend, procesů a činností s rolemi organizační strukturou	36
Kompetenční model pracovního místa.....	37
Zefektivnění náboru zaměstnanců a zlepšení jejich zapracování a doporučení pro prvky vstupního školení v oblasti procesního řízení	39
Zefektivnění procesu náboru, výběru a adaptace	39
Požadavky na úvodní proškolení.....	39
Postup optimalizace funkcí a zdrojů v rámci ISM	40
Systemizace a standardizace činností.....	40
Systemizace a standardizace rolí a pracovních pozic.....	41
Rozhodnutí o způsobu řízení AGENDA/PROCES	42
Stanovení měřitelných ukazatelů (indikátorů).....	42
Modelování, analýza, optimalizace a zlepšování procesů	43
Mapování současného stavu procesu.....	44
Analýza procesu	44
Vytvoření modelu budoucího stavu.....	47
Stanovení indikátorů procesu	47
Proškolení zaměstnanců zapojených do vykonávání procesu	48
Schválení procesu a režim trvalého zlepšování procesu.....	48
Propojení strategického řízení s řízením agend, procesů, projektů a služeb	49
Měření, zpětné vazby a trvalé zlepšování.....	50
Model řízení ze zpětnými vazbami.....	50
Systém trvalého zlepšování s podporou systému ATTIS.....	51
Implementace systému trvalého zlepšování	52
Zdroje	54



Kontext a východiska dokumentu

Metodika procesního řízení Magistrátu města Liberec (dále jen „magistrát“ nebo „MML“) (dále jen „metodika“) vznikla jako součást návrhu řízení procesů MML s využitím sw ATTIS. Metodika je zpracovávána v rámci procesního auditu MML, který je součástí „Liberec plánuje chytře a zodpovědně“, spolufinancovaného z prostředků Evropské unie, v rámci Operačního programu Zaměstnanost.

Jedním z hlavních očekávání, které má vedení města od projektu „Liberec plánuje chytře a zodpovědně“, je zvýšení efektivity činnosti města, které je spojeno s lepším využíváním finančních zdrojů. Metodika je proto navržena především s ohledem na zásadní inovaci v oblasti plánování a řízení personálních kapacit. K tomuto cíli přispívá integrovaný systém managementu MML (dále jen ISM) jako celek. Proto metodika popisuje pravidla procesního řízení v kontextu celého ISM, popisuje také další manažerské nástroje a přístupy a doporučuje jejich efektivní využití způsobem, který přinese rychlé a udržitelné výsledky.

Metodika poskytuje řadu doporučení, které umožní zavést efektivní systém plánování personálních kapacit. Kombinuje přitom procesní a projektový přístup se standardním liniovým řízením a využívá k tomu možnosti programu ATTIS, který implementaci ISM komplexně podporuje.

Cíle dokumentu

Hlavním cílem dokumentu je představit vyčerpávající návod k realizaci doporučení procesního a personálního auditu a efektivní implementaci manažerského software ATTIS.

Metodika se konkrétně zaměřuje na hlavní cíle:

- **Poskytnout metodický rámec pro implementaci procesního řízení a dalších nástrojů integrovaného systému managementu MML.**
- **Poskytnout MML metody a nástroje pro efektivní plánování řízení lidských zdrojů**
- **Elektronizovat systém řízení lidských zdrojů.**
- **Podpořit efektivní implementaci systému ATTIS v řízení MML.**

Metodika vychází z funkcionality systému ATTIS, všechny metody a nástroje v metodice doporučené jsou zároveň systémem ATTIS plně podporované.



Důležité pojmy a zkratky

Důležité pojmy	
Integrovaný systém managementu (IMS)	Souhrn vzájemně propojených prvků využívaných k řízení organizace. Zahrnuje organizační strukturu, řídicí dokumentaci, procesy a projekty, cíle, rizika, úkoly, kompetence a další prvky. Je spravován s podporou informačních technologií
Liniové řízení	Přístup k řízení, kde je rozhodující autoritou k zadávání a kontrole práce liniový vedoucí dané organizační jednotky
Procesní řízení	Přístup k řízení opakovaných činností, kde postup práce a odpovědnost a pravomoc v jednotlivých činnostech určuje procesní model a vlastník procesu. Procesní řízení má svá pevná pravidla. Stanovení procesu je formálním řídicím aktem.
Projektové řízení	Přístup k řízení jednorázových činností, kde postup práce a odpovědnost a pravomoc v jednotlivých činnostech určuje projektový plán a manažer projektu. Projektové řízení má svá pevná pravidla. Stanovení projektu je formálním řídicím aktem.
Funkce	Činnost nebo skupina činností, kterou organizace provádí a u které není definováno, jakým způsobem je řízena (proces, projekt, agenda.)
Proces	Procesně řízená opakovaně prováděná funkce (skupina činností) – v podmínkách MML řízená dle Metodiky řízení procesů
Projekt	Projektově řízená jednorázově vykonaná funkce – v podmínkách MML řízená dle projektové směrnice MML
Agenda	Liniově řízené trvale prováděné soubory aktivit.
Úkol	Aktivita řízení jednorázovým zadáním
Služba	Specifické funkce, které uspokojují konkrétní požadavky externích i interních zainteresovaných stran. Může být výstupem projektu, procesu i agendy.
Činnost	Dílní aktivit vykonávané k naplnění funkcí. Může být krokem agendy, procesu i projektu.
Obecné zdroje	Všechny zdroje, které umožňují vykonání procesu nebo jsou jeho výsledkem. Mimo lidských zdrojů.
Lidské zdroje	Vlastnosti, schopnosti, postoje a kapacity lidí
Role	Komponenta pracovního popisu místa obsahující úlohy naplňující společný účel. Je rozhraním mezi organizační strukturou a procesem, projektem nebo agendou.
Indikátor	Konkrétní měřená veličina výkonnosti
Provozní model	Komplexní model organizace v ISM, který zahrnuje všechny typy funkcí a provazuje je s ostatními prvky systému, jako jsou dokumenty a další zdroje, rizika a cíle a indikátory.
Matice odpovědnosti	Matice odpovědnosti je využívána k nastavení typu odpovědnosti role vůči procesu, činnosti, agendě nebo službě



Integrovaný systém řízení¹

Procesní řízení je manažerský přístup, který je uplatňován pro řízení specifických funkcí MML. Je součástí integrovaného systému managementu (ISM) do kterého patří například také řízení cílů a controlling, řízení lidských zdrojů, řízení projektů a řada dalších prvků. Všechny prvky ISM jsou vzájemně provázány a sdílejí data. Ke správě a řízení ISM MML implementuje software ATTIS. Tato kapitola metodiky představuje všechny klíčové součásti integrovaného systému managementu a vymezuje oblasti pro využití procesního řízení v tomto systému.

Základní jednotkou výkonu každé organizace je člověk, který pro organizaci pracuje. Na něm záleží, jak bude efektivní, výkonný, v jaké kvalitě dodá službu i jak bude flexibilní při zavádění rozvojových změn. Člověk pracující v organizaci bude také vždy zasažen nově zaváděnými nebo modernizovanými prvky řízení. Bude dodávat **služby** organizace, přitom by měl respektovat její **procesy**. Jeho **kompetence** budou přesně definované a pravidelně hodnocené. Bude zodpovědný ze své **cíle** podporující **strategii organizace**, jeho povinností bude odhalovat a zvládat **rizika**. Při tom všem musí být schopný přijímat a realizovat **změny**, které plánovaný rozvoj veřejné správy bude nutně přinášet.

Lidé pracující v organizaci a jejich ochota učit se a zavádět nové postupy jsou úzkým místem při zavádění změn. Proto je na místě snaha propojit všechny zaváděné metody řízení do jednoho integrovaného systému řízení, který je metodicky srozumitelný a podporovaný vhodným informačním systémem. Každý člověk by měl mít k dispozici vlastní komunikační rozhraní, kde bude schopný získat přehledné informace o svém pracovním místě, o činnostech, které vykonává nebo řídí, o svých kompetencích, cílech, rizicích a úkolech. Toto rozhraní by také mělo usnadnit komunikování, připomínkování a schvalování změn i reportování plnění cílů a parametrů kvality a výkonnosti. Jinak hrozí, že lidé v organizacích veřejné správy budou v rámci zavádění „moderních“ metod řízení zavaleni dalšími dokumenty a tabulkami a nuceni učit se ovládat další software, které řeší jen dílčí omezené úlohy managementu. I ve světě reálného byznysu došlo k významnému rozvoji metod a přístupů jako jsou například procesní nebo řízení nebo controlling, především díky rozvoji specializovaných software, které je podporují a integrují. V podmínkách MML je integrovaný systém řízení komplexně podporován programem ATTIS.

Hlavní prvky integrovaného systému řízení

Integrovaný systém řízení MML, vyhovuje aktuálním metodickým pokynům MVČR (např. metodické dokumenty pro územně samosprávné celky a služební úřady). Pracuje s následujícími prvky:

- systém odpovědností a pravomocí, organizační a řídicí struktura;
- řízení procesů, agend a činností;
- strategie, strategické cíle, monitoring a hodnocení plnění;
- systém interních předpisů;
- řízení rizik;
- řízení kompetencí;
- integrovaný systém managementu a řízení změn;
- dynamické popisy pracovních míst;

¹ Zpracováno dle [1], R. Fišer, Moderní veřejná správa, str. 98–117.



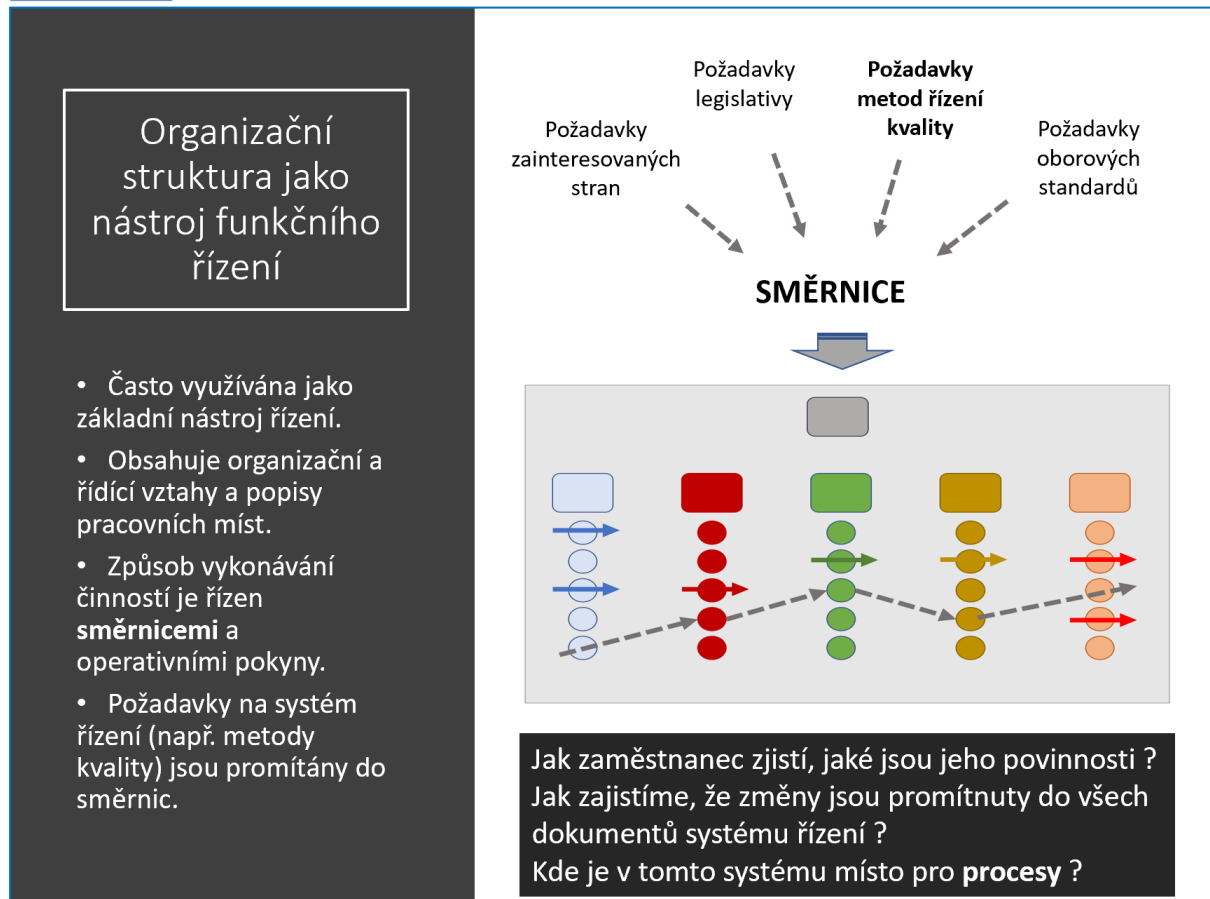
- řízení průřezových požadavků na integrovaný systém managementu.

Uvedené prvky jsou vzájemně metodicky, procesně i datově propojené a pro zaměstnance dostupné z jednoho místa. Proto je v metodice věnován prostor možnostem, které v této oblasti poskytuje program ATTIS.

System odpovědností a pravomocí, organizační a řídicí struktura

Organizační struktura je bez pochyby nejvyužívanější nástroj řízení. Vytváření, přesuny a rušení odborů, oddělení a pracovních míst bývají spojeny s každou významnější organizační změnou. Může to s sebou nést úpravy pracovních náplní – včetně konkrétního vymezení pravomocí a odpovědností zaměstnanců. Organizační struktura a její přidružené nástroje mají ale pouze omezené možnosti, jak konkrétní změnu přesně popsat a realizovat. Popis pracovního místa může obsahovat definici odpovědností a pravomocí, vazby nadřízenosti a podřízenosti a vymezení hlavních činností, které jsou v rámci pracovního místa vykonávány. Obvykle zde ale není možné vyjádřit všechny pracovní vztahy a interakce, které během výkonu práce mohou nastat. Tradiční přístupy k řízení k popisu těchto vztahů a interakcí využívají směrnice a další řídicí dokumenty, moderně řízené organizace k tomuto účelu využívají prvků procesního a projektového řízení, které jsou podporovány pro tento účel vyvinutými software.

Pokud je hlavním řídicím nástrojem organizační struktura, lze očekávat značné operativní vytížení manažerů, od nichž se očekává průběžný mikromanagement organizační jednotky, kterou vedou. Horizontální vztahy mezi lidmi z různých organizačních jednotek se v tomto případě nastavují velmi složitě, obvykle je opakovaně řeší vedoucí pracovníci příslušných útvarů ad-hoc nebo na poradách. To snižuje celkovou efektivitu práce, manažeři pak nemají čas řešit strategický rozvoj a systémové zlepšování organizace. Problematické je i zadokumentování a zafixování správných postupů, které by měly být nezávislé na osobách, které je řídí nebo vykonávají.



Obrázek 1 - Organizační struktura jako nástroj řízení

Integrovaný systém řízení vyžaduje, aby vymezení pravomocí a odpovědností i výčet vykonávaných činností v rámci pracovního místa reflektovaly požadavky na výkon procesů a projektů. Jinými slovy, přesný popis požadavků na výkon pracovního místa bude do značné míry automaticky generován z popisu činností, které mají být vykonány. Činnosti mohou být organizovány a řízeny několika způsoby, které zahrnují i kompletní popis přímé spolupráce mezi pracovníky různých organizačních jednotek.

Řízení procesů, agend a činností

Vertikálně uspořádaná organizační struktura s funkčními popisy pracovních míst není schopná postihnout všechny aktivity, které v organizaci probíhají a vztahy mezi nimi. K popsání a k řízení toho, CO, KDO, JAK a KDY je v organizaci skutečně potřeba udělat slouží řízení aktivit. Aktivita je konkrétní výkon, za jehož provedení zodpovídají konkrétní lidé na konkrétních pracovních místech. Soupisy aktivit jsou často součástí pracovních náplní pro konkrétní pracovní místa. Řízení aktivit se zaměřuje na to, jak aktivity organizovat, systemizovat, optimalizovat a jednotně řídit dříve, než se promítnou do pracovních náplní.

Všechny aktivity jsou obsaženy v integrovaném systému řízení. Některé aktivity mají jednorázový charakter – jejich platnost v ISM skončí, jakmile jsou úspěšně naplněny. V ISM jsou vedeny pod názvy „Projekty“ a „Úkoly“. Druhá skupina aktivit je prováděna opakovaně – v rámci ISM mají trvalou platnost. Část těchto aktivit je efektivní řídit liniově (vertikálně) v rámci liniových pravomocí

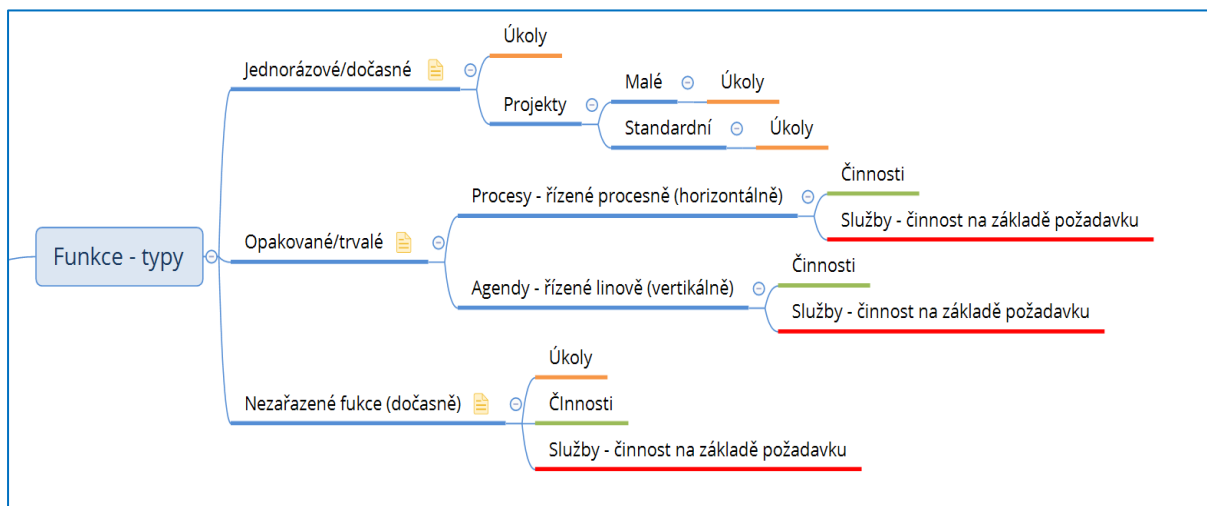


vedoucích pracovníků – v ISM jsou nazvány „Agendy“. Druhá část opakovaných aktivit, která vyžaduje vyšší míru koordinace mezi odbory, je řízena procesně (vertikálně). V ISM má název „Procesy“.

MML vykonává pro město Liberec řadu různých funkcí. Některé z nich jsou trvalé, jiné časově omezené, některé kompletně zabezpečuje jeden odbor nebo oddělení, na jiných se podílí odborů několik. Má-li být ISM efektivní, musí selektivně volit takový způsob řízení, který zajistí kvalitní a efektivní výkon konkrétních funkcí za minimálního úsilí vedoucích i řadových zaměstnanců.

Zásadním omezením úspěšného zavádění změn je kultura organizace, kterou tvoří zaběhané návyky i postoje lidí k zavádění nových přístupů. Proto je i zde přistupovat ke změnám selektivně, nové přístupy k řízení zavádět tam, kde to má zřejmá opodstatnění a neměnit plošně i ty systémy a nástroje, které fungují uspokojivě.

Prvky systému řízení aktivit jsou v souhrnu nazývány „Funkce“. Jejich členění ukazuje obrázek.



Obrázek 2 Typy funkcí v integrovaném systému řízení

V rámci tvorby ISM nebo v rámci přípravy organizačních změn mohou být výjimečně v ISM vedeny i „Nezařazené funkce“, vždy by se ale mělo jednat o mimořádné a dočasné řešení.

Funkce souhrnně označují všechny aktivity, které MML vykonává. Člení se podle způsobu řízení a začlenění do ISM na:

- **Procesy** – trvale prováděné soubory aktivit řízené procesním způsobem
- **Projekty** – dočasně prováděné soubory aktivit řízené projektově
- **Agendy** – trvale prováděné soubory aktivit řízené liniově
- **Úkoly** – aktivity řízení jednorázovým zadáním
- **Služby** – specifické funkce, které uspokojují požadavky externích i interních zainteresovaných stran.
- **Činnosti** – dílčí aktivity vykonávané k naplnění funkcí.
- **Nezařazené funkce**, které je třeba v rámci ISM evidovat a přiřadit jim zdroje, ale zatím není rozhodnuto, do které kategorie budou zařazeny.



Rozhodnutí o způsobu řízení funkce je formálním řídicím aktem organizace. Pro všechny funkce je v ISM vytvořena vazba s organizační strukturou, je možné je propojovat s indikátory, cíli i zdroji organizace.

Přehled funkcí a jejich vzájemných vazeb v provozním modelu

Tabulka níže ukazuje přehled funkcí v ISM a jejich vzájemných vazeb. Důležité je rozlišovat mezi trvalými a dočasnými funkcemi.

Uvedené prvky jsou vzájemně metodicky, procesně i datově propojené a pro zaměstnance dostupné z jednoho místa. Proto se budeme částečně věnovat i možnostem, které v této oblasti poskytují informační technologie.

Název	Platnost	Dekompozice na činnosti	Definované vstupy a výstupy	Matice	Org. vazba	Indikátory	Vlastník	Vazba na zdroje	Vazba na rizika
Proces	TRVALÝ	MUSÍ	MUSÍ	MŮŽE	ROLE	MUSÍ	MUSÍ	MŮŽE	MŮŽE
Podproces	TRVALÝ	MUSÍ	MUSÍ	MŮŽE	ROLE	MŮŽE	NE	MŮŽE	MŮŽE
Činnost	TRVALÝ	NE	MŮŽE	MUSÍ	ROLE	MŮŽE	NE	MŮŽE	MŮŽE
Agenda	TRVALÝ	MŮŽE	MŮŽE	MŮŽE	ROLE	MŮŽE	MŮŽE	MŮŽE	MŮŽE
Služba	TRVALÝ	NE	MUSÍ	MUSÍ	ROLE	MUSÍ	NE	MŮŽE	MŮŽE

Projekt	DOČASNÝ	NE	NE	NE	PRAC. MÍSTO	ANO	NE	NE	ANO
Úkol	DOČASNÝ	NE	NE	NE	PRAC. MÍSTO	NE	NE	NE	NE

Obrázek 3 - Funkce a jejich vazby v ISM

Trvalé funkce jsou vykonávány opakovaně, jsou tedy stálou součástí modelu s vazbou na popisy pracovních míst. Dočasné funkce platí do doby splnění, mají proto odlišná pravidla pro zachycení v systému ISM. Řízení trvalých i dočasných funkcí je podporováno systémem ATTIS.

Kategorie funkcí (procesů, agend a činností)

Hlavní (zákaznické) funkce

Hlavní funkce naplňují poslání MML. Poskytují služby pro její externí zákazníky. Ve veřejné správě je rozsah služeb obvykle definován legislativou a v návaznosti na tuto legislativu se může měnit. V podmínkách MML hlavní funkce zahrnují **správní služby státní správy i samosprávy a věcné služby**, které magistrát poskytuje. Kromě legislativy pak budou podřízeny strategii rozvoje města a také volebním preferencím volených zástupců. Hlavní funkce v oblasti státní správy do značné míry definuje stát, respektive gestoři jednotlivých agend. Funkce služeb v oblasti samosprávy budou v rukou vedení města a magistrátu. Návazně na klíčové kompetence bude MML své hlavní funkce koncipovat z pohledu celé městské korporace.

Řídící a kontrolní funkce

Pro komplexní nastavení integrovaného systému řízení je vhodné vyčlenit do samostatné skupiny funkce, jejichž výstupy mají charakter řídicích aktů – cílů, směrnic, pracovních náplní a podobně. Do této skupiny mohou patřit i funkce controllingu a řízení rizik. Vyčlenění řídicích a kontrolních funkcí do samostatné skupiny umožňuje navrhnout transparentní systém řízení, který propojuje strategickou, taktickou a operativní úroveň řízení a zahrnuje řízení rizik a procesy plánování a controllingu. Pro MML



platí, že řídicí a kontrolní funkce budou zahrnovat řízení celé veřejnoprávní korporace, která na spravovaném území poskytuje veřejné služby.

Podpůrné funkce

Každá organizace vykonává řadu funkcí, které podporují její činnost. Může se jednat například o marketing, komunikaci s veřejností, daně a statistiku, právní služby a podobně. Pokud jsou tyto funkce popsány, lze pro ně plánovat zdroje, hodnotit náklady a objektivně rozhodovat například o jejich outsourcingu. I podpůrné procesy lze navrhovat a řídit pro celou veřejnoprávní korporaci, může to vést k úspoře nákladů i k lepší propagaci města jako celku.

Provozní funkce

Poslední skupinou jsou funkce, které pro všechny ostatní procesy zajišťují zdroje a další podmínky pro jejich bezchybné fungování. Patří sem například správa lidských zdrojů a personalistika, správa ICT, autoprovoz, správa a údržba zařízení a prostor a další procesy. Výstupem těchto funkcí jsou interní produkty nebo služby. I tyto funkce představují příležitost pro sdílení zdrojů a celkovou optimalizaci činnosti organizace i veřejnoprávní korporace.

Členění funkcí zobrazuje tabulka níže.

Oblast funkcí	Popis	Příjemce
Správní – státní správa	Zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran dle legislativního vymezení přenesené působnosti	Externí – občané a další zainteresované strany
Správní – samospráva	Zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran v rámci samostatné působnosti	Externí – občané a další zainteresované strany
Řídicí	Řízení a kontrola činnosti organizací města	Zastupitelé Město a jeho organizace
Provozní	Zajišťování zdrojů pro činnost organizací města	Město a jeho organizace
Podpůrné	Funkce zaměřené na komunikaci s veřejností, průzkumy, marketing – podporují plnění ostatních typů služeb	Město a jeho organizace Zastupitelé
Věcné	Funkce věcné povahy – hromadné i individuální	Externí – občané a další zainteresované strany

Správní funkce (státní správa i samospráva) a řídicí funkce bezprostředně souvisí s posláním magistrátu ve správě rozvoji území města. Tyto funkce by měly být realizovány přímo Magistrátem města Liberce, pro ně by měly být optimalizovány procesy a rozvíjeny strategické kompetence MML. U dalších typů funkcí je vhodné zvažovat možnost jejich poskytování specializovanými městskými organizacemi, případně dodavatelsky a komerčními subjekty.



Přístupy k řízení ve vztahu k typům funkcí

Liniové řízení je vykonáváno v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti definovaných organizační strukturou. Při liniovém řízení rozhoduje o způsobu, načasování i míře spolupráce s ostatními útvary práce přímý nadřízený pracovníků vykonávajících řízené aktivity. Jedná se zavedený systém řízení, který je v rámci MML nejrozšířenější. To platí obecně o všech typech organizací, kde je řada agend vymezena zákony a vyhláškami a jsou vyžadovány jasně definované kompetence za výkon dané agendy.

Procesní řízení je využito pro řízení komplexních trvale prováděných funkcí. Využívá se především tam, kde na výkonu funkce podílí průřezově několik organizačních útvarů a přímé liniové řízení selhává. Kompetence, tedy odpovědnosti a pravomoci za vykonání dílčích částí procesu, načasování práce a míra spolupráce s ostatními útvary jsou definovány procesním modelem, který přesně definuje povinnosti každého pracovníka, která se na výkonu procesu podílí. Procesní řízení vyžaduje oproti liniovému řízení více úsilí pro úvodní nastavení procesu i pro trvalý monitoring a zlepšování procesu

Projektové řízení je využito k řízení projektů v souladu s projektovou směrnicí MML.

Řízení procesů v rámci ISM

Proces lze z manažerského pohledu definovat jako sled uspořádaných činností směřujících k dodání požadovaného výstupu. Výstupy pak mohou sloužit k uspokojení vnějšího zákazníka nebo se může jednat o výstupy, které jsou určeny k interním účelům organizace.

Procesní řízení hledá optimální uspořádání činností, které vedou k dodání výstupu. Dbá na to, aby žádné činnosti nebyly prováděny zbytečně, hledá duplicity a navrhuje potřebné zdroje. Procesy jsou ohraničeny svými vstupy a výstupy, nikoli organizačními jednotkami. Řada procesů proto probíhá napříč organizační strukturou. Procesy přitom definují přímé vztahy spolupráce mezi výkonnými pracovníky různých odborů a oddělení. Schválením procesů tak současně dochází k efektivnímu delegování odpovědnosti a pravomoci na pracovníky výkonné úrovně.

Pro popis procesů jsou dnes běžně používané speciální programy, které umožňují proces popsat graficky i textově. V případě MML se jedná o program ATTIS, který umožňuje, že ke každému procesu nebo k jeho dílčí části přiřazovat další informace. Ty se mohou týkat odpovědnosti za vykonání činnosti, řídicích dokumentů, které se procesu týkají, využívaných software, rizik procesu a řady dalších informací. Popisy pracovních míst jsou generovány automaticky podle zapojení konkrétního místa v procesech.

Překážky zavádění procesního řízení ve veřejné správě

Za jednu z hlavních překážek zavádění procesního řízení v organizacích veřejné správy lze považovat zažitý liniový (vertikální) přístup k řízení. Odpovědnost za procesy probíhající napříč organizační strukturou se vyžaduje využití prvků maticového řízení, které se prosazují obtížně. Ve městech a obcích situaci komplikuje odlišný způsob řízení přenesené působnosti a samosprávy a často nesystémové zásahy do řízení při změně vedení města po volbách. Je proto důležité postupovat podle jednoznačné metodiky zavádění procesního řízení a celého ISM, která bude všechny organizační jednotky MML a také městské organizace připravovat na elektronizaci a sdílení zdrojů. Metodice procesního řízení je věnována další část dokumentu.



Strategie, strategické cíle, monitoring a hodnocení plnění

Základní strategický rámec organizací veřejné správy je obvykle vymezen konkrétními legislativními předpisy nebo zřizovacími dokumenty organizace. Na rozdíl od komerčních organizací tak strategické řízení ve veřejné správě není zaměřeno na vyhledávání nových trhů a podnikatelských příležitostí, ale spíše na hledání cest, jak se připravit a budoucí technologické a legislativní změny a jak zvyšovat kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb. Pro všechny organizace veřejné správy by současně mělo platit, že do svých strategií promítne vyšší strategické dokumenty státu, např. Strategický rámec rozvoje veřejné správy či Metodické doporučení k řízení kvality MVČR.

Metodicky je oblast strategického řízení podpořena **Metodikou tvorby veřejných strategií** (MMR ČR), která definuje typy strategických dokumentů i doporučené procesy samotné tvorby strategie. Tato metodika může být dobrým vodítkem, je ale třeba vždy aplikovat v souladu s charakterem organizace nebo samosprávného celku.

Zavádění nebo inovace strategického řízení má smysl pouze tehdy, když jsou současně řešeny také implementace strategie i monitoring a hodnocení jejího naplňování. Jedná se tedy o celý proces strategického řízení, který musí být navázán na další řídicí procesy organizace.

Strategické řízení ve městech a obcích musí řešit oblast státní správy i samosprávy, reflektovat výsledky voleb, zohlednit často až desítky strategických dokumentů, z nichž některé jsou vyžadovány zákonem. Současně je třeba vytvořit vazby na tvorbu rozpočtu, rozpočtového výhledu a dotační management. Vlastní implementace strategie je pak řízena buď projektově, nebo dílčími rozvojovými úkoly a zlepšováním procesů. Pro města a obce je velmi důležité, aby zpracovaly jasné metodiky a postupy strategického řízení včetně řízení implementace. Tyto metodiky a postupy by měly být závazné pro všechny zpracovatele strategií – ať se jedná o pracovníky obce nebo externí dodavatele. Tak lze zajistit konzistenci strategických dokumentů a jejich návaznost na zásobníky rozvojových aktivit.

Nedílnou součástí strategického řízení je monitorování a hodnocení plnění strategických cílů a ukazatelů. I když strategické priority a opatření mají často pouze slovní podobu, je třeba již na strategické úrovni definovat ukazatele, které pomohou zjistit, zda organizace plní své strategické cíle. Ukazatele je vhodné postupně dekomponovat na nižší úrovně řízení – na služby, procesy a projekty a definovat odpovědnosti za jejich plnění. Odpovědné osoby pak ve stanovených termínech reportují plnění ukazatelů, za které odpovídají. Pokud je definování a reportování ukazatelů podpořeno vhodným informačním systémem, získá vedení organizace následující benefity:

- Každý strategický cíl má stanoveny aktivity, které vedou k jeho plnění včetně odpovědnosti za tyto aktivity.
- Pravidelný reporting zajišťuje průběžný přehled o plnění celkové strategie.
- Pro různé zainteresované strany mohou být automaticky generovány přehledy o plnění jimi preferovaných cílů (např. plnění volebních programů a programových prohlášení).

Program ATTIS umožňuje s ukazateli manažersky pracovat, vyhodnocovat a řídit rizika, která ohrožují jejich plnění, sledovat efektivitu i kvalitu procesů. Pro využití informačního systému na podporu řízení a reportingu ukazatelů hovoří i potřeba automatizovaného sdílení dat mezi MML a dalšími organizacemi. Toto řešení je vhodné zavést i v rámci městské korporace.



Systém řízení interních předpisů

Dalším prvkem ISM je řídicí dokumentace. Sem patří směrnice, pokyny, vzory formulářů a další dokumenty, které upravují pravidla pro činnost MML. Tyto dokumenty jsou obvykle textové, jsou zpracovány a ukládány v řadě verzí s nejrůznějšími přílohami a doplňky. Systémová práce s takovými dokumenty bývá komplikovaná. Pokud si například nový zaměstnanec potřebuje zjistit, jaké konkrétní dokumenty ovlivňují jeho práci, musí si důkladně pročíst všechny předpisy – v podstatě nemá možnost jednoduše vyhledat pouze ty, které se ho bezprostředně týkají. Stejně složité a pracné je promítnutí změn legislativy, názvů pracovišť, pracovních míst a dalších obecných změn do všech relevantních dokumentů. I v tomto případě je často nutné pročítat a revidovat řadu dílčích dokumentů místo toho, aby se provedená změna automaticky promítla do všech relevantních dokumentů a současně, aby byla automaticky vygenerována notifikace všem uživatelům těchto dokumentů.

Inovace systému interních předpisů by měla probíhat ve vazbě na inovaci celého integrovaného systému. Pokud se organizace rozhodne k důslednému zavedení procesního řízení, je zbytečné, aby popis různých postupů byly duplicitně vedeny ještě ve směrnících, pokynech a podobných textových dokumentech. Pokud je popis procesů prováděn s pomocí vhodného software, může být značná část textových dokumentů zrušena nebo do procesního modelu integrována. To umožní automatické generování povinností pracovníků v procesech, přesný popis všech pracovních vztahů i plně personifikovanou práci s řídicí dokumentací. Každý pracovník tak získá přístup právě k těm dokumentům, které potřebuje ke své práci celkově i v konkrétní pracovní situaci. Náhrada textových dokumentů procesním popisem přinese také možnost jednoduše provádět systémové změny, které se automaticky promítnou do všech relevantních procesů. Zásadním způsobem se také zjednoduší a zpřesní komunikace změn a kontrola toho, zda se příslušní pracovníci se změnami seznámili.

Inovaci systému řízení interní dokumentace je proto užitečné plánovat současně se zavedením nebo inovací integrovaného systému managementu. Měla by vzniknout podrobná metodika, která stanoví, jaké typy dokumentace budou zcela nahrazeny provozním modelem a jaké typy interní i externí dokumentace budou zachovány v textové podobě a do modelu integrovány.

Řízení rizik

Řízení rizik je další nedílnou součástí integrovaného systému managementu. Povinnost řídit rizika vzniká organizacím veřejné správy na základě Zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole. S řízením rizik souvisí kybernetická bezpečnost i oblast ochrany osobních údajů (GDPR). V neposlední řadě řízení rizik vyžadují i metody řízení kvality. Aby bylo možné řízení rizik efektivně zvládat, měla by organizace metodicky sjednotit řízení všech druhů rizik a začlenit je do integrovaného systému řízení. V praxi to znamená, že všechny typy rizik budou mít jednotnou metodiku evidence, posuzování významnosti a řízení příslušných opatření. V integrovaném systému řízení lze pak snadno určit, které agendy, procesy, projekty, cíle nebo aktiva rizika ohrožují a ohrožené prvky podle toho řídit. Integrovaný systém řízení také umožní, že povinnosti pracovníků při správě a řízení rizik budou automaticky promítány do popisů pracovních míst stejným komunikačním rozhraním, jako všechny ostatní povinnosti.



Řízení kompetencí

Kompetence znamená schopnost člověka zvládat určitou úlohu nebo pracovní situaci. Kompetence člověka vychází z jeho konkrétních (lidských) zdrojů – vlastností, znalostí a dovedností. Vlastnosti člověka rozvíjet nedokážeme, znalosti a dovednosti ano. Pro celkovou kompetenci je důležité i to, jak se člověk k dané úloze staví, zda jí rozumí a považuje za užitečnou. Dosažení požadovaného výkonu člověka stejně jako dosažení jakékoli změny ve výkonu proto začíná a končí u kompetencí. Je třeba zajistit, aby člověk úloze porozuměl, ověřit, zda má pro úlohu potřebné znalosti a dovednosti a případně zajistit jejich rozvoj. Zavádění nových metod řízení kvality nebo inovace integrovaného systému managementu bude vždy zahrnovat nové požadavky na výkon lidí. Nelze předpokládat, že lidé budou změny automaticky podporovat a že budou disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi. Proto je vhodné před každou uvažovanou změnou stanovit, jaké kompetence lidí budou třeba pro její dosažení a postarat se to, aby si je lidé vhodným způsobem doplnili.

Osvědčeným nástrojem pro stanovení potřebných kompetencí člověka je kompetenční model. Ten představuje souhrn požadovaných znalostí a dovedností pro všechny úlohy, které člověk vykonává. Patří sem odborné znalosti a dovednosti, schopnosti v oblasti ICT, sociální dovednosti, jazyková vybavenost a podobně. Kompetenční model shrnuje požadavky na konkrétní pracovní místo, současně je ale efektivním nástrojem pro popis a uchování specifického know-how organizace. Zde se jedná o znalosti a dovednosti, které nelze získat vzděláním mimo organizaci a které jsou těsně svázány s procesy, které organizace vykonává.

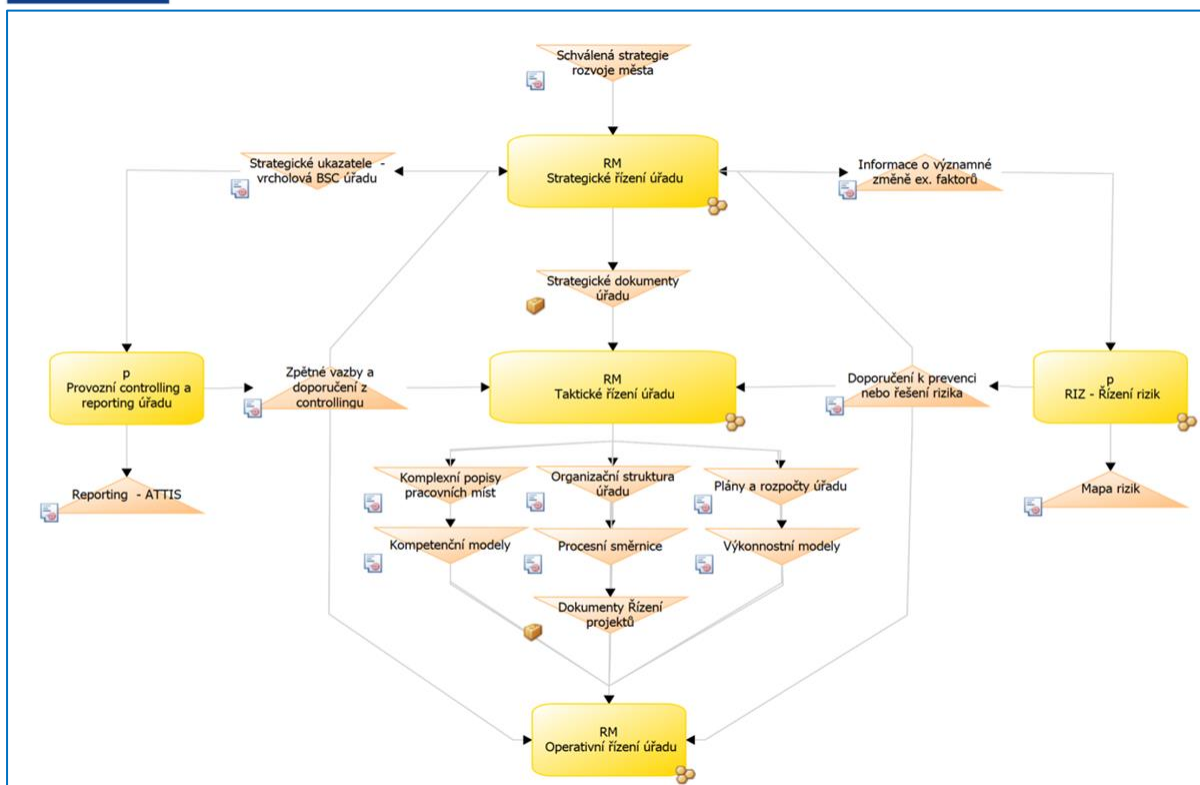
Stejně jako předchozí prvky systému řízení, je i řízení kompetencí součástí integrovaného systému managementu. Umožňuje, přesně stanovit a hodnotit kompetence pro vykonávání a zlepšování procesů organizace a řídit rozvoj kompetencí ve vazbě na strategii a cíle organizace. Kompetenční model je také důležitou součástí popisu pracovního místa a pro každého zaměstnanec by ho měl být snadno přístupný.

Integrovaný systém managementu a řízení změn

Následující obrázek ukazuje příklad možného procesního uspořádání procesů integrovaného řízení městského úřadu. Důležité není samotné grafické uspořádání procesů, ale zejména vstupy a výstupy, které si řídicí procesy vzájemně poskytují.

Střední část obrázku ukazuje propojení tří úrovní řízení – strategického, taktického a operativního. Výstupem strategického řízení jsou strategické dokumenty. Sem mohou patřit například celková strategie, funkční strategie (např. Strategie rozvoje ICT), měřitelné strategické ukazatele a cíle a zásobník námětů pro rozvojové aktivity.

Výstupy strategického řízení vstupují do procesu taktického řízení, který má za úkol nastavit taková interní pravidla, která zabezpečí plnění cílů úřadu v současnosti i jeho rozvoj směrem, který definovala strategie. Z obrázku je patrné, že interní pravidla, která vystupují z taktického řízení, mají formu popisů pracovních míst, organizační struktury, plánů a rozpočtů, kompetenčních modelů, směrnic, výkonnostních modelů a dokumentů řízení projektů. Všechny tyto výstupy by měly působit ve vzájemné synergii, bez duplicit a rozporů a všechny společně by měly zabezpečovat, aby úřad naplňoval svoji strategii.



Obrázek 4 Komplexní schéma řídicích procesů úřadu

Operativní řízení

Výstupy taktického řízení vstupují do řízení operativního, které zabezpečuje koordinaci a kontrolu pravidel – obvykle formou porad a každodenního řízení úkolů. Obvykle platí, že operativní přetížení vedoucích pracovníků je důsledkem nedostatečné kvality výstupů taktického řízení.

Controlling

Levá část obrázku zobrazuje proces controllingu, který průběžně hodnotí plnění cílů a ukazatelů úřadu a poskytuje zpětné vazby a doporučení pro všechny úrovně řízení. Navrhuje tedy, kdy je vhodné iniciovat změnu strategie, upravit taktická pravidla nebo důsledněji řídit na operativní úrovni. Důležité přitom je, že controlling pracuje nad měřitelnými a pravidelně reportovanými ukazateli, které získává ze všech procesů úřadu.

Řízení rizik

Pravá část obrázku ukazuje, jak je do systému zapojeno řízení rizik. Rizika jsou průběžně identifikována a hodnocena. Pro významná rizika jsou pak navrhována opatření, která mohou stejně jako controlling ovlivňovat všechny tři úrovně řízení.

Řízení změn

Základem „tvrdého“ systému řízení změn jsou výstupy taktického řízení. Před každou uvažovanou změnou trvalého charakteru je třeba zvažovat, jakými řídicími nástroji ji efektivně dosáhneme. Někdy se může jednat pouze o dílčí změnu procesu, změnu kompetencí nebo změnu v organizační struktuře. U rozsáhlejších změn bude samozřejmě využito kombinace několika nástrojů. Pak nastupuje „měkká“



část řízení změn, která spočívá především ve vysvětlení důvodů ke změně, rozvoji potřebných kompetencí a citlivém zavedení změny.

Dynamické popisy pracovních míst

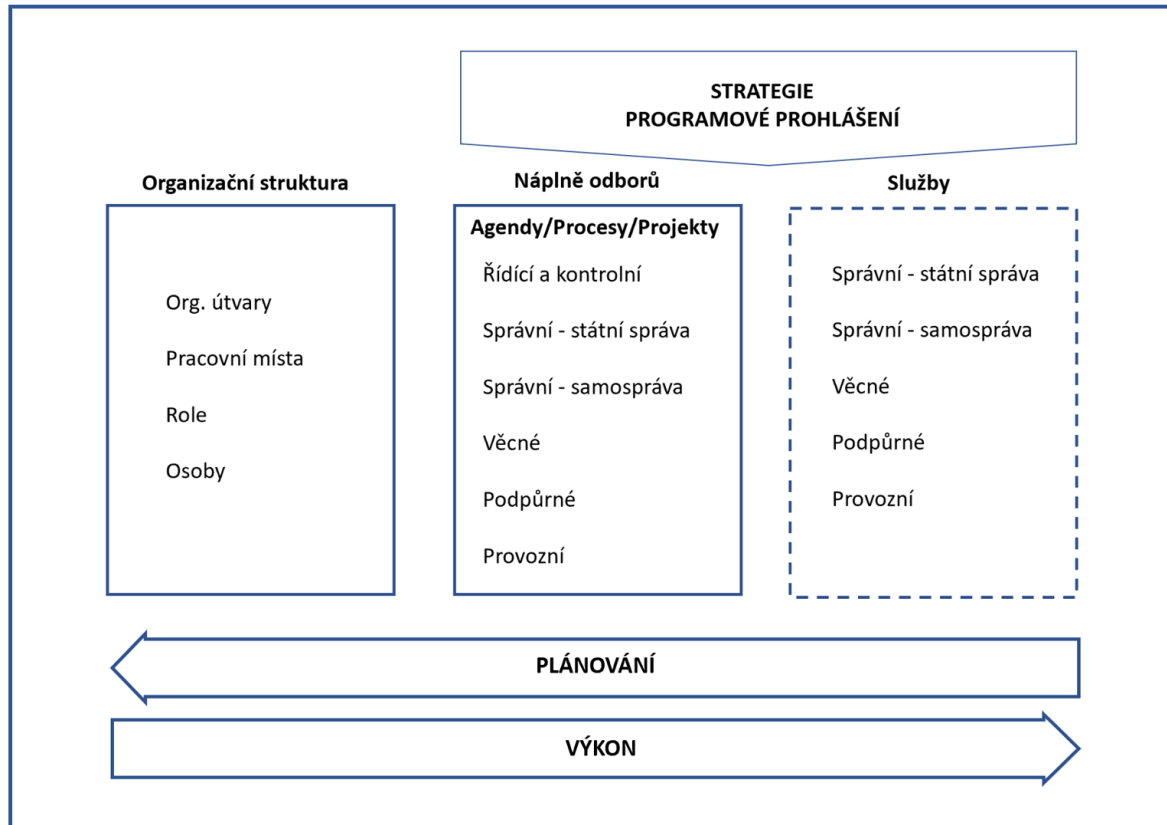
Hlavním příjemcem všech výstupů integrovaného systému managementu jsou lidé, kteří pracují v organizaci. Má-li integrovaný systém managementu plnit svůj účel, musí mu lidé rozumět a musí mít snadno dostupné informace, které se jich přímo týkají. Proto je efektivní, aby systém měl personifikované komunikační rozhraní, které lidem umožní on-line získávat komplexní informace o požadavcích, které jsou na ně kladeny i o zaváděných změnách. Softwarová podpora může zajistit, aby se všechny změny systému řízení, které se týkají konkrétních lidí, automaticky promítaly do osobních stránek zaměstnanců. Ti mohou být o těchto změnách rovněž automaticky informováni a mohou se s nimi snadným způsobem seznamovat.



Obrázek 5 Informace, které poskytuje program ATTIS

Celkový rámec pro vytváření a správu Integrovaného systému managementu města

Při návrhu a tvorbě Integrovaného systému managementu (ISM) města je nutné zvažovat účel a rozsah celého systému. ISM by měl pomáhat vedení města i všem jeho zaměstnancům ve správě a rozvoji města. Musí proto obsahovat nástroje pro tvorbu a správu strategických cílů a jejich promítnutí do provozních funkcí (agend, procesů, projektů, činností a služeb), které jsou propojeny s organizační strukturou. Hlavní prvky a vztahy mezi cíli, funkcemi a personálními zdroji ukazuje obrázek níže.



Obrázek 6 Vztahy mezi prvky ISM

Šipky ukazují správný postup při plánování a výkonu. Plánování vždy musí vycházet ze strategických cílů, promítat se do plánu služeb poskytovaných městskou korporací a následně do plánu (modelu) agend, procesů a činností. V poslední fázi jsou plánovány personální kapacity a upravována organizační struktura. Zdroje jsou tedy plánovány až v okamžiku, kdy předchozí kroky plánování formulují jasné požadavky na účel, kvalitu i kapacitu personálních zdrojů.

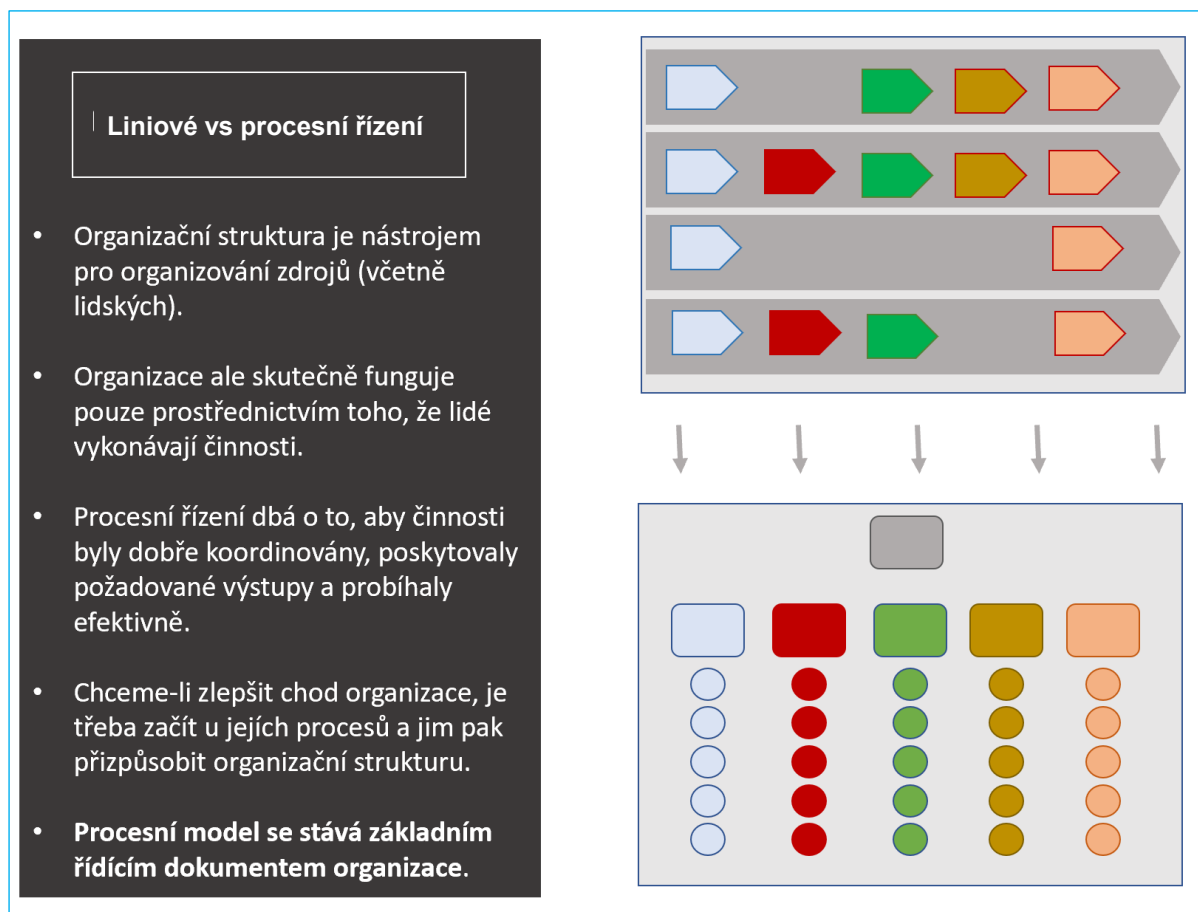
Výkon pak postupuje logicky opačným směrem. Nejdříve jsou zajištěny zdroje v potřebné kvalitě a kapacitě, které odvádějí plánovaný výkon v agendách, procesech, projektech a službách a tím přispívají k naplnění strategických cílů.

Uvedená logika integrovaného systému řízení města je aplikována do tvorby provozního a organizačního modelu a dalších prvků ISM, jak je uvedeno dále.



Metodický rámec řízení procesů, agend a činností

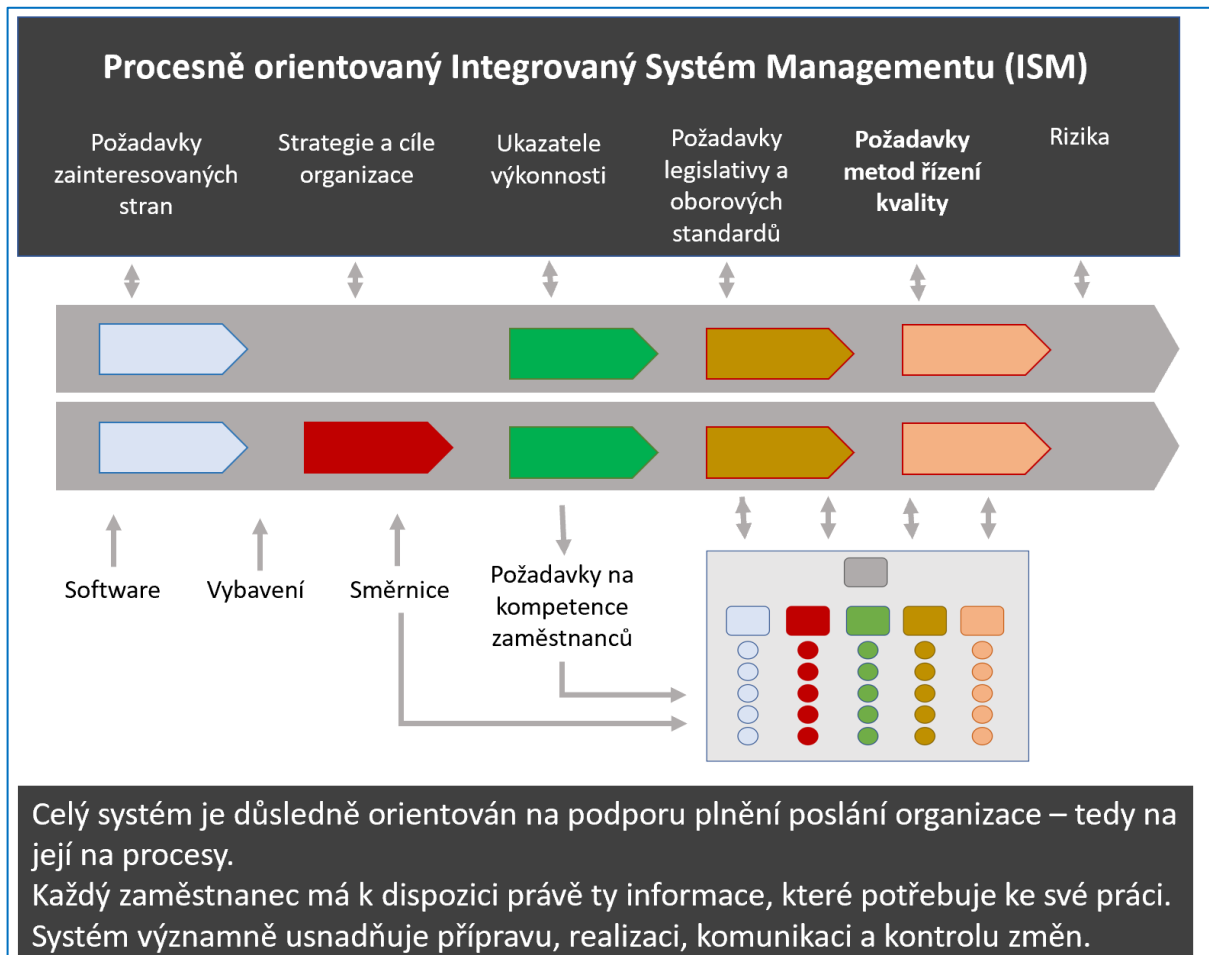
Na rozdíl například od projektového řízení nemá procesní řízení v oblasti veřejné správy stanovený obecně platný standard, podle kterého by bylo možné jednoznačně postupovat při auditu využití procesního řízení v organizaci. Metodické dokumenty MV ČR, (například Metodika modelování úřadu OHA MVČR) jsou zaměřeny především na modelování procesů centrálních úřadů, a to zejména pro účely řízení architektury informačních systémů. Nejsou primárně zaměřeny pro manažerské řízení a začlenění do integrovaného systému řízení úřadu, jak je vyžadováno v případě řízení MML.



Obrázek 7 Liniové a procesní řízení



Jak již bylo uvedeno, každá organizace funguje jen proto, že lidé v ní vykonávají činnosti. Řízení, respektive optimalizace a trvalé zlepšování činností (funkcí) je proto primární úlohou managementu každé organizace. Provozní model, který definuje, jakým způsobem činnosti napříč organizací probíhají, by se měl logicky stát základním řídicím dokumentem organizace. Činnosti sdružené do agend a procesů pak mohou být propojeny s dalšími prvky integrovaného systému řízení, jak ukazuje obrázek.



Obrázek 8 Procesně orientovaný systém řízení

Definice a povinné atributy procesu

Proces definujeme jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají přitom zdroje. (R. Fišer, *Procesní řízení pro manažery*, Grada 2014).

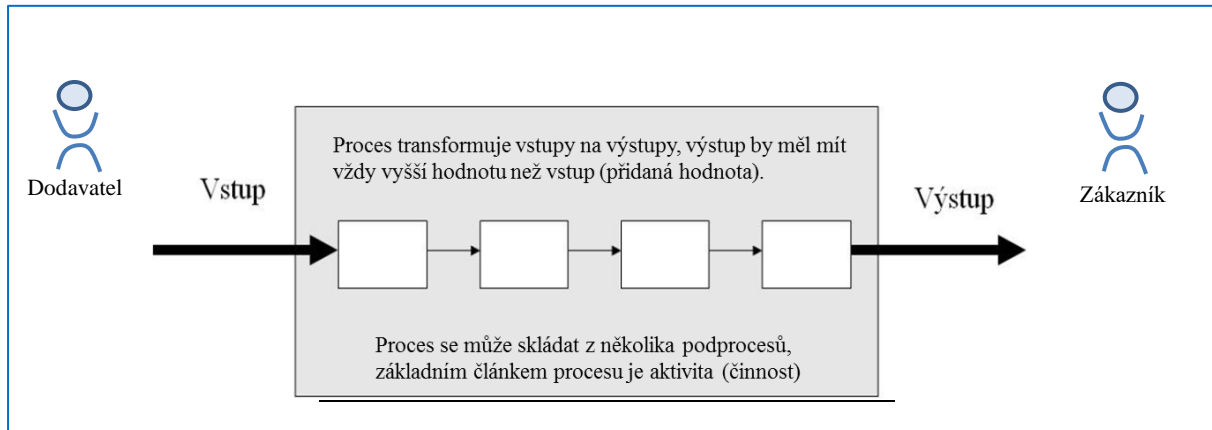
Organizace definuje své procesy cíleně pro ty funkce, které vyžadují procesní přístup k řízení. Z hlediska ISM je definice procesu formálním aktem, proces v systému řízení vzniká na základě rozhodnutí vedení organizace – stejně jako například projekt.

Povinné atributy procesu:

- je formálně definován jako součást ISM organizace;
- má definované požadované vstupy a výstupy;
- je dekomponován až na úroveň činností;



- každá činnost má prostřednictvím matice odpovědnosti přiřazenou odpovědnou roli;
- je jmenovaný vlastník procesu;
- jsou definovány indikátory kvality a efektivity procesu;
- probíhá a je dokumentováno pravidelné hodnocení a zlepšování procesu.



Obrázek 9 Vymezení procesu

Vlastník procesu

Pro každý proces musí být jmenován vlastník procesu, který zodpovídá za to, že proces funguje efektivně a poskytuje výstupy v požadované kvalitě. Zajišťuje úplný popis procesu až na úroveň činností. Zodpovídá za soulad procesu se strategickými cíli a interní a externí legislativou. Zajišťuje hodnocení indikátorů procesu a navrhuje opatření pro zlepšení procesu. Minimálně 1x ročně provádí celkové přezkoumání procesu a navrhuje koncepci rozvoje procesu.

Řízení zralosti procesů podle modelu CMM (Capability Maturity Model)

Model CMM představuje jednoduchý nástroj, podle kterého může organizace hodnotit stav svých procesů a řídit jejich rozvoj.

Úroveň 1 – Počáteční

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že jsou (typicky) nezdokumentované a ve stavu dynamických změn, mají tendenci být řízeny ad hoc, nekontrolovaným a reaktivním způsobem uživateli nebo událostmi. To poskytuje chaotické nebo nestabilní prostředí pro procesy.

Úroveň 2 – Opakovatelné

Pro tuto úroveň zralosti je charakteristické, že některé procesy jsou opakovatelné, případně s konzistentními výsledky. Není plošně zavedena přísná procesní disciplína, ale tam, kde existuje, může pomoci zajistit zachování stávajících procesů i v nestandardních situacích.

Úroveň 3 – Definováno

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že existují sady definovaných a zdokumentovaných standardních procesů, které jsou formálně zavedeny a podléhají určitému stupni zlepšování v čase.



Úroveň 4 – Spravováno (schopné)

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že pomocí procesních metrik lze prokázat efektivní dosažení procesních cílů v celé řadě provozních podmínek. Vhodnost procesu byla testována a proces byl zdokonalen a přizpůsoben. Uživatelé procesu zažili proces a jsou schopni prokázat své schopnosti. Procesní vyspělost umožňuje přizpůsobení konkrétním situacím bez měřitelných ztrát kvality nebo odchylek od specifikací procesu.

Úroveň 5 – Optimalizace (efektivní)

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že se zaměřují na neustálé zlepšování výkonnosti procesů prostřednictvím postupných i inovativních technologických změn/vylepšení.

Řízení zralosti procesů může být v rámci MML zařazeno do pravidelného přezkoumávání Integrovaného systému managementu.

Rozdíly mezi řízením procesu a řízením agendy

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, trvale prováděné činnosti mohou být řízeny buď jako **procesy** nebo jako **agendy**. V případě **procesního řízení** musí být proces formalizován řídicím aktem, ve kterém jsou uvedeny povinné atributy procesu, a je jmenován vlastník procesu v případě potřeby také procesní tým. Proces musí být popsán formou modelu podle pravidel uvedených v této metodice. Procesní model, resp. činnosti a vztahy v něm uvedené jsou závazné pro všechny zaměstnance, kteří se podílejí na jeho vykonávání. Všem činnostem v procesu jsou prostřednictvím matice odpovědnosti přiřazeny **role**. Vlastník procesu má povinnost zajistit vytvoření procesního modelu a proškolení všech pracovníků, kteří se na výkonu procesu podílejí, a to bez ohledu na to, k jaké organizační jednotce přísluší. Vlastník procesu je také oprávněn kontrolovat průběh procesu, napříč organizačními jednotkami a metodicky řídit všechny pracovníky do procesu zapojené. Pro každý proces musí být stanoveny parametry výkonnosti a kvality, za jejichž hodnocení odpovídá vlastník procesu. Proces musí být minimálně jedenkrát za rok přezkoumán s cílem jeho dalšího zlepšení.

Agendy jsou stejně jako procesy modelovány do úrovně činností. Všem činnostem v rámci agendy jsou prostřednictvím matice odpovědnosti přiřazeny role. Model agendy nemusí obsahovat další prvky povinné pro procesní model. Činnosti v rámci agendy jsou řízeny a kontrolovány v rámci organizačního útvaru, který je vykonává, způsob vykonávání a kontroly agend podléhá standardní řídicí dokumentaci. Vlastník agendy odpovídá za komplexnost popisu agendy v souladu s externí a interní legislativou. Pokud je agenda vykonávána v rámci jednoho odboru, je vlastníkem agendy automaticky vedoucí příslušného odboru. Pokud je shodná agenda prováděna v rámci několika organizačních útvarů, může být jmenován vlastník agendy a pracovní skupina, která pod vedením vlastníka navrhne pravidla pro jednotné vykonávání agendy. Vlastník agendy nemá následně žádné další pravomoci při kontrole a řízení agendy.

Vedení úřadu může rozhodnout o změně řízení agendy na procesní formu a naopak. Přitom je třeba zvažovat vyšší organizační i administrativní náročnost procesního řízení a využívat ho pouze tam, kde je to opodstatněné.



Provozní model procesů a agend

V prostředí integrovaného systému managementu MML je řízení činností podporováno programem ATTIS formou tzv. provozního modelu. Provozní model zahrnuje všechny trvale prováděné činnosti MML uspořádané do procesů a agend.

Modelování procesu

Proces musí být modelován až do úrovně činnosti. Činnosti v procesu by měly být modelovány natolik podrobně, aby rozlišily odpovědnost za vykonávání procesů na úrovni rolí. To znamená, že z popisu procesu musí být jednoznačně jasné, jaké jsou konkrétní povinnosti jednotlivých rolí k vykonávaným činnostem. Typ odpovědnosti je definován s využitím matice odpovědnosti.

Před modelováním procesu je jmenován vlastník procesu, který celý proces modelování řídí. Přitom spolupracuje se zástupci všech organizačních útvarů, které se na vykonávání procesu podílejí nebo budou podílet.

Proces je modelován metodou „shora dolů“. Postup modelování je následující:

- je definován účel procesu a jeho hlavní výstupy a vstupy;
- jsou navrženy indikátory kvality a efektivity procesu;
- jsou navrženy všechny organizační útvary, které se na procesu budou podílet;
- je navržena IT podpora procesu;
- ve spolupráci se spolupracujícími útvary je navržena hierarchická struktura procesů – členění na podprocesy (není povinné);
- provede se podrobný popis činností v rámci procesu a jeho podprocesů;
- každé činnosti jsou prostřednictvím matice zodpovědnosti přiřazeny odpovědnosti;
- k procesům nebo přímo k činnostem jsou připojeny řídicí dokumenty, relevantní formuláře a případně další zdroje procesu;
- k objektu procesu mohou být připojeny služby.

Vlastní modelování procesu v programu ATTIS provádí vyškolený správce integrovaného modelu řízení.

Modelování agendy

Agendy jsou do provozního modelu zahrnuty především proto, aby pro ně mohly být plánovány a řízeny personální kapacity a měřena a hodnocena kvalita a výkonnost. Současně jsou prostřednictvím matice odpovědnosti propojeny s pracovními místy v organizační struktuře. Mohou být propojeny také s řídicími dokumenty, které upravují jejich vykonávání. Postup modelování je následující:

- je definován účel agendy a jeho hlavní výstupy a vstupy;
- jsou definovány činnosti, které výkon agendy zahrnuje;
- každé činnosti jsou prostřednictvím matice zodpovědnosti přiřazeny odpovědnosti;
- k objektu matice mohou být přiřazeny zdroje – dokumenty, software a další zdroje;
- k objektu agendy mohou být připojeny indikátory a spuštěn reporting;
- k objektu agendy mohou být připojeny služby;

Vlastní modelování agendy v programu ATTIS provádí vyškolený správce integrovaného modelu řízení.




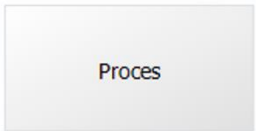
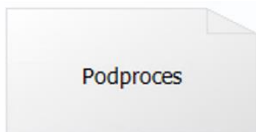
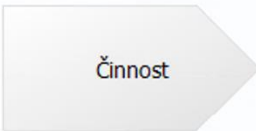
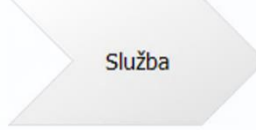
Notace pro modelování agend, procesů a služeb v notaci APCS

Pro vytváření provozního modelu byla společností ATTIS navržena jednoduchá notace **APCS (Agenda-Proces-Činnost-Služba)**, která slouží pro efektivní modelování funkcí městských korporací a organizací veřejné správy. Je určena pro přehlednou dekompozici agend a procesů na činnosti a kategorizace všech uvedených funkcí podle zaměření. Název notace naznačuje efektivní postup modelování, který přináší rychlý přehled o celém systému funkcí a umožňuje postupné zpřesňování vybraných oblastí modelu. Notace je primárně určena pro přesnou alokaci personálních kapacit a jejich následnou optimalizaci. Současně podporuje tvorbu katalogu služeb městské korporace. Minimalizace prvků modelu podporuje snadnou orientaci i nezaškoleným uživatelům. Složitější notace znamenají vyšší pracnost vytváření a správy modelů i složitější orientaci pro běžné uživatele.

V případě potřeby detailního popisu procesů například pro účely automatizace procesu může být notace rozšířena o prvky vývojového diagramu. V případě, že je třeba proces podrobně modelovat pro potřeby automatizace, může být využita notace BPMN2, se kterou je program ATTIS kompatibilní. Objekty pro modelovací notaci programu ATTIS lze definovat v číselníku BMP.


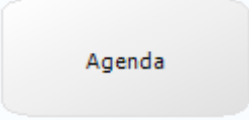
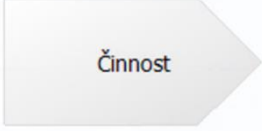
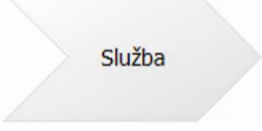
Objekty pro modelování procesů a agend v notaci APCS

Objekty pro modelování procesů




	Zahrnuje funkce (procesy a agendy) stejného zaměření. Oblast slouží pouze ke strukturování grafického modelu a lepší orientaci v něm. Nenesé žádné další informace. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí. Shodné pro procesy i agendy.
	Základní objekt pro vymezení procesu. Musí splňovat povinné atributy – viz definice procesu. Nemá podřízené ani nadřízené procesy. Je dekomponován na podprocesy a následně na činnosti nebo přímo na činnosti. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí.
	Slouží k rozdělení složitého procesu na dílčí kroky. Musí mít vstupy a výstupy, vždy musí být dekomponována na činnosti. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí.
	Nejmenší krok dekompozice procesu. Musí mít vždy přiřazenou odpovědnost prostřednictvím matice odpovědnosti. Není dekomponován na nižší úrovně.
	Prvek popisující konkrétní službu. Vždy musí být připojen k procesu nebo agendě. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí.



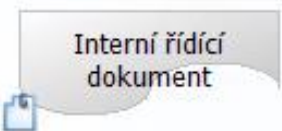
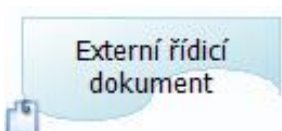
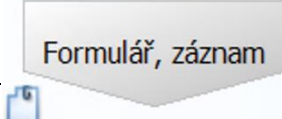
Objekty pro modelování agend

	<p>Zahrnuje funkce (procesy a agendy) stejného zaměření. Oblast slouží pouze ke strukturování grafického modelu a lepší orientaci v něm. Nenese žádné další informace. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí. Shodné pro procesy i agendy.</p>
	<p>Funkce nebo soubor funkcí řízený liniově. Může být dekomponován na činnosti, případně mu mohou být přiřazeny služby.</p>
	<p>Nejmenší krok dekompozice agendy. Musí mít vždy přiřazenou odpovědnost prostřednictvím matice odpovědnosti. Není dekomponován na nižší úrovni.</p>
	<p>Prvek popisující konkrétní službu. Vždy musí být připojen k procesu nebo agendě. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí.</p>


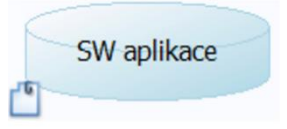
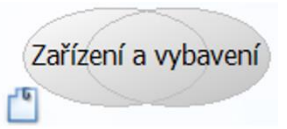
Barevné rozlišení funkcí dle zaměření

Funkce pro oblast řízení a kontroly	
Funkce správní v oblasti státní správy	
Funkce správní v oblasti samosprávy	
Funkce poskytování věcných služeb	
Funkce provozní	
Funkce podpůrné	

Objekty pro modelování zdrojů

	<p>Dokument, který vytváří sama organizace a který upravuje způsoby fungování organizace. Např. směrnice, plány, pokyny a podobně. Typicky se jedná o výstup řídicích procesů. Připojují se jako obecné zdroje procesů, činností a agend.</p>
	<p>Dokument, který vzniká vně organizace, ale je závazný pro fungování organizace. Např. zákony, vyhlášky, metodiky a podobně. Připojují se jako obecné zdroje procesů, činností a agend.</p>
	<p>Dokumenty, které jsou vyplňovány a zpracovávány v rámci procesů a agend. Připojují se jako vstupy a výstupy procesů, činností a agend.</p>



 <p>Záznam v databázi</p>	<p>Záznamy, které jsou pořizovány a zpracovávány v rámci v rámci procesů a agend přímo do sw aplikací. Připojují se jako vstupy a výstupy procesů, činností a agend.</p>
 <p>SW aplikace</p>	<p>Softwarové aplikace používaná pro podporu procesů a agend. Připojují se jako obecný zdroj procesů, činností a agend.</p>
 <p>Zařízení a vybavení</p>	<p>Využívá se výjimečně pro připojení specializovaného zařízení a vybavení. Připojují se jako obecný zdroj procesů, činností a agend.</p>



Postup při vytváření provozního modelu v programu ATTIS

Model procesů a agend je vytvářen v programu ATTIS. Přitom jsou využívány moduly BPM (Business Process Modeling) a Zdroje.

V prvním kroku je třeba vyplnit číselníky v modulu BPM – role, typy odpovědnosti typy objektů pro procesy, agendy a činnosti – viz obr. níže.

Název	Piktogram	Barva
0_Agenda provozní	Zaoblený obdélník	173; 216; 230
0_Agenda správní - samospráva	Zaoblený obdélník	255; 192; 192
0_Činnost	Obdélník s pravou špicí	224; 224; 224
0_Oblast provozních funkcí	Elipsa	173; 216; 230
0_Oblast řídicích funkcí	Elipsa	255; 215; 0
0_Oblast správních funkcí státní spr...	Elipsa	244; 164; 96
0_PodProces řídicí	Vpravo nahoře zkosený obdélník	255; 215; 0
Město	Obdélník	0; 128; 0
Nevyužito	Šipka vpravo	192; 255; 192
0_Agenda podpůrná	Zaoblený obdélník	154; 205; 50
0_Agenda řídicí	Zaoblený obdélník	255; 215; 0
0_Agenda státní správy	Zaoblený obdélník	244; 164; 96
0_Agenda věcná	Zaoblený obdélník	210; 105; 30
0_Agenda věcných služeb	Zaoblený obdélník	210; 105; 30
0_Činnost podpůrná	Obdélník s pravou špicí	154; 205; 50
0_Činnost provozní	Obdélník s pravou špicí	173; 216; 230
0_Činnost řídicí a kontrolní	Obdélník s pravou špicí	255; 215; 0
0_Činnost správní samospráva	Obdélník s pravou špicí	255; 192; 192
0_Činnost státní správy	Obdélník s pravou špicí	244; 164; 96
0_Činnost věcná	Obdélník s pravou špicí	210; 105; 30
0_Oblast podpůrných funkcí	Elipsa	154; 205; 50
0_Oblast správních funkcí samospr...	Elipsa	255; 192; 192

Obrázek 10 Snímek obrazovky ATTIS – číselníky BPM

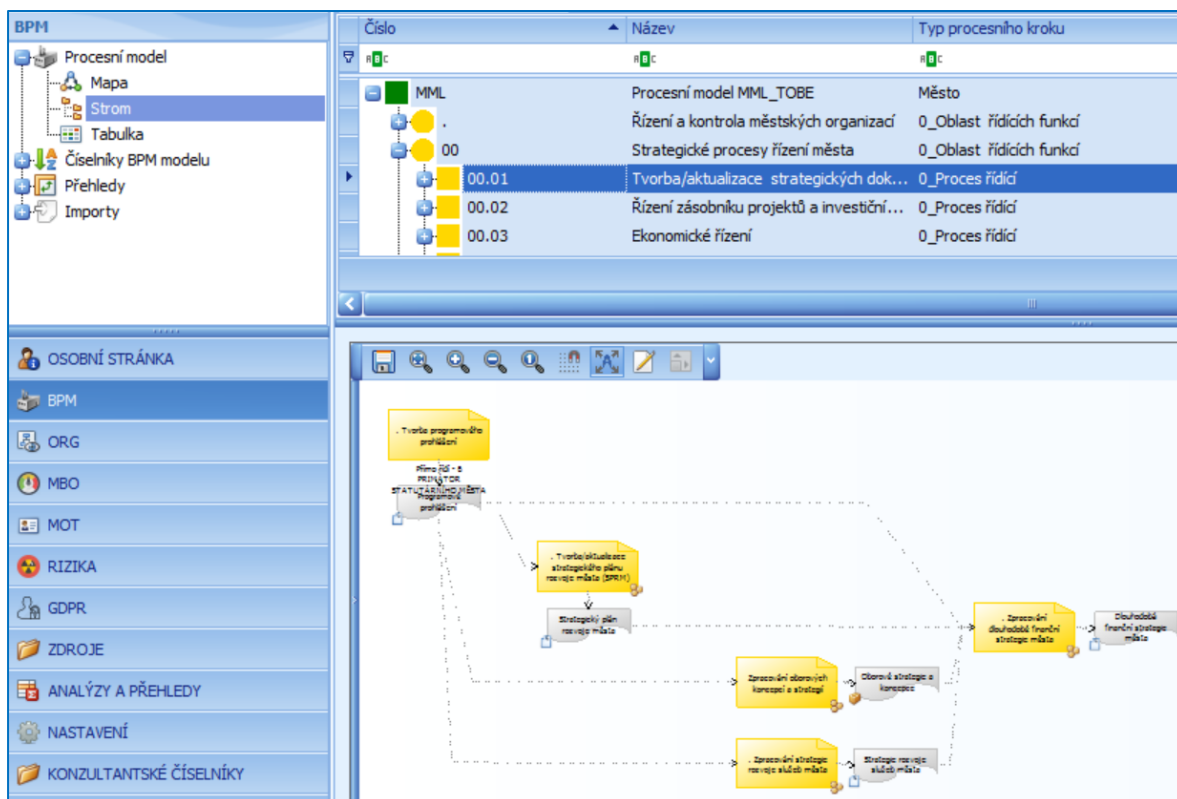


V dalším kroku je třeba vyplnit číselník zdrojů v modulu Zdroje – viz obr.

Název	Piktogram	Barva
Balíček	Obdélník	255; 255; 192
Externí řídicí dokument	Dolně zvlněný obdélník	173; 216; 230
Formulář, záznam	Obdélník s dolní šipkou	192; 192; 192
Interní řídicí dokument	Dolně zvlněný obdélník	192; 192; 192
Produktový interní zdroj	Šipka vpravo	255; 250; 205
SW zdroj	Válec	173; 216; 230
Událost	Kruh	0; 255; 0
Zařízení a vybavení	Dva spojené kruhy	192; 192; 192
Záznam v databázi	Obdélník s dolní šipkou	173; 216; 230
Zdroj ATTIS	Válec	135; 206; 250

Obrázek 11 Snímek obrazovky ATTIS – číselník zdrojů

Po vyplnění číselníků se vytváří vlastní model ve formě stromu nebo grafického diagramu.



Obrázek 12 Snímek obrazovky ATTIS – diagram procesu



Výsledky modelování je možné průběžně zobrazovat například v tabulkových přehledech.

The screenshot shows the ATTIS BPM module interface. On the left is a navigation tree with categories like 'Procesní model', 'Procesní kroky', and 'OSOBNÍ STRÁNKA'. The main area displays a table of 'Nadřazený proces' (Parent process) with columns for 'Číslo' (Number) and 'Název' (Name). The table lists various processes related to child protection, such as 'Agenda Státní památkové péče' and 'Agenda sociálně-právní ochrany dětí'.

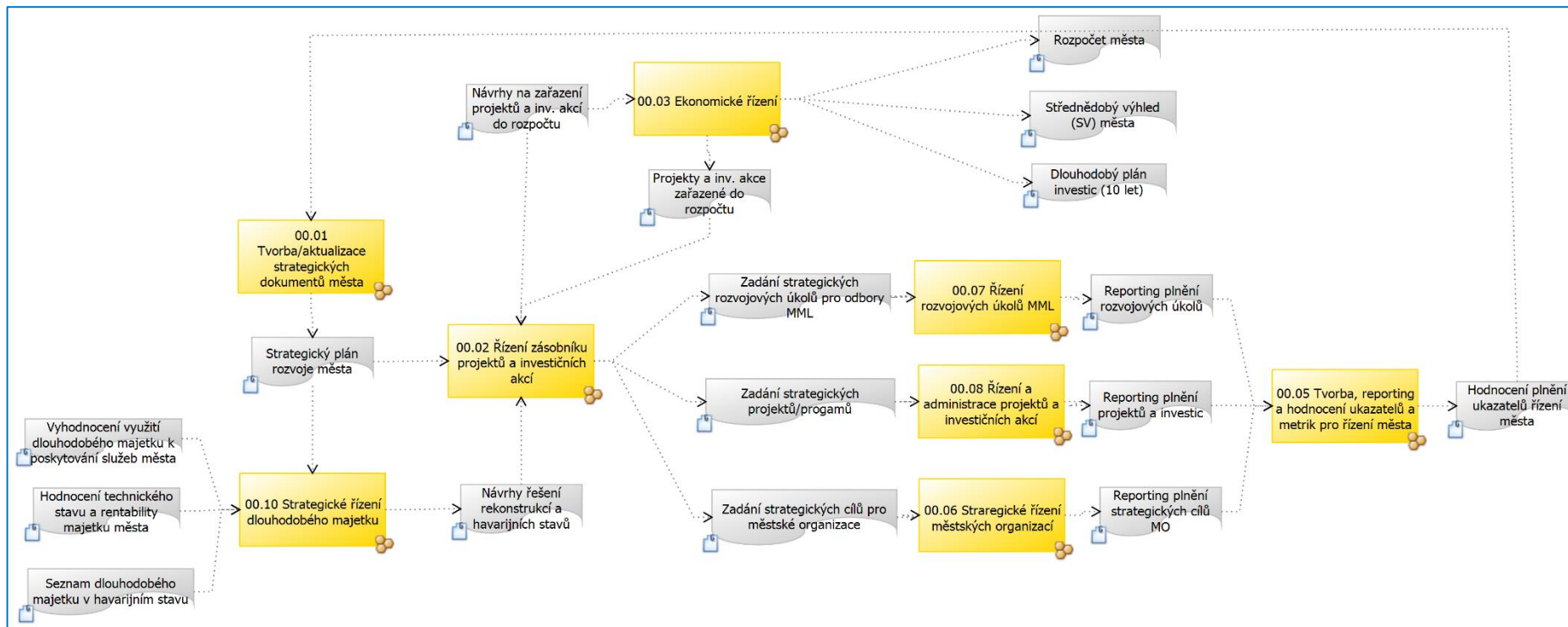
Číslo	Název
02P.13	Agenda Státní památkové péče (Počet=3)
02P.14	Agenda občanských průkazů, cestovních dokadů a evidence obyvatel (Počet=10)
02P.16	Agenda matrik (Počet=5)
02P.19	Agenda Živnostenského úřadu (Počet=22)
02P.20	Agenda zák. o návykových látkách (Počet=1)
02P.21	Agenda sociálně-právní ochrany dětí (Počet=25)
02P.21.24	Informuje dítě s ohledem na jeho věk a rozumovou vyspělost o všech závažných věcech jeho se dotý...
02P.21.08	Je soudem ustanovováno opatrovníkem dítěte, které nemůže zastoupit žádný z rodičů in
02P.21.05	Navštěvuje dítě a jeho rodinu v bydli a zjišťuje v místech, kde se dítě zdržuje, sociální podmínky dítě...
02P.21.13	Podává soudu za podmínek stanovených zvláštním předpisem návrhy vymezené v zákoně o sociálně...
02P.21.15	Podává zprávy soudu, státnímu zastupitelství a Policii ČR o poměrech dítěte
02P.21.14	Policii ČR podává návrh na zahájení trestního stíhání při podezření na spáchání trestného činu proti dítěti
02P.21.07	Pořádá případové konference pro řešení konkrétních situací ohrožených dětí a jejich rodin
02P.21.01	Poskytování sociálně-právní ochrany dětem
02P.21.03	Poskytuje nebo zprostředkovává rodičům poradenství při výchově a vzdělávání dětí
02P.21.18	Poskytuje pomoc rodič, jehož dítě je umístěno v zařízení pro výkon ústavní výchovy
02P.21.06	Pravidelně vyhodnocuje situaci dítěte a jeho rodiny a na základě vyhodnocení zpracovává individuální...
02P.21.12	Prověřuje oznámení o zneužívání nebo týrání dítěte
02P.21.11	Realizuje výkon funkce opatrovníka pro správu jmění dítěte tam, kde bylo statutární město Liberec op...
02P.21.23	Rozhoduje o přestupcích na úseku sociálně-právní ochrany dětí;

Obrázek 13 Snímek obrazovky ATTIS – přehledy modulu BPM

Podrobný návod k práci s programem ATTIS je obsažen v on-line nápovědě programu.



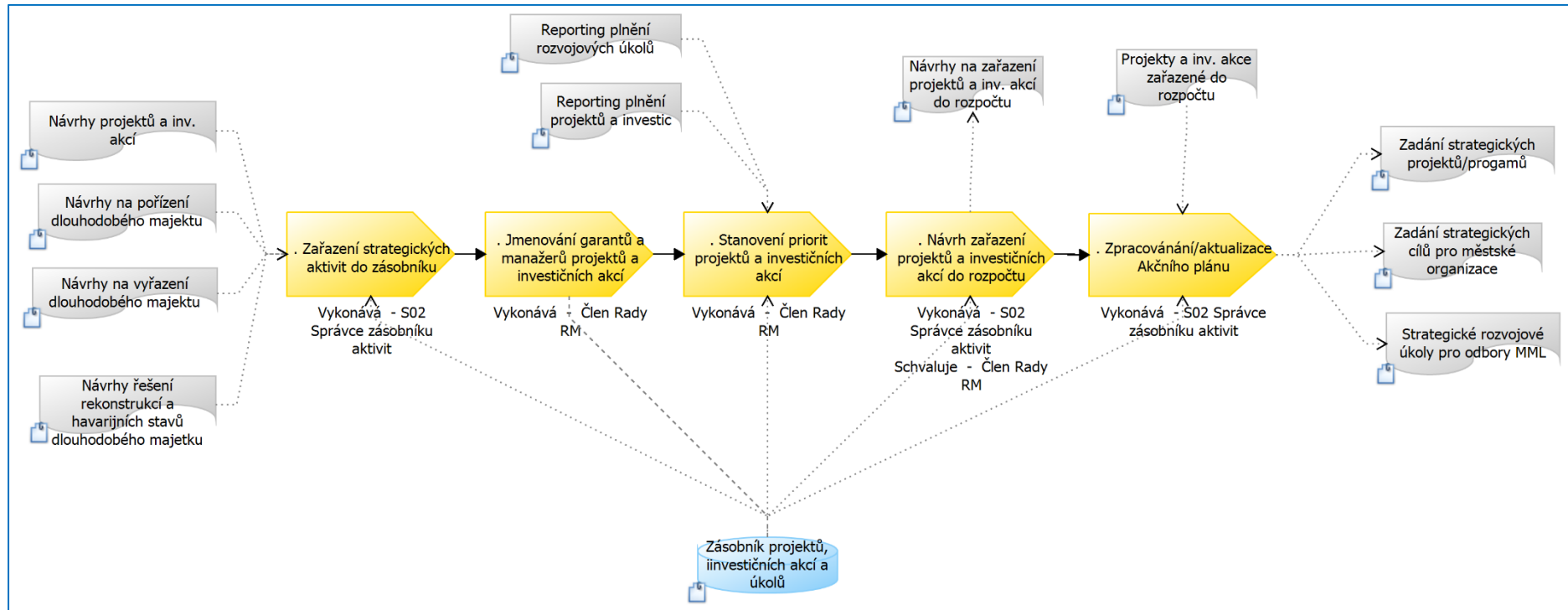
Ukázka modelu procesů strategického řízení města



Obrázek 14 Model procesů strategického řízení města

Obrázek ukazuje celkové uspořádání procesů strategického řízení města a jejich vazby (vstupy a výstupy). Symbol v pravém dolním rohu každého procesu ukazuje, že proces obsahuje další úroveň, na které jsou popsány aktivity projektu.

Ukázka modelu jednoho procesu – řízení zásobníku projektů a investičních akcí



Obrázek 15 - Příklad procesního diagramu s maticí odpovědnosti

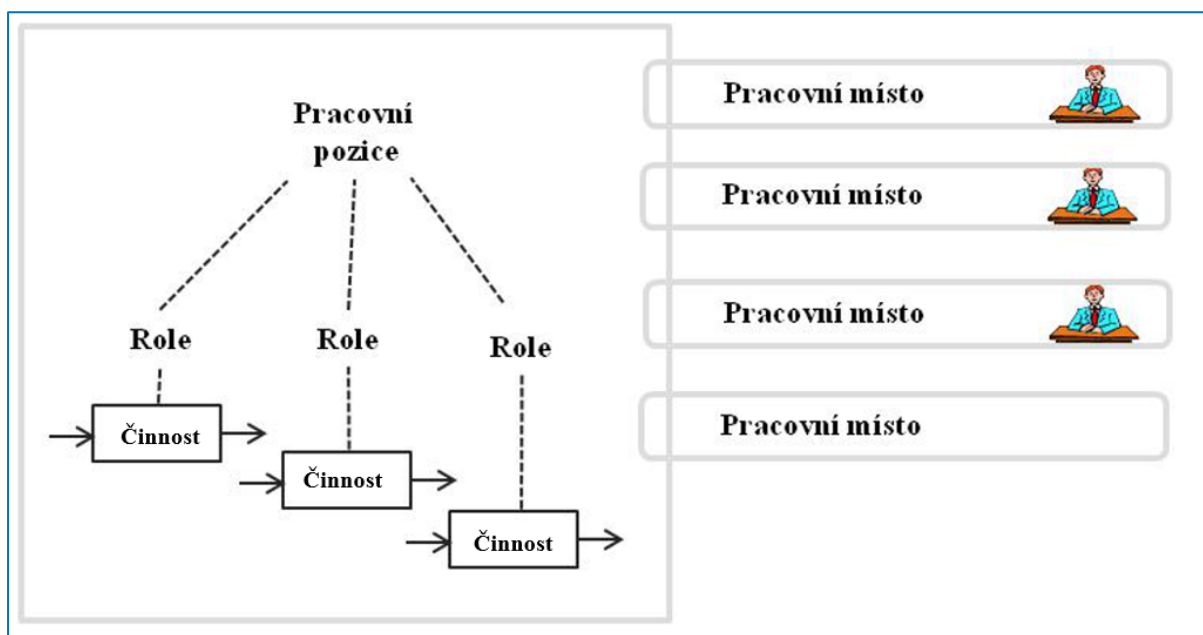
Obrázek ukazuje příklad detailního popisu procesu. Pod činnostmi se zobrazují údaje o přiřazených rolích, které odpovídají za vykonávání aktivity. Role se přiřazují prostřednictvím matice odpovědnosti a jsou automaticky promítány do popisu pracovních míst.



Lidské zdroje v ISM

Vztahy mezi činnostmi a organizační strukturou

Lidskými zdroji v terminologii ISM označujeme potenciál lidí, který je tvořen jejich vlastnostmi, schopnostmi a kapacitami. Řízení lidských zdrojů zabezpečuje, aby MML měl trvale k dispozici lidské zdroje v kapacitě a kvalitě, které zaručí naplňování jeho dlouhodobých cílů. Základním nástrojem k řízení lidských vztahů je organizační struktura zahrnující komplexní popisy pracovních míst a jejich organizační a řídicí vztahy. Organizační struktura je propojena s činnostmi v agendách a procesech prostřednictvím rolí, jak ukazuje obrázek níže.



Činnosti představují v rámci systému ATTIS přesné zadání „co a jak má být vykonáno“. Činnosti mohou být seskupeny a řízeny jako agendy, procesy, projekty nebo samostatné úkoly. K činnostem jsou prostřednictvím matice odpovědnosti připojeny role, které agregují úlohy, odpovědnosti a pravomoci se společným účelem. Typickou rolí je například *Vedoucí odboru*, tato role je připojena ke všem činnostem, které vykonávají všichni vedoucí odborů v rámci MML. Jediná role je pak vstupem do popisu práce všech vedoucích odborů. Toto řešení umožňuje, že práce nositelů role (v tomto případě vedoucích odborů) je plně srovnatelná a lze pro ni jednoduše nastavovat společná kritéria výkonnosti a hodnocení. Další běžně využívanou rolí je například role *Zaměstnanec*. Tato role agreguje společné povinnosti všech zaměstnanců MML bez ohledu na to, jaké pracovní místo vykonávají.

Důležitou vlastností popisu rolí v systému ATTIS je automatické promítnutí vlastností jedné role do všech pracovních míst, kde je role využita. Tato vlastnost umožní systemizovat role napříč všemi pracovními místy MML a umožní také systemizovat role a pracovní místa v rámci jednotlivých odborů a oddělení MML. To je důležitou podmínkou pro následné plánování, hodnocení a řízení personálních kapacit.

Pracovní pozice je dalším prvkem, který umožňuje systemizaci pracovních míst v rámci organizační struktury MML. Pracovní pozice zahrnuje relevantní role a představuje „šablonu“ pro tvorbu shodných pracovních míst. Pracovní místa vytvořená z jedné pracovní role lze společně spravovat, vytvářet pro



ně kritéria výkonnosti a kvality, kompetenční modely a podobě. Takto vytvořená pracovní místa lze mezi sebou porovnávat, řešit jejich plnou vzájemnou zastupitelnost a v neposlední řadě optimalizovat počty pracovních míst v návaznosti na požadované vykonávané činnosti a služby.

V dalším kroku se požadavky obsah a počet pracovních míst promítnou do organizační struktury, a to jak z pohledu kapacit, tak z pohledu popisu pracovních náplní na konkrétních pracovních místech.

Důležité je respektovat princip, že organizační struktura je nástrojem pro optimální uspořádání personálních zdrojů pro výkon agend, procesů a projektů magistrátu. Zásahy do organizační struktury, které nejsou propojeny s řízením činností a služeb, jsou častou manažerskou chybou. Obvykle snižují dlouhodobou efektivitu celého systému, působí demotivačně na zaměstnance a často se po nějakou dobu vracejí formou JO-JO efektu, který vede k nestabilitě a neefektivitě celého systému řízení.

Role v ISM

Role popisuje úlohu nebo soubor souvisejících úloh, které jsou vykonávány v rámci pracovního místa. Pro roli tedy nemusí být vždy vytvářeno nové pracovní místo, může být přiřazena k pracovnímu místu, které již existuje. V rámci ISM jsou využívány dva typy rolí:

- **typové role**, jsou využívány současně pro více pracovních pozic. Například typová role „Vedoucí odboru“ je společná pro všechna pracovní místa vedoucích odborů. Modifikací typové role a jejích vazeb jsou zároveň modifikována všechna pracovní místa, ke kterým je tato role přiřazena;
- **specifické (jedinečné) role** se v ISM neopakují, vyskytují se pouze u jednoho pracovního místa, v rámci, kterého jsou vykonávány jedinečné pracovní povinnosti.

Cílem optimalizace by mělo být snižovat počet specifických rolí a cestou standardizace navyšovat počet rolí typových. Standardizace vede ke zjednodušení správy celého systému, zvyšuje přehlednost a transparentnost pracovních náplní, pomáhá řešit zastupitelnost a v neposlední řadě přispívá k přesnému plánování a hodnocení personálních kapacit.

Typové role využívané v integrovaném systému managementu magistrátu jsou uvedeny v tabulce níže.



Název role	Popis role
Správce ISM	Odpovídá za funkčnost ISM v rámci sw ATTIS. Zajišťuje soulad modelů v sw ATTIS s Metodikou procesního řízení MML. Administruje systém ATTIS, přiděluje přístupová práva, nastavuje automatické funkce reportingu.
Vlastník procesu	Zodpovídá za to, že proces funguje efektivně a poskytuje výstupy v požadované kvalitě. Zajišťuje úplný popis procesu až na úroveň činností. Zodpovídá za soulad procesu se strategickými cíli a interní a externí legislativou. Zajišťuje hodnocení indikátorů procesu a navrhuje opatření pro zlepšení procesu. Minimálně 1x ročně provádí celkové přezkoumání procesu a navrhuje koncepci rozvoje procesu.
Správce zásobníku aktivit	Vede zásobník aktivit v programu ATTIS, aktualizuje stavy, priority a další údaje v zásobníku
Hlavní controller města	Navrhuje indikátory plnění cílů a funkcí města. Hodnotí plnění cílů indikátorů a navrhuje opatření ke korekcím odchylek
Specialista controllingu	Nastavuje indikátory do systému ATTIS, kontroluje reporting, podílí se na hodnocení indikátorů, zpracovává přehledy plněn pro ZM a RM a vedoucí pracovníky města
Manažer projektu	Řídící projekty dle metodiky projektového řízení, reportuje plnění projektu
Garant projektu	Garantuje zdroje pro projekt na úrovni vedení města, s manažerem projektu řeší odchylky od plánu projektu, akceptuje výstupy projektu
Garant majetku	Hodnotí potřebnost a stav majetku, navrhuje nabývání, pozbývání, rekonstrukce a opravy majetku
Garant cíle	Aktivně podporuje plnění cíle, hodnotí reportované ukazatele a v rozsahu své pravomoci ukládá opatření v případě neplnění.
Koordinátor dodavatele služeb	Projednává s dodavatelem služeb strategické zadání pro služby, spolupracuje na rozpočtu pro dodavatele služeb, kontroluje kvalitu a efektivitu služeb
Reportující	V programu ATTIS reportuje plnění cílů a indikátorů
Vedoucí odboru	Aktivně využívá ISM k řízení odboru. Zodpovídá za aktuálnost popisu pracovních míst svých podřízených v ISM. Navrhuje pravidelně přezkoumává personální obsazení procesů a agend, na který se jeho odbor podílí. Reportuje plnění cílů a ukazatelů odboru
Člen RM	Podílí se na řízení města dle nastavených procesů a interních pravidel
Člen ZM	Podílí se na řízení města dle nastavených procesů a interních pravidel

Obrázek 16 - Přehled typových rolí

Postup při vytváření organizačního modelu v programu ATTIS

Organizační model v systému ATTIS je vytvářen v modulu ORG. Nejdříve je třeba naplnit číselníky organizačních jednotek, pracovních pozic, pracovních míst a osob. Tyto číselníky lze naplnit také importem dat z personálního systému. Při v první verzi modelu je doporučeno naplnit číselník pracovních míst, pracovních pozic a rolí v poměru 1:1:1. To znamená, že pro každé pracovní místo je vytvořena specifická role a specifická pracovní pozice.

V dalším kroku se vytváří vlastní organizační model ve stromovém zobrazení nebo v grafickém diagramu.

Následně pak může probíhat systemizace a optimalizace, kdy jsou role a pracovní pozice sjednocovány a slučovány s cílem zjednodušit a zpřehlednit správu pracovních náplní a usnadnit plánování personálních kapacit.



Číslo	Název	Organizační jednotka
11/3/3	administrativní a spisový pracovník	Oddělení komunikace a informací
11/3/5	administrativní a spisový pracovník	Oddělení komunikace a informací
11/3/6	administrativní a spisový pracovník	Oddělení komunikace a informací
19/0/3	architekt, krajinný architekt	Kancelář architektury města
19/0/4	architekt, krajinný architekt	Kancelář architektury města
19/0/5	architekt, krajinný architekt	Kancelář architektury města
11/3/2	archivářka	Oddělení komunikace a informací
11/3/8	archivářka	Oddělení komunikace a informací
11/4/3	domovník údržbář	Oddělení krizového řízení
6/2/10	domovník údržbář	Oddělení technické správy budov
6/2/9	domovník údržbář	Oddělení technické správy budov
19/0/6	dopravní specialista	Kancelář architektury města
5/0/03	finanční referent-finanční a procesní analytik	Odbor ekonomiky
16/0/4	hlavní zkušební komisař	Odbor dopravy
4/2/10	hrobník údržbář	Oddělení komunálních služeb

Obrázek 17 Snímek obrazovky ATTIS – číselníky modulu ORG

Podrobné návody pro obsluhu systému ATTIS jsou obsaženy v on-line nápovědě programu.

Propojení agend, procesů a činností s rolemi organizační strukturou

Propojení agend, procesů a činností s rolemi a následně s pracovními místy je zajištěno prostřednictvím matice odpovědnosti. Ta definuje, jaký odpovědnosti, resp. pravomoci má daná role vůči prvku provozního modelu.

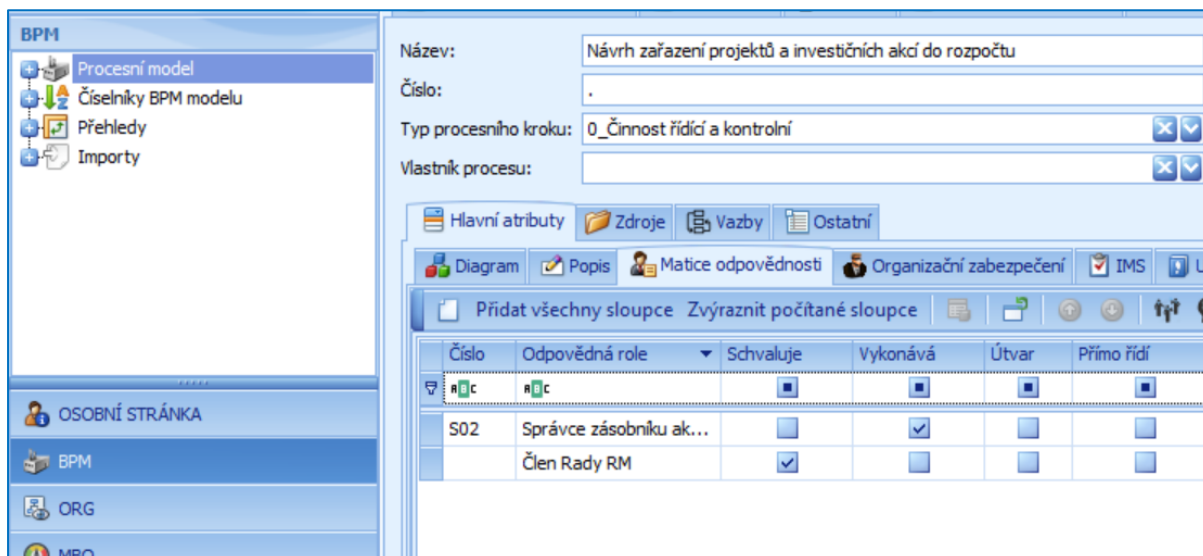
Typy odpovědnosti role vůči činnosti lze uživatelsky definovat v číselníku „Typ odpovědnosti“ v modulu BPM, jak ukazuje obrázek níže.

Pořadí	Název
1	Vykonává
2	Spolupracuje
3	Přímo řídí
4	Vyjadřuje se
5	Schvaluje
6	Koordinuje
7	Útvar
8	Zastupuje město

Obrázek 18 Snímek obrazovky ATTIS – typy odpovědnosti

U každého typu odpovědnosti lze podrobně popsat konkrétní pravidla pro jeho použití.

Každé agendě, procesu činnosti nebo službě lze následně v provozním modelu přiřadit konkrétní roli a typ zodpovědnosti, jak ukazuje obrázek níže.



Obrázek 19 Snímek obrazovky ATTIS – matice odpovědnosti u činnosti

„Zakliknutí“ vazby role k činnosti zajistí, že odpovědnost definovaná touto vazbou bude automaticky promítnuta do popisu všech pracovních míst, ke kterým je role připojena.

Č.	Vazba	Popis	Proces	Podproces	Činnost	Agenda	Služba
1	Vykonává	Přímo vykonává dle pokynů nebo interních pravidel			A	A	A
2	Spolupracuje	Na vyzvání dodává vstupy a informace.			A	A	A
3	Přímo řídí	Odpovídá za vykonání. Má pravomoc přímo řídit podřízené při realizaci .	A	A	A	A	A
4	Vyjadřuje se	Na vyzvání se vyjadřuje se k výstupům.			A	A	A
5	Schvaluje	Schvaluje/podepisuje každý výstup			A	A	A
6	Koordinuje	Koordinace činností v rámci procesu nebo agendy pro zajištění věcné i časové návaznosti	A	A	A	A	A
7	Útvar	Orientační vazba na organizační útvar	A	A	A	A	A
8	Zastupuje město	Zastupuje město navenek			A	A	A

Tabulka ukazuje pravidla pro použití typů odpovědnosti vůči jednotlivým typům funkcí v provozním modelu.

Kompetenční model pracovního místa

Kompetence v ISM znamenají znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání činností zahrnutých v roli. Při vytváření provozně – organizačního modelu je třeba průběžně vyhodnocovat, zda pro vykonávání funkcí přiřazených maticí odpovědností mají příslušní pracovníci potřebné znalosti a dovednosti. Kompetenční model pracovního místa pak představuje souhrn požadovaných znalostí a dovedností pro všechny přiřazené role.

Tabulka níže ukazuje navržené kompetence pro typové role. Kompetence jsou navržené i pro volené zastupitele, kteří se podílí na výkonu funkcí MML.



Kompetence/Role	Správce ISM	Vlastník procesu	Správce zásobníku aktivit	Hlavní controller města	Specialista controllingu	Garant projektu	Manažer projektu	Garant cíle	Garant majetku	Koordinátor dodavatele služeb	Reportující	Vedoucí odboru	Člen RM	Člen ZM
Základní znalost struktury a postupů strategických dokumentů města													A	A
Detailní znalost struktury a postupů strategických dokumentů města	A	A	A	A	A	A	A	A				A		
Orientace ve strategických cílech města	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A
Základní znalost řízení zásobníku aktivit		A				A	A	A		A			A	A
Detailní znalost řízení zásobníku aktivit	A		A	A	A				A			A		
Základní znalost procesu správy dlouhodobého majetku	A		A							A		A	A	A
Detailní znalost procesu správy dlouhodobého majetku				A	A				A					
Základní orientace v KPIs a reportingu města		A				A	A	A		A	A	A	A	A
Detailní orientace v KPIs a reportingu města	A		A	A	A				A					
Základní znalost procesu řízení městských organizací			A					A	A			A	A	A
Detailní znalost procesu řízení městských organizací	A			A	A					A				
Základní znalost řízení služeb								A					A	A
Detailní znalost řízení služeb	A								A	A				
Detailní znalost průběhu vlastněného procesu		A												
Schopnost správně využívat metodiky ISM a procesního řízení při správě vlastněného procesu		A												
Schopnost správně aplikovat pravidla nastavená procesy v řízeném odboru/oddělení												A		
Detailní znalost prvků ISM a schopnost vytvářet a rozvíjet ISM s podporou sw ATTIS	A													
Schopnost správně zadávat cíle a ukazatele v programu ATTIS	A							A				A		
Schopnost správně zadávat úkoly v programu ATTIS						A	A	A	A			A		
Schopnost komplexně spravovat zásobník aktivit v programu ATTIS	A		A											
Schopnost orientovat se v reportovaných hodnotách v programu ATTIS		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Schopnost správně uplatňovat metodiku projektového řízení v praxi			A			A	A							
Schopnost řídit projekty s využitím programu ATTIS			A				A							
Schopnost definovat měřitelné indikátory a jejich požadované hodnoty pro všechny funkce města				A										
Schopnost navrhovat řídicí a kontrolní nástroje pro korporátní řízení města				A										



Zefektivnění náboru zaměstnanců a zlepšení jejich zapracování a doporučení pro prvky vstupního školení v oblasti procesního řízení

Zefektivnění procesu náboru, výběru a adaptace

Systém procesního řízení, respektive celý integrovaný systém managementu MML, přispěje k zefektivnění náboru a zapracování nových zaměstnanců ve dvou oblastech:

1. Přesné a automaticky aktualizované popisy pracovních míst a dalších požadavků pro zadání náboru

Systém ATTIS automaticky vytváří komplexní popis pracovního místa generovaný z vazeb pracovního místa na agendy, procesy, služby a činnosti. Dále může zahrnovat požadavky na kompetence zaměstnance definované kompetenčním modelem a také ukazatele výkonnosti, podle kterých bude zaměstnanec při výkonu práce hodnocen. Vedoucím zaměstnancům tak odpadne opakované vytváření požadavků na vyhledávané pozice a zjednoduší se komunikace mezi vedoucími zaměstnanci a personálním oddělením při realizaci náboru a výběru nových zaměstnanců.

2. Interaktivní podpora úvodního proškolení při nástupu zaměstnance i seznamování s výkonem pracovního místa během celého adaptačního procesu

Systém ATTIS pro každé pracovní místo vytváří osobní stránky zaměstnance. Z těchto stránek má zaměstnanec interaktivní přístup ke všem agendám, procesům, službám a dalším činnostem, které bude v rámci pracovního místa vykonávat. Tyto informace obsahují i pracovní a řídicí vztahy. Zaměstnanec po krátkém proškolení získá plně interaktivní nástroj, který mu pomůže pochopit problematiku jeho pracovní pozice v kontextu činnosti magistrátu i celé městské korporace.

Požadavky na úvodní proškolení

Komplexní požadavky na znalosti a dovednosti nového zaměstnance pro oblasti procesního řízení i pro další oblasti integrovaného systému managementu bude definovat kompetenční model zaměstnance. Budou se lišit pro jednotlivé typy pozic – od vedoucích zaměstnanců budou vyžadovány komplexnější a hlubší znalosti a dovednosti než od řadových referentů a specialistů. Úvodní zaškolení bude zahrnovat oblasti:

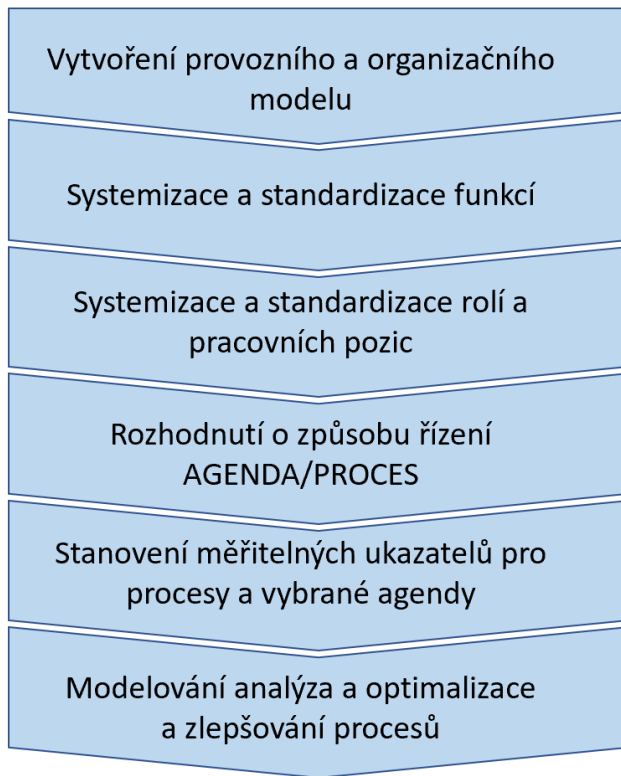
- Vysvětlení všech hlavních prvků integrovaného systému managementu a jejich vazeb minimálně v rozsahu organizační a procesní modely, cíle a ukazatele, projekty a úkoly. Rozsah by měl být upravován při případném rozšiřování využití dalších funkcí programu ATTIS – například pro řízení rizik nebo řízení dokumentace.
- Zaškolení v ovládnutí programu ATTIS – zejména ve vyhledávání informací týkajících se pracovního místa – zapojení v agendách, procesech a činnostech, pracovní a řídicí vztahy, cíle a indikátory a práce s úkoly.

Vzhledem ke komplexnosti celé problematiky by úvodní proškolení mělo být zpracováno formou krátkých videí, ke kterým se pracovník může opakovaně vracet a procvičovat si konkrétní dovednosti. Ověření znalostí a dovedností z oblasti procesního řízení a ISM by měl provádět pověřený specialista na tuto oblast.



Postup optimalizace funkcí a zdrojů v rámci ISM

Vytvoření komplexního procesně-organizačního modelu v programu ATTIS je předpokladem pro následnou optimalizaci systému. V další části dokumentu je popsán doporučený postup standardizace a optimalizace jednotlivých prvků systému. Postup naznačuje obrázek níže.



Obrázek 20 Postup optimalizace v ISM

Prvním krokem optimalizace je vytvoření organizačního a provozního modelu podle postupu popsaného v předchozí kapitole. Následně je **systemizovat a standardizovat funkce** provozního modelu a přiřadit jim odpovědnosti (matice odpovědnosti). Následně je možné **systemizovat a standardizovat role a pracovní pozice**. V dalším kroku je třeba **rozhodnout o způsobu řízení jednotlivých funkcí**. Zde je třeba volit takové množství procesně řízených funkcí, které je kapacitně zvládnutelné. Poměr procesně a liniově řízených funkcí lze průběžně modifikovat. Před zahájením samotné optimalizace je třeba pro všechny procesy a vybrané agendy **stanovit měřitelné ukazatele** a jejich zlepšení, které má být dosaženo optimalizací. V dalších fázích probíhá samotná optimalizace a trvalé zlepšování procesů a postupná **standardizace, řízení a zlepšování**.

Systemizace a standardizace činností

V rámci tvorby provozního modelu je vytvořena hierarchie funkcí – agend, procesů, činností a případně služeb. V případě MML je základem vstupem pro model činností dokument „Funkční náplně odborů“. Uvedené funkce jsou zařazeny do kategorií – viz tabulka níže.

Funkce pro oblast řízení a kontroly		
Funkce správní v oblasti státní správy		
Funkce správní v oblasti samosprávy		
Funkce poskytování věcných služeb		
Funkce provozní		
Funkce podpůrné		

Všechny činnosti musí být prostřednictvím matice odpovědnosti připojeny na příslušné role, tak vznikne datová vazba mezi provozním a organizačním modelem.



V programu ATTIS vznikne hierarchický model funkcí. V následném kroku zajistit, aby se shodné činnosti vykonávané ve více odborech vyskytovaly v modelu pouze jedenkrát. Činnosti s podobným názvem nebo účelem je proto třeba sjednotit a vytvořit číselník unikátních činností. Tento krok se bude týkat především činností, které jsou prováděny na více odborech, pozornost je třeba věnovat především provozním a podpurným procesům. Příkladem je například oblast správy dlouhodobého majetku, řízení investic, administrativních činností a podobně. K analýze činností mohou být využity předdefinované přehledy v modulu BPM v programu ATTIS – viz obrázek níže.

Nadřazený proces	Proces	Role
05.03 Řízení investic	. Zajišťuje komplexní přípravu vybraných investičních akcí v rámci rozvojev...	Oddělení přípravy a řízení projektů
05.03 Řízení investic	02S. 12.01 Zabezpečuje inženýrskou činnost a nezbytně nutnou koordinaci...	Odbor ekologie a veřejného prostoru
05.03 Řízení investic	02S. 12.01 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru invest...	Odbor ekologie a veřejného prostoru
05.03 Řízení investic	02S. 12.01 Zajišťuje opravy a investice do drobných vodních toků a s nimi ...	Odbor ekologie a veřejného prostoru
05.03 Řízení investic	02S. 12.01 Zajišťuje přípravu a zpracování projektových dokumentací ve v...	Odbor ekologie a veřejného prostoru
05.03 Řízení investic	05.03.01 Zajišťuje zpracování věcných částí dokumentace při financování ...	Odbor správy veřejného majetku
05.03 Řízení investic	05.03.02 Zajišťuje verifikaci investičních potřeb SML do dopravní infrastru...	Odbor správy veřejného majetku
05.03 Řízení investic	05.03.03 Investiční příprava a realizace investic - správa komunikací	Oddělení technické správy
05.03 Řízení investic	05.03.04 Komplexně zajišťuje veškerou činnost SML jako investora invest...	Oddělení technické správy
05.03 Řízení investic	05.03.05 Vypořádává vlastnické vztahy k pozemkům a nemovitostem	Oddělení technické správy
05.03 Řízení investic	05.03.07 Zajišťuje údržbu, revize, opravy, rekonstrukce a opravy investič...	Oddělení technické správy budov
05.03 Řízení investic	05.03.08 Komplexně připravuje, realizuje či koordinuje rekonstrukce a opr...	Oddělení technické správy budov
05.03 Řízení investic	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zása...	Oddělení technické správy
05.03 Řízení investic	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zása...	Oddělení sportovních objektů
05.03 Řízení investic	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zása...	Oddělení technické správy budov
05.03 Řízení investic	05.03.09 Zajišťuje investiční činnost pro objekty v gesci odboru školství a ...	Oddělení technické správy budov

Obrázek 21 Snímek obrazovky ATTIS – výpis činností z oblasti investic

V dalším kroku lze přistoupit ke standardizaci činností, která může spočívat v aktualizaci příslušné řídicí dokumentace, nastavení jednotných indikátorů, sjednocení programového vybavení a podobně. Lze také zvažovat, zda není efektivnější soustředit výkon shodných činností do jednoho odboru, aby byly minimalizovány duplicity. Vyšší specializace může vést k vyšší kvalitě a efektivitě a v důsledku i k úspoře personálních kapacit.

Systemizace a standardizace rolí a pracovních pozic

První verze organizačního modelu MML byla vytvořena na základě organizační struktury platné k 1. 1. 2022. Organizační struktura obsahuje řadu pracovních míst se shodným názvem, ale rozdílnými pracovními povinnostmi. Na základě důsledného propojení činností z provozního modelu s rolemi a pracovními místy lze s využitím programu ATTIS posoudit obsah rolí a pracovních míst se stejným názvem. V případech, kdy se role a pracovní pozice liší jen minimálně, je třeba usilovat o jejich sjednocení a standardizaci a cílem optimalizovat jejich počty. U odlišných rolí a pracovních pozic je třeba upravit jejich názvy tak, aby stejný název role, pracovní pozice i pracovního místa jednoznačně indikoval jejich shodný obsah.

Systemizace a standardizace rolí a pracovních pozic usnadní správu ISM, plánování a řízení personálních kapacit, pro vedoucí zaměstnance pak významně zjednoduší tvorbu a správu pracovních náplní zaměstnanců.



Rozhodnutí o způsobu řízení AGENDA/PROCES

V předchozích částech dokumentu byly vysvětleny rozdíly mezi vertikálním (liniovým) řízením agendy a horizontálním řízením procesu. Zatímco liniové řízení agend je realizováno prostřednictvím standardních vertikálních řídicích vztahů definovaných organizační strukturou, procesní řízení vyžaduje jmenování vlastníka procesu, který má definované pravomoci i vůči vedoucím a zaměstnancům jiných organizačních jednotek. Proces zároveň vyžaduje podrobné mapování činností a zdrojů i komplexnější metody analýzy a optimalizace. Procesní řízení je proto třeba zavádět postupně, tam kde je to účelné. Pokud agendy fungují v režimu liniového řízení, stačí je popsat do úrovně činností a není nutné je převádět do režimu procesního řízení.

Rozhodnutí o způsobu řízení AGENDA/PROCES musí být doplněno příslušnými organizačními akty – jmenováním vlastníka procesu, případně procesního týmu a zavedením procesu do formálního systému řídicích dokumentů úřadu.

Stanovení měřitelných ukazatelů (indikátorů)

Před samotnou optimalizací a zavedením trvalého zlepšování procesů a agend je vhodné pro všechny procesy a vybrané agendy stanovit indikátory, které v první fázi definují oblasti pro zlepšení a v dalších fázích umožní indikovat, zda k plánovanému zlepšení skutečně dochází. Měřené hodnoty mohou být objektivní (například doba vyřízení žádosti, fluktuace...) nebo subjektivní, kdy indikátor hodnotí příslušný vedoucí zaměstnanec nebo tým například bodovou stupnicí. Příklady indikátorů vybraných procesů jsou uvedeny v tabulce níže.

Důležité je si uvědomit, že pro některé agendy a procesy je složité najít objektivně měřitelné ukazatele a následně pro ně získávat naměřená data. Proto je v prvních fázích optimalizace a někdy i trvale vhodné využívat subjektivní hodnocení. Hodnocení, zda skutečně postupně dochází ke zlepšení procesu nebo agendy, je často důležitější než přílišné zaměření na dosažení pevně stanoveného objektivního cíle.

Stanovení měřitelných ukazatelů a jejich pravidelný reporting jsou podporovány systémem ATTIS. Dosahované výsledky jsou zobrazovány formou semaforu a mohou být dostupné vybraným skupinám vedoucích zaměstnanců magistrátu i představitelům města.



	Název procesu	KPIs	Interval
Strategické procesy řízení města	Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	Kompletnost a aktuálnost strategických dokumentů města Podíl strategických cílů reportovaných v sw ATTIS	1 x ročně 1 x ročně
	Řízení zásobníku projektů a investičních akcí	Podíl projektů a investičních akcí v zásobníku k akcím v rozpočtu Podíl projektů a investičních akcí v zásobníku k akcím v SV	1 x ročně 1 x ročně
	Ekonomické řízení	Kompletnost a aktuálnost dokumentů ekon. řízení města Podíl rozpočtovaných projektů a inv. akcí zařazených současně do zásobníku aktivit	1 x ročně 1 x ročně
	Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	Počet/podíl organizací města pravidelně reportujících své ukazatele Komplexnost a aktuálnost reportingu vrcholových ukazatelů města	1 x ročně 1 x ročně
	Řízení a kontrola městských organizací	Komplexnost a aktuálnost reportingu městských organizací	1 x ročně
	Řízení rozvojových úkolů MML	Podíl strategických rozvojových úkolů zadaných odborům MML	1 x ročně
	Řízení a administrace projektů a investičních akcí	Podíl projektů a investičních akcí realizovaných dle jednotné metodiky Podíl projektů a investičních akcí pravidelně reportovaných v systému ATTIS	1 x ročně 1 x ročně
	Strategické řízení dlouhodobého majetku	Komplexnost hodnocení majetku ve vztahu ke službám a technickému stavu	1 x ročně
Řídící a kontrolní procesy magistrátu	Řízení procesů	Komplexnost propojení procesů a pracovních míst Aktuálnost přezkoumání procesů	1 x ročně 1 x ročně
	Tvorba řízené dokumentace MML – včetně nastavení procesů	Aktuálnost řízení dokumentace MML	1 x ročně
	Řízení personálních kapacit	Aktuálnost a komplexnost personálních plánů a reportů	1 x ročně
	Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců	Aktuálnost organizační struktury a popisů pracovních náplní v sw ATTIS	1 x ročně
	Finanční kontrola i interní audity dle zák. 320/2001 Sb.	Plnění plánu interních auditů Soulad kontrol a auditů s legislativou - výsledky kontrol	1 x ročně 1 x ročně
	Řízení kvality	Aktuálnost přezkoumání ISM	1 x ročně

Obrázek 22 - přehled indikátorů vybraných procesů

Modelování, analýza, optimalizace a zlepšování procesů

Procesy lze optimalizovat dvojím způsobem – radikálním reengineeringem, kdy proces od počátku navrhujeme zcela nově nebo postupným zlepšováním na základě dílčích analýz a výsledků měření a hodnocení procesu.

Základem pro optimalizaci procesu by vždy měl být jeho důkladný popis formou procesního modelu, který je vytvářen v programu ATTIS. Prvním krokem je stanovení povinných vstupních atributů procesu:

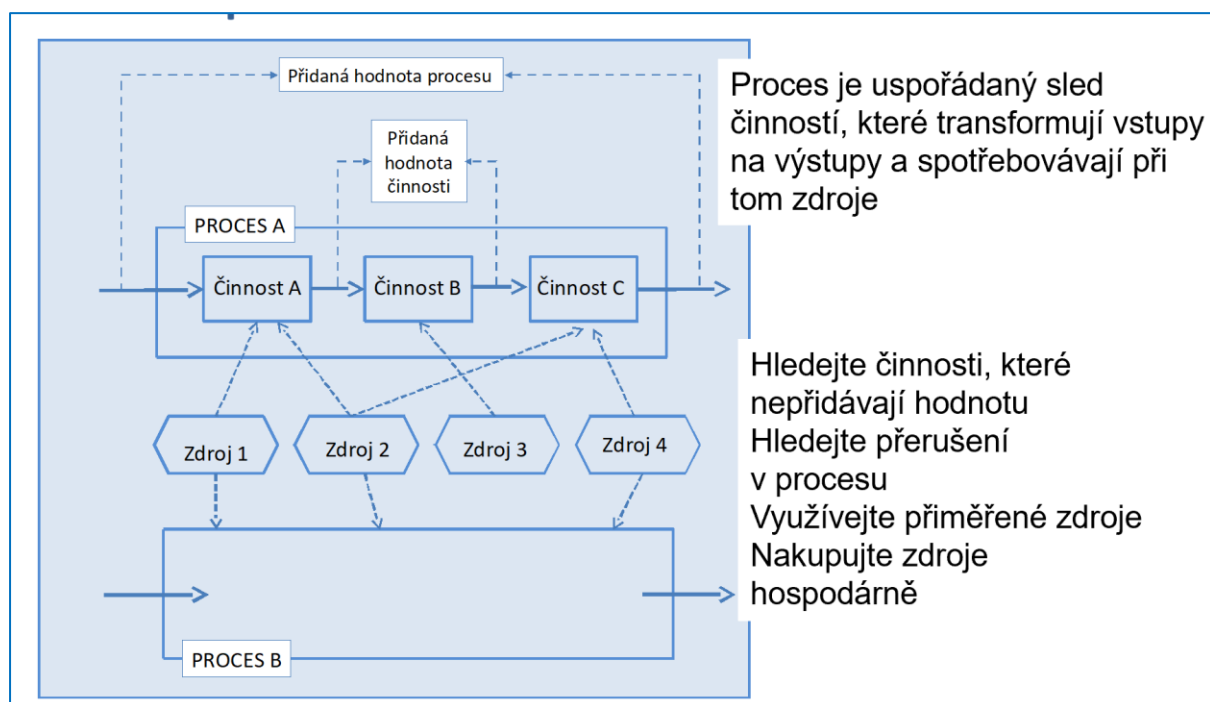
- proces je formálně definován jako součást ISM organizace;
- má definované požadované vstupy a výstupy;
- je jmenovaný vlastníkem procesu;
- jsou definovány indikátory kvality a efektivity procesu;



Modelování a analýza procesu popsané v dalších krocích probíhají pod vedením vlastníka procesu.

Mapování současného stavu procesu

Klíčovou otázkou, na kterou bychom si měli odpovědět hned v úvodu prací, je to, do jaké podrobnosti chceme proces popisovat. Snaha popsat procesy a činnosti do nejmenšího detailu bývá často hlavní příčinou neúspěchu „procesního“ snažení. Pracnost a následná složitá udržitelnost (aktualizace) příliš detailního procesního modelu může snadno převážit přínosy, které model prakticky přináší. Úroveň detailu procesního modelu závisí na účelu, pro který model vytváříme. Pokud je naším cílem vytvoření procesně založených popisů pracovních náplní, měli bychom procesy mapovat to té míry podrobnosti, aby bylo zřejmé, kdo kterou činnost vykonává – tedy aby z procesního modelu vyplynuly jednoznačné pracovní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci (pracovními místy). Přiřazení pracovních míst k činnostem se provádí prostřednictvím rolí a matic odpovědností, jak bylo vysvětleno výše.



Obrázek 23 Přiřazení rolí k činnostem

Procesní model by měl stanovit rozhraní mezi činnostmi, které vykonávají jednotliví pracovníci – viz obrázek. Pokud jsme k činnosti Připojili tři pracovní místa, znamená to, že činnost C má skupinový (týmový) charakter – například porada – nebo že je ji třeba rozdělit na více činností, aby byla patrná jednoznačná odpovědnost každého pracovníka – viz obrázek níže. Vyšší míra podrobnosti popisu může vést ke zbytečně složitému modelu – je proto ji třeba vždy dobře zvážit.

Analýza procesu

Při analýze procesu jde o nalezení a následné odstranění zdrojů neefektivity. Přitom posuzujeme několik oblastí fungování procesu.

Činnosti nepřidávající hodnotu



Jednou z prvních úloh optimalizace procesu bude omezení činností, které nepřidávají hodnotu. Přidaná hodnota je rozdíl mezi hodnotou vstupů a výstupů procesu, přičemž hodnota by měla být vždy posuzována očima zákazníka procesu. Je téměř nepochybné, že se v každém procesu podaří najít činnosti, které hodnotu nepřidávají. To ještě ale nutně nemusí být důvod, abychom je z procesu odstranili. Budou sem jistě patřit činnosti schvalovací a kontrolní, různé typy evidencí, úkony vyžadované legislativou nebo systémy řízení kvality a podobně. Pro každou takovou činnost bychom si měli položit otázku, zda je skutečně nutné ji vykonávat. Pokud nenajdeme důvod k tomu, proč by nás měla připravovat o cenné zdroje, můžeme ji z procesu vypustit. Zbavením se činnostmi nepřidávajících hodnotu můžeme proces zrychlit, ale samozřejmě také ušetřit zdroje, které tyto činnosti spotřebovávaly.

Přerušení (diskontinuity) procesu

Tok procesu by měl být plynulý, činnosti by měly navazovat jedna na druhou, bez zbytečného čekání. Proto dalším úkolem procesní optimalizace bude odhalení a odstranění překážek, které brání průtoku procesu. Zaměříme se na tři typy přerušení:

- Logické – proces chybně nastaven z pohledu návaznosti jednotlivých činností
- Řídící – do procesu jsou nadbytečně zapojeny rozhodovací a schvalovací aktivity, které vyžadují přítomnost manažera
- Organizační – proces zbytečně a často opakovaně probíhá mezi jednotlivými odbory, čímž mohou vznikat prodlení a kompetenční spory.

Logická (nebo logistická) přerušení

Do této kategorie patří zejména různé typy archivů a zásobníků, které jsou umístěny na nesprávných místech procesu, ale také případy, kdy je proces vykonáván na různých pracovištích a součástí procesu jsou přesuny mezi pracovišti a komunikační omezení.

Řídící přerušení

Řídící přerušení si zaslouží více pozornosti, protože patří k velmi častým důvodům zdržení procesů, které lze navíc velmi snadno odstranit. Tento typ přerušení vzniká tak, když jsou do procesu zařazeny řídicí a schvalovací činnosti, které vykonává vedoucí zaměstnanec z vyššího stupně organizační struktury. Vedoucí zaměstnanec (manažer) má obvykle na starosti více pracovišť, navíc se zúčastňuje řady porad, řeší neplánované problémy, reportuje a prezentuje výsledky. Nemusí být proto v procesu k dispozici právě v okamžiku, kdy je třeba jeho rozhodnutí. Logickou cestou ke zlepšení je vyšší míra delegování rozhodovacích, schvalovacích a kontrolních činností na výkonné pracovníky v procesu. Ta ale musí být podpořena jejich dostatečnými schopnostmi i motivací odvádět kvalitní a efektivní práci.

Organizační přerušení

Posledním typem přerušení, kterým se budeme zabývat, je přerušení organizační. To vzniká tak, když proces „přeskakuje“ mezi organizačními útvary, které mají samozřejmě své priority a vykonávání procesu chápou pouze ze svého omezeného interního pohledu. V rámci optimalizace bychom se proto měli snažit, aby proces probíhal co nejmenším počtem organizačních jednotek a pracovišť. Každý přechod procesu mezi jednotlivými samostatně řízenými útvary a pracovišti v sobě skrývá potenciál



pro nadbytečné kontroly, vyjednávání a eskalace problémů na vyšší úrovni řízení. Řešením může být změna uspořádání procesu, sloučení pracovišť a samozřejmě i nastavení interních pravidel řízení, která budou založena na principu společného úspěchu. Procesní řízení nás tak logicky dovede k tomu, že přestaneme lidi organizovat podle odbornosti, ale budeme přecházet spíše k typu multifunkčních pracovišť, která umožní řízení procesu z jednoho místa organizační přerušování tak prakticky vyloučí.

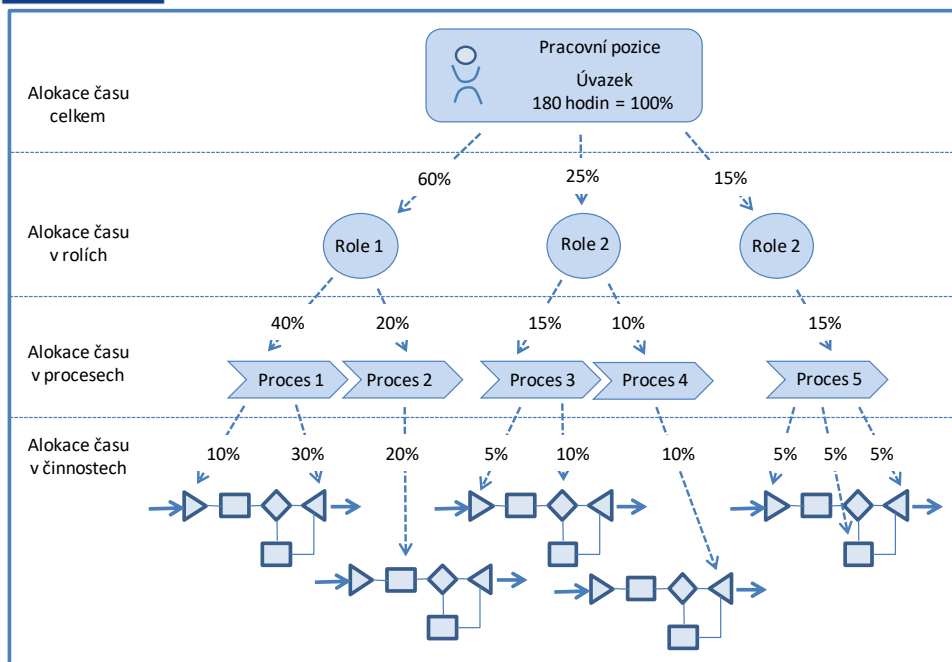
Příležitosti pro digitalizaci a elektronizaci

Všechny dokumenty, které se v procesu vyskytují, je třeba vyhodnotit z pohledu možné digitalizace a elektronizace. Digitalizace v této souvislosti znamená nahrazení tištěného dokumentu jeho digitálním ekvivalentem např. skenem. Elektronizace znamená převedení dokumentů do databázové formy, tak je bylo možné plnohodnotně elektronicky zpracovávat. Elektronizace úzce souvisí s možnostmi automatizace procesů.

Hospodaření se zdroji

Poslední oblastí, o které je dobré se zmínit při zkoumání efektivity procesů, je oblast zdrojů využívaných v procesu. Znamená to, prozkoumat, zda zdroje využívané k vykonávání procesu odpovídají tomu, jak je proces, resp. jeho část náročná. Zejména se zde zaměříme na zdroje lidské, ale také na software a podle potřeby i na další zdroje. Typickým příkladem zde budou procesy a činnosti, které mají charakter jednoduché administrativy a které přitom vykonávají klíčoví specialisté nebo vysocí manažeři, prakticky vždy na úkor daleko důležitější práce, které by odpovídala jejich schopnostem i nákladům, které organizace platí za jejich čas.

Pokud chceme v obdobných případech zkoumat využití času, který lidé stráví výkonem konkrétních procesů a činností, můžeme zkusit tyto časy měřit – vytvářet tzv. časové snímky. To je samozřejmě velmi pracné a plošně těžko proveditelné. Navíc pracovník, který ví, že je měřen, bude nepochybně jednat jinak, než je u něj obvyklé při každodenní práci. Překvapivě dobré výsledky mapování času přináší metoda postupné alokace času „shora dolů“, kterou ukazuje obrázek níže. Celkový pracovní úvazek pracovníka postupně rozdělujeme na role, procesy a nakonec činnosti. Po 2-3 iteracích získáme výsledek, který vypovídá o průměrné spotřebě času pracovníka na výkon konkrétních činností.



Obrázek 24 - Postup alokace času na činnosti

Známe-li čas, který pracovník na procesy a činnosti spotřebuje, máme k dispozici také důležitý údaj pro to, abychom mohli stanovit náklady na tyto činnosti a procesy. Přitom budeme vycházet z osobních nákladů zaměstnance i z nákladů na zdroje a vstupy příslušných procesů.

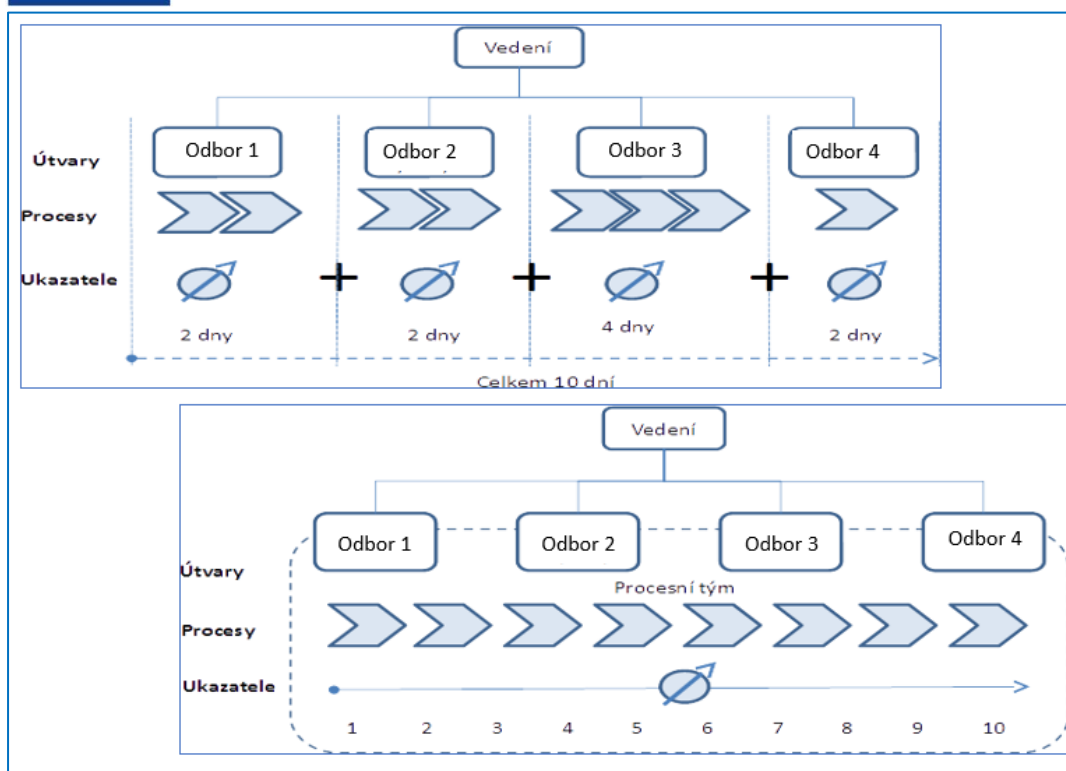
Z hlediska využití zdrojů jsou v organizacích velmi často patrné rezervy i v oblasti software a dalšího vybavení výpočetní a komunikační technikou. Při procesní analýze bychom tedy měli u každé činnosti zkoumat, jaké nároky na výpočetní a informační technologii jsou skutečně oprávněné a podle toho navrhnout optimalizaci těchto zdrojů.

Vytvoření modelu budoucího stavu

Nálezy zjištěné při analýze procesu jsou promítnuty do návrhu modelu optimalizovaného procesu. Model musí být natolik podrobný, aby jednoznačně definoval povinnosti zaměstnanců v jednotlivých činnostech. Do tvorby procesu budoucího stavu je vhodné zapojit zástupce všech odborů, které se budou na procesu podílet. Součástí týmu, který navrhuje budoucí proces, by vždy měl být IT odborník, který bude garantovat návaznost procesu na IT systémy úřadu.

Stanovení indikátorů procesu

Před spuštěním nového procesu by k němu měly být v programu ATTIS připojeny indikátory výkonnosti a nastaven reporting. Na obrázku níže jsou zobrazeny dva přístupy ke stanovení indikátorů v procesu. Aby proces fungoval jako celek, je nutné, aby byl jako celek také měřen a hodnocen.



Obrázek 25 Dva způsoby měření v procesu

V praxi to znamená, že za výsledek jednoho procesu budou hodnoceni zaměstnanci více odborů. To může vyžadovat úpravu zavedených postupů a nástrojů hodnocení. Systém ATTIS umožňuje zavedení týmových indikátorů, které mohou být pro tento případ využity.

Proškolení zaměstnanců zapojených do vykonávání procesu

Vlastník procesu zajistí proškolení všech zaměstnanců, kteří budou inovovaný proces vykonávat. Součástí proškolení musí být i práce s IT podporou procesu.

Schválení procesu a režim trvalého zlepšování procesu

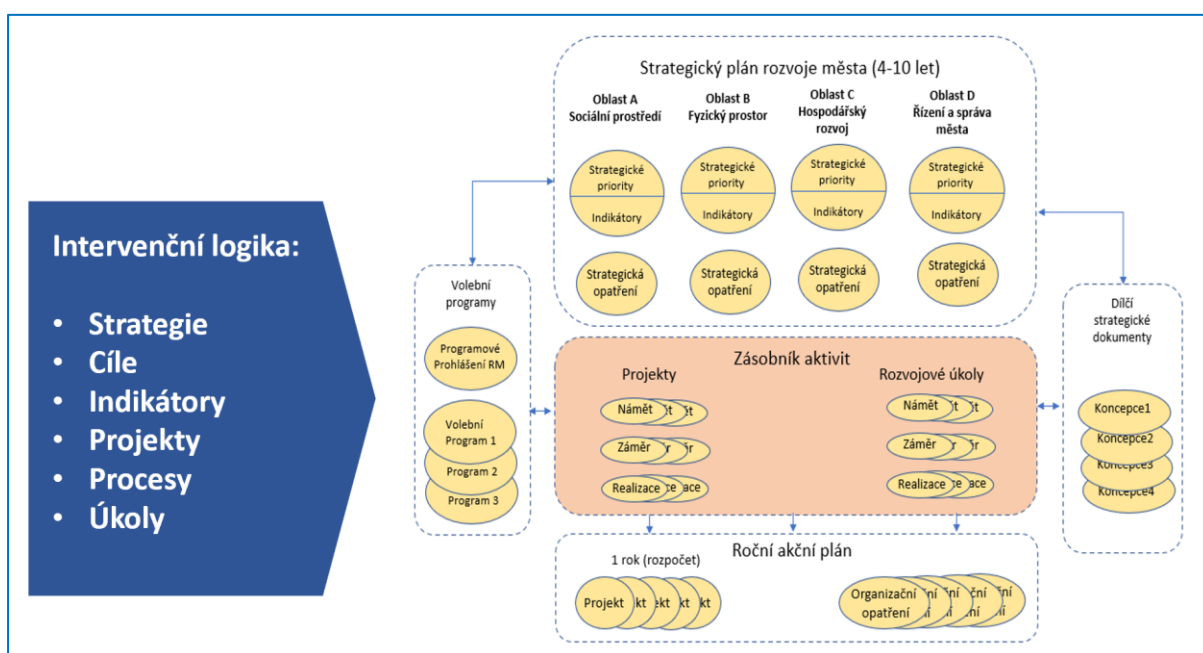
Posledním krokem je vlastní schválení procesu. Měl by být vydán příslušný řídicí dokument, který bude zaměstnance zapojené do procesu a jejich nadřízené informovat o platnosti procesu a jeho závaznosti pro všechny zúčastněné.

Program ATTIS umožňuje odlišit schválené a neschválené procesy a při změně stavu automaticky informovat všechny dotčené osoby.



Propojení strategického řízení s řízením agend, procesů, projektů a služeb

U všech typů funkcí vykonávaných magistrátem i celou městskou korporací je třeba zajistit, aby navazovala na strategické cíle města a magistrátu. Obrázek níže ukazuje příklad uspořádání nástrojů strategického řízení, které zajišťuje jasné vztahy mezi strategickými cíli jejich implementačními nástroji.



Obrázek 26 Intervenční logika strategického řízení

Všechny stranické cíle, které zahrnují i politické cíle vedení města, se promítají do zásobníku aktivit. Vždy je třeba posoudit, jakým způsobem bude opatření vyžadované strategickým cílem realizováno. Pokud se jedná o jednorázové unikátní řešení, bude pro něj v zásobníku aktivit založen **projekt**, který podléhá režimu řízení stanovenému projektovou směrnicí MML.

Řada strategických opatření může být realizována prostřednictvím existujících standardních nástrojů, agend, procesů a služeb. Pro tento způsob implementace jsou v zásobníku aktivit vedeny tzv. **rozvojové úkoly**, které jsou po schválení vedením města zadávány vedoucím odborů a vlastníkům procesů. Ti je následně promítnou do řízení svých agend a procesů nebo je projednají s manažery městských organizací, které mají ve své gesci.

Program ATTIS umožňuje všechny uvedené prvky evidovat, řídit a reportovat jejich plnění.

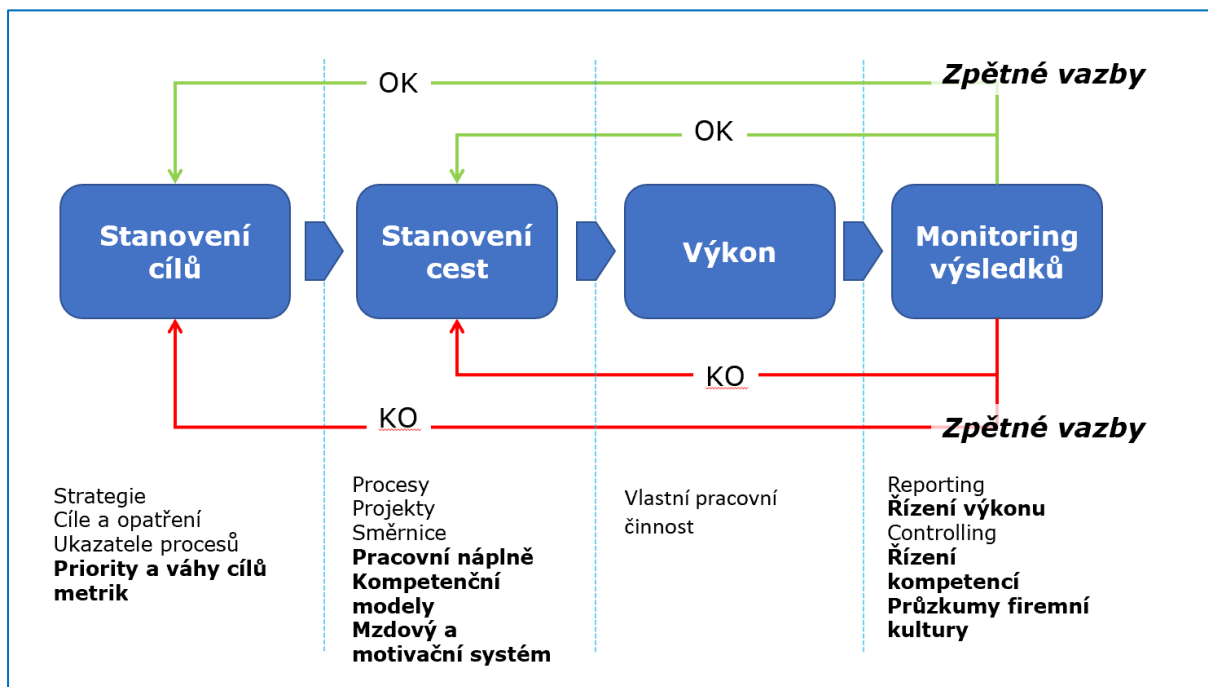


Měření, zpětné vazby a trvalé zlepšování

Praxe ze všech typů organizací ukazuje, že cesta ke skutečným a udržitelným zlepšením vede především prostřednictvím trvalého zlepšování. Jednorázové projekty a změny, pokud plynule nepřecházejí do systémů kontinuálního zlepšování, obvykle nepřinášejí dlouhodobé výsledky a pokud se často opakují, působí na zaměstnance demotivačně a v důsledku způsobují i ztrátu respektu vůči vedení organizace.

Model řízení se zpětnými vazbami

Účinné trvalé zlepšování je vždy založeno na systémech zpětných vazeb, které poskytují průběžné informace, zda se organizace rozvíjí žádoucím směrem. Obrázku níže ukazuje jednoduché schéma modelu řízení trvalého zlepšování, které shrnuje všechny principy a nástroje uplatněné v integrovaném systému managementu MML.



Obrázek 27 Model řízení se zpětnými vazbami

Stanovení cílů zahrnuje především oblast strategického řízení a rozpracování strategických cílů na nižší úrovni řízení – na cíle a indikátory agend, procesů, projektů a služeb a také na osobní cíle zaměstnanců MML.

Stanovení cest obsahuje všechny metody a nástroje, které umožní výkon a rozvoj organizace v parametrech definovaných strategickými cíli. Patří sem řízení projektů, procesů, agend i služeb, tvorba řídicí dokumentace a řízení zdrojů, zejména lidských.

Výkon představuje každodenní činnost všech zaměstnanců magistrátu, podle kritérií nastavených v rámci cíl a cest.



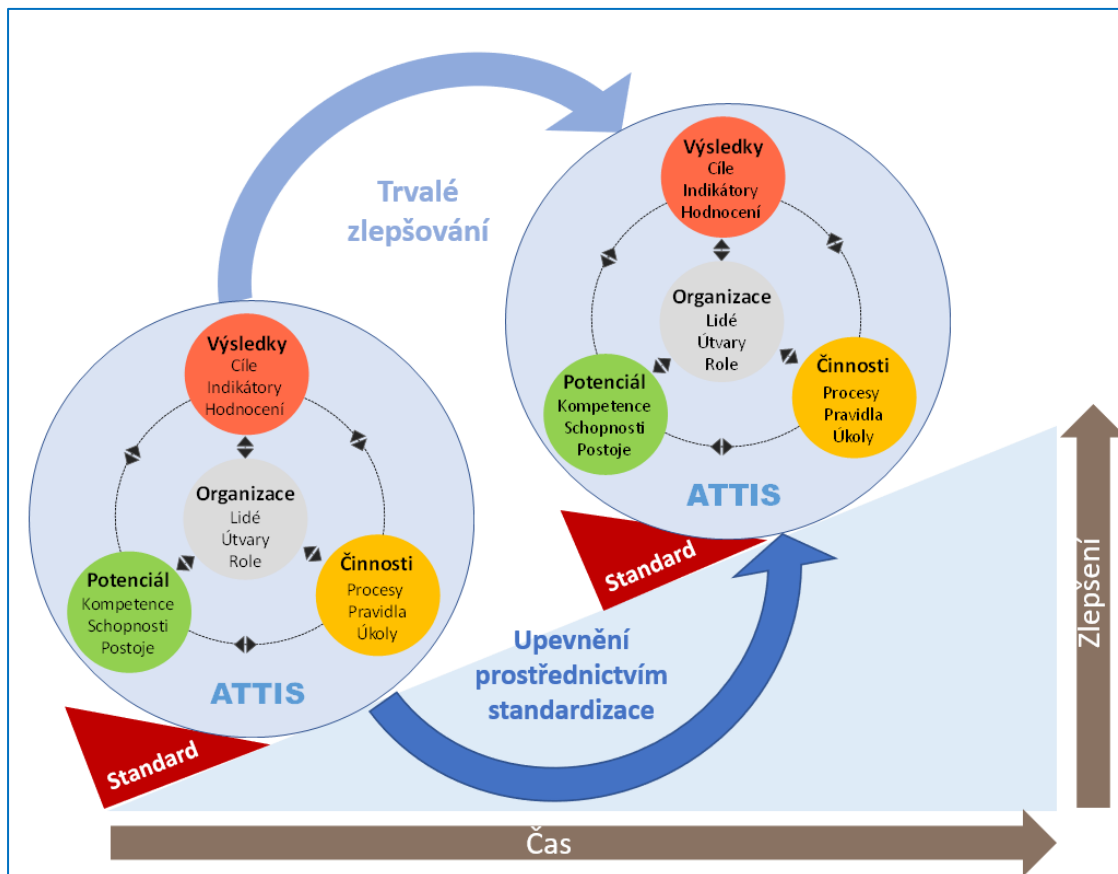
Monitoring výsledků zahrnuje měření a hodnocení všech typů cílů a indikátorů. Na základě hodnocení plnění indikátorů všech úrovní poskytují odpovědní zaměstnanci zpětné vazby svým podřízeným, kolegům a nadřízeným. OK zpětná vazba znamená potvrzení správných parametrů dosahovaného výkonu a pokyn „pokračuj stejným způsobem“. KO zpětná vazba informuje, že výsledky neodpovídají očekávaným parametrům a vždy by měla obsahovat doporučení ke korekci. Ta se může týkat samotného výkonu, nastavení cest i nastavení cílů.

Zpětná vazba by měla motivovat příjemce k udržení nebo zlepšení výkonu. Samotné poskytování zpětných vazeb je důležitou interpersonální dovedností pro všechny úrovně vedení města a magistrátu.

System trvalého zlepšování s podporou systému ATTIS

Společnost ATTIS software na základě dlouholetých zkušeností s implementací ISM v širokém spektru organizací, vyvinula vlastní koncept trvalého řízení trvalého s podporou systému ATTIS.

Základní principy tohoto systému jsou znázorněny na obrázku níže.



Obrázek 28 Trvalé zlepšování s podporou systému ATTIS

S využitím nástrojů integrovaného systému managementu v systému ATTIS jsou trvale hodnoceny a rozvíjeny tři základní systémy řízení organizace:

- **řízení výsledků** jako souhrn řízení všech úrovní cílů a indikátorů, jejich měření a hodnocení a poskytování zpětných vazeb pro všechny prvky ISM;



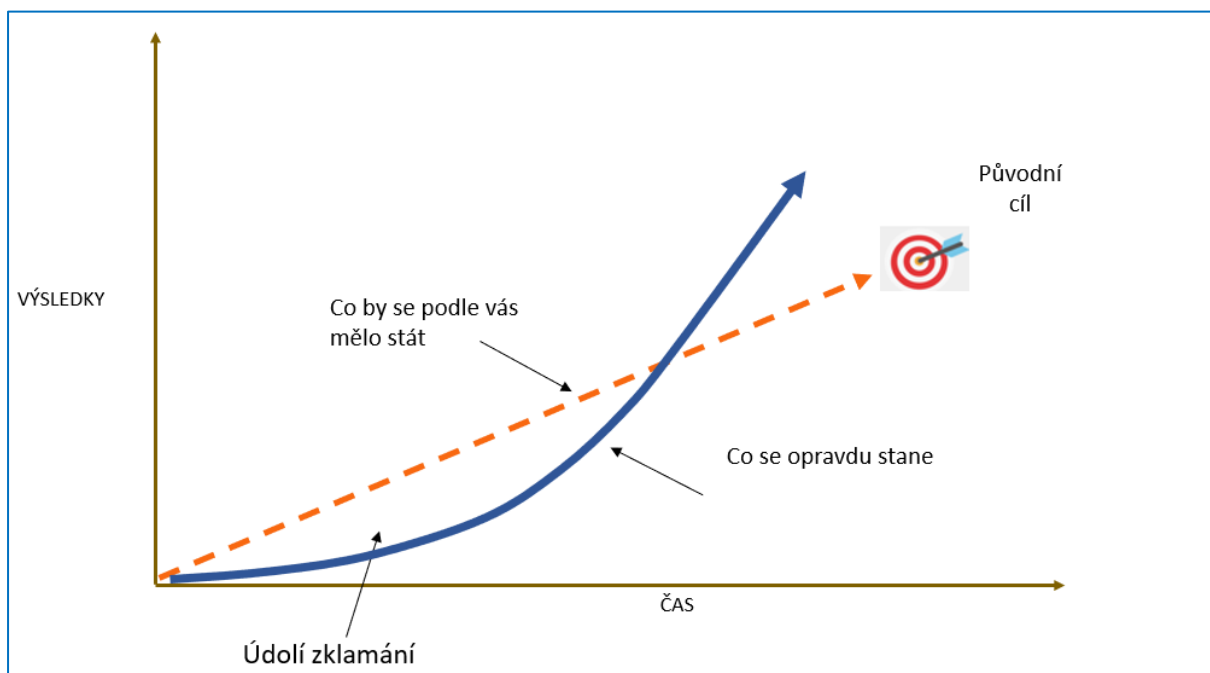
- **řízení činností** jako souhrn řízení procesů, projektů, agend, služeb a úkolů, tento systém zajišťuje vlastní výkony organizace a její zlepšování ve směru definovaných strategií a cílů;
- **rozvoj potenciálu lidí** jako souhrn aktivit, které ovlivňují postoje a schopnosti lidí v organizaci. Lidé jsou nejen vykonavateli úkolů a činností, jsou především iniciátory interních změn a zlepšení, pokud jim k tomu vedení organizace vytvoří vhodné podmínky.

Všechny tři oblasti trvalého zlepšování tvoří jeden systém, vzájemně se ovlivňují a poskytují si informace a zdroje. Důležitou podmínkou je, aby každá úspěšná dílčí změna byla upevněna, standardizována a promítnuta do pracovních náplní zaměstnanců, řídicích dokumentů i do vztahů definovaných organizační strukturou.

Implementace systému trvalého zlepšování

Pokud chce organizace úspěšně zavést a využívat trvalé zlepšování, je třeba, aby hlavní zdroj námětů na zlepšení přicházel zevnitř organizace, od lidí, kteří jsou nejbliž každodennímu výkonu, jsou ve styku s klienty a zainteresovanými stranami úřadu a mají nejlepší přehled fungování procesů a služeb. K jejich zapojení do trvalého zlepšování je třeba získat a udržet jejich motivaci, poskytnout jim prostor pro zlepšování a motivující zpětné vazby.

Narůstající dynamika změn prostředí, do které patří politické a ekonomické změny, kyberútoky i například pandemie Covid-19, způsobuje, že narůstá míra nejistoty dlouhodobého plánování. Řada cílů tak může být ohrožena nebo odsouzena k neúspěchu dříve, než začne jejich realizace. I projekty a změny, které jsou nakonec dovedeny do úspěšného konce, mohou v úvodních fázích produkovat nechtěné výsledky a způsobit pro realizátory nečekané zklamání. Jak se s takovou situací vyrovnat navrhuje J. Clear ve své knize *Atomové návyky*, ze které je obrázek níže.



Obrázek 29 Odložený úspěch. Podle J Clear, *Atomové návyky*, Jan Melvil publishing 2020



Pokud si definujeme pevné cíle, obvykle předpokládáme, že zlepšení bude nastávat lineárně a přímo úměrně úsilí týmu. Často je tomu ale naopak, výsledky v úvodních etapách realizace neodpovídají plánu, indikátory indikují neplnění a zpětné vazby od vedoucích pracovníků tomu odpovídají. Důvody mohou být ve změnách interního i externího prostředí i ve špatném úvodním odhadu pracnosti a komplexnosti změny. Jak naznačuje graf na obrázku, „pokrok se může uskladnit na později“. Po počátečním zklamání může změna přinášet výsledky, které daleko předčí původní očekávání. Důležité je situaci pružně reagovat, nesoustředit se pouze na vzdálený cíl, ale spíše na dílčí zlepšení plánovaná a řízená v krátkodobých iteracích. Pozornost se tak zaměřuje spíše na trvalé dílčí zlepšování systémů jako je například řízení lidských zdrojů, řízení dlouhodobého majetku, řízení služeb a podobně než na dosahování vzdálených pevně definovaných cílů. Ukazuje se jako neefektivní vždy trvat na tom, aby cíle byly „SMART“ nebo „SMARTER“. Jako alternativa se uplatňují přístupy k cílům, které podporují kreativitu a motivaci – například „DUMB“ (Dream driven, Uplifting, Method friendly, Behavior driven) nebo „CLEAR“ (Collaborative, Limited, Emotional, Appreciable, Refinable).

U komplexních změn, během kterých se učí tým i jeho klienti a změna probíhá v dynamickém prostředí, přestávají fungovat klasické metody projektového řízení, úspěšně je nahrazují agilní přístupy k řízení projektů. Rozdíl je naznačen na obrázku níže.



Pro trvalé zlepšování procesů platí stejné principy jako pro trvalé zlepšování celého integrovaného systému managementu. Pro vybraný proces, agendu nebo službu vznikne tým z lidí, kteří mají zájem na jeho trvalém zlepšování. Tým si pro vedením vlastníka procesu definuje klíčové indikátory, podle kterých bude hodnotit, kde se daří proces/agendu zlepšovat. Dále může tým postupovat podle pravidel a návodů uvedených v tomto dokumentu. Systém ATTIS může účinně zlepšování v řadě oblastí účinně podpořit



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zdroje

Při tvorbě metodiky byly využity publikace a zdroje:

1. Marek Pavlík, Karel Šimka, Josef Postránecký, Richard Pomahač, a kol., *Moderní veřejná správa. Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Wolters Kluwer, 2020. Z publikace byla využita kapitola 4.2 *Integrovaný systém řízení ve veřejné správě*, (autor R. Fišer).
2. Roman Fišer, *Procesní řízení pro manažery*. Grada, 2014.
3. Metodické a vzdělávací materiály společnosti ATTIS Software.