



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Metodická příručka základů řízení pomocí procesů a kompetencí

Efektivní městský úřad v Českém Krumlově

Dodavatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 – Nové Město

IČ: 26705338

Březen 2023

Obsah

1	Úvod.....	2
1.1	Východiska metodiky	2
1.2	Základní rámec	2
2	Definice pojmů.....	3
2.1	Procesní řízení.....	3
2.2	Funkční řízení	3
2.3	Pozice	3
2.4	Role	3
2.5	Kompetence.....	3
2.6	Garant procesního řízení	4
3	Přínosy a podmínky procesního řízení a řízení pomocí kompetencí.....	5
3.1	Přínosy procesního řízení.....	5
3.2	Podmínky pro fungování procesního řízení.....	6
3.3	Řízení kompetencí ve vztahu k procesům	7
4	Zavádění prvků procesního řízení	10
4.1	Vytvoření podmínek pro zavádění prvků procesního řízení	10
4.2	Aktivní soustavná práce garanta	11
4.3	Procesní řízení a optimalizace v praxi úřadu	12
5	Hodnocení procesního řízení a měření jednotlivých procesů.....	14
5.1	Hodnocení procesního řízení	14
5.2	Měření výkonnosti procesů.....	15
5.3	Příčiny neefektivity procesu	16
	Seznam zdrojů	18
	Přílohy.....	19
	Příloha 1: Návrh změny interních aktů řízení.....	19

1 Úvod

Východiska metodiky

Metodická příručka základů řízení pomocí procesů a kompetencí je jedním z výstupů projektu „Efektivní Městský úřad v Českém Krumlově“ (dále také „Projekt“). Dokument byl vypracován zhotovitelem Projektu, Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“ či „Dodavatel“). EY je Dodavatelem Projektu na základě Smlouvy na zajištění poradenských a vzdělávacích služeb uzavřené mezi EY a městem Český Krumlov (dále také „Město“ nebo „Objednatel“), platné od 1. 9. 2022.

Metodická příručka byla sestavena nejen na základě zkušeností Dodavatele, ale také na základě metodických dokumentů vytvořených Ministerstvem vnitra ČR a odpovídající odborné literatury. Metodika vychází především z následujících zdrojů:

- ▶ Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích
- ▶ Kniha Procesní řízení pro manažery
- ▶ Kniha Procesně řízená organizace
- ▶ Kniha Řízení podle kompetencí

Základní rámec

Metodická příručka základů řízení pomocí procesů a kompetencí (dále také „metodická příručka“) poskytuje základní východiska pro řízení procesů a kompetencí v rámci Městského úřadu Český Krumlov (dále také „úřad“). Společně s *Plánem implementace opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí*, který z metodické příručky vychází a dále ji konkrétně rozpracovává, pomůže úřadu při zavádění prvků procesního řízení, tak aby došlo k postupnému využívání jejich přínosů.

Metodická příručka prezentuje výhody procesního řízení a klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost snah o jeho zavádění. Vedoucí a řadoví zaměstnanci tak mohou jednodušeji porozumět, tomu, proč je k jeho implementaci přistupováno.

Na Metodickou příručku navazuje *Metodická příručka procesního mapování a modelování v úřadu*, která čtenáře seznamuje se základní terminologií, principy, postupy a standardy v oblasti procesního mapování/modelování.

Metodická příručka obsahuje:

- ▶ **Definice pojmů** (kap. 2) – kapitola definuje pojmy, se kterými se lze běžně v rámci procesního řízení setkat v prostředí úřadu.
- ▶ **Přínosy a podmínky procesního řízení a řízení pomocí kompetencí** (kap. 3) – kapitola představuje přínosy procesního řízení, základní podmínky, které napomáhají jeho implementaci, a také zmiňuje řízení kompetencí ve vztahu k procesům.
- ▶ **Zavádění prvků procesního řízení** (kap. 4) – kapitola specifikuje tři části a vyjmenovává kroky, pomocí kterých mají být postupně zaváděny prvky procesního řízení.
- ▶ **Hodnocení procesního řízení a měření jednotlivých procesů** (kap. 5) – kapitola dává návod, jak hodnotit aktuální úroveň procesního řízení, a jak měřit jednotlivé procesy.

2 Definice pojmů

Jelikož je téma procesního řízení pro pracovníky úřadu nové, nelze se opřít o zažitá termíny či definice. Dále proto uvádíme pojmy a jejich vysvětlení, které mají sjednotit nově používanou terminologii mezi zaměstnanci úřadu. Definice se opírají o odbornou literaturu, ale také o zkušenosti dodavatele, tak aby byly pochopitelné i pracovníkům bez předchozí znalosti.

Procesní řízení

Procesní řízení je způsob fungování a řízení organizace, které zdůrazňuje roli opakovatelných procesů. Definovat ho lze takto:

„Představuje proces systematické identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálého zlepšování procesů úřadu s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu“.¹

Procesní řízení tedy klade důraz na výsledek a přidanou hodnotu pro zákazníka. Zároveň napomáhá ke spolupráci jednotlivých útvarů.

Procesní řízení by se mělo uplatňovat pouze na takových místech úřadu, kde to je relevantní (to znamená, že části úřadu budou i nadále řízeny funkčně). Typicky tam, kde:

- ▶ Jsou činnosti řízeny vždy v pevném pořadí,
- ▶ útvar poskytuje standardizovanou službu klientovi s jasným začátkem a koncem,
- ▶ útvary při poskytování služeb vzájemně spolupracují,
- ▶ stejný interní proces vykonává více útvarů.

Funkční řízení

Při funkčním řízení je typické rozdělení organizace na jednotlivé útvary. V útvarech jsou organizováni zaměstnanci se stejnými nebo podobnými úkoly a schopnostmi. Organizační struktura je vertikální ve tvaru pyramidy, což přirozeně vede k tomu, že se zaměstnanci soustředí pouze na činnosti, které jim byly vymezeny organizačním řádem. Týmová spolupráce zde není tolik přirozeně podporována jako u procesního řízení.

Pozice

„Pozice je konkrétní místo v organizační struktuře často spojené se specifickými požadavky na vzdělání a odbornost. Název bývá uveden v pracovní smlouvě, obsahuje přímou definici vztahů nadřízenosti a podřízenosti.“²

Role

„Role je spojena s požadavky, které jsou v organizaci obdobné. Vymezení role je tedy obecnější než vymezení pozice. Rolí může být v prostředí úřadu třeba vedoucí odboru. Každá role má definované požadavky. Od vedoucího se například čeká, že bude hodnotit a motivovat podřízené pracovníky.“³

Kompetence

Kompetenci ve vztahu k procesnímu řízení definujeme jako: *„Trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním*

¹ (Váchal 2013)

² (Plamínek, Fišer 2005)

³ (Plamínek, Fišer 2005)

sdílených pravidel a hodnot.”⁴ Pojem kompetence v sobě tedy zahrnuje výsledky a zdroje k jejich dosažení.

Garant procesního řízení

Garanta procesního řízení vnímáme jako: *„Osobu zodpovědnou za systematické zavádění prvků procesního řízení v prostředí úřadu. Dotyčná osoba se stane vlastníkem výstupů Projektů a dále s nimi bude pracovat, upravovat je a rozjet je podle nově vyvstalých potřeb. Stejně tak musí z dlouhodobého hlediska rozšiřovat své vlastní znalosti a dovednosti v oblasti procesního řízení.“* Může se jednat o pozici, (pokud bude vykonávána na plný úvazek) nebo o jednu z rolí, která bude některému ze zaměstnanců přiřazena. Nicméně v takovém případě musí být i tak zanesena do jeho oficiální náplně práce.

⁴ (Fišer 2014)

3 Přínosy a podmínky procesního řízení a řízení pomocí kompetencí

Procesní řízení přináší řadu výhod. Je však potřeba splnit určité výchozí podmínky, tak aby bylo možno naplno těžit z jeho přínosů. Jedním z úkolů vedení úřadu a zainteresovaných osob (garant procesního řízení a podpůrný tým, jak je zmiňujeme dále) bude dosáhnout těchto výchozích podmínek. To napomůže v naplňování vize a cílového stavu procesního řízení.

Vize procesního řízení

Městský úřad chce poskytovat efektivní, digitalizované a klientsky přívětivé služby. Za tímto účelem kontinuálně mapuje a popisuje své činnosti, tak, aby tam, kde to dává smysl, integroval jednotlivé činnosti do smysluplných procesů s definovanou zodpovědností a potřebnými zdroji a nástroji pro jejich uskutečňování. Tam, kde se již procesy uplatňují, je analyzován a případně optimalizován jejich průběh. Ve výsledku dojde k usnadnění řízení lidských a finančních zdrojů úřadu, neboť ty jsou omezené.

Cílový stav procesního řízení

Úřad je stále řízen především funkčně, ale vybrané procesy jsou popsány na úroveň činností/kroků a v případě potřeby následně optimalizovány. V procesech mají zaměstnanci nastaveny role a odpovědnosti, jsou tedy odstraněny potenciální spory mezi útvary. Řízení hlavních procesů směrem k externím klientům je nadřazeno řízení útvarů a jednotlivců. Spolupráce je významnou součástí kultury organizace.

Cílový stav je kombinací Stupně 2 a Stupně 3 vývoje procesního řízení, tak jak je uvedeno v Kapitole 5.1.⁵

Přínosy procesního řízení

Ve srovnání s funkčním řízením reprezentovaným organizační strukturou a základními pracovními povinnostmi pro každou pozici má procesní řízení řadu výhod.⁶

- ▶ Nahlížení na aktivity optikou procesu klade větší důraz na výstup, a tedy i na vyšší hodnotu pro zákazníka (interního nebo externího).
- ▶ I detailně rozpracovaný popis pracovního místa neumožňuje zachytit všechny aktivity a interakce mezi pracovníky. Grafické zpracování procesu umožňuje sledovat a případně upravit tyto interakce.
- ▶ Jasný popis aktivit a rolí umožňuje přesné delegování, což se projeví na snížení operativní zátěže vedoucích pracovníků.
- ▶ Jasně rozdělení rolí pracovníků v procesu (vč. vlastníka procesu) usnadňuje a zpřehledňuje spolupráci.
- ▶ Procesní řízení umožňuje organizaci pružně reagovat na změny požadavků zákazníků. Změny požadavků se viditelně promítají do modelu procesu, je tedy patrné, jaké kroky/interakce je potřeba upravit.
- ▶ Schopnost jasně identifikovat problémová místa a omezení a systémově je zlepšovat. Pokud proces nevytváří požadované výstupy, nebo je vytváří za využití nadbytečného množství zdrojů, zpravidla proces selhává pouze ve vybraných krocích či interakcích.

⁵ Použité stupně vývoje procesního řízení, přebíráme od Fišera (2014)

⁶ (Attis nedatováno a Váchal 2013)

- ▶ Zvýšení efektivity organizace a vyšší kontrola nad spotřebou zdrojů. Procesní řízení vybízí k eliminaci nadbytečných kroků. Zeštíhlení procesu následně přináší hodnotu jak zákazníkovi (zrychlení procesu), tak vykonavatelům procesu (snížení zátěže a množství potřebných zdrojů).

Využitím metodické příručky a navazujícího Plánu implementace úřad nastartuje zavádění prvků procesního řízení a bude schopen procesní řízení rozvíjet i do budoucna. Takto řízený úřad bude moci občanovi nabídnout rychlejší poskytnutí služeb za současného snížení zátěže pracovníků úřadu. Zde je ovšem nutno podotknout, že se primárně bude jednat o služby v samostatné působnosti. Služby v přenesené působnosti musí vykonávat podle zákonných předpisů a pro jejich úpravu tak není zpravidla příliš velký prostor. Procesní řízení umožní jasnější popis rolí aktérů v procesu, čímž se zvýší přehlednost procesu a zjednoduší se koordinace procesů napříč odbory.

Podmínky pro fungování procesního řízení

Procesní řízení přináší do organizací zvýšení efektivity a zlepšení spolupráce. Samotné zavedení principů a nástrojů procesního řízení však nemůže zajistit naplnění všech přínosů. Možnost zavedení procesního řízení by měla být posuzována na základě aktuálních podmínek úřadu.

Identifikujeme tři podmínky, na základě kterých by měla být posuzována vhodnost zavedení procesního řízení⁷:

1) Organizační struktura

- ▶ Tradiční organizační struktury (funkční řízení) mohou mít tendenci kumulovat pravomoci a činnosti za účelem obhájení si přidělených zdrojů. V organizaci se tak může vytvořit kultura interního soupeření o zdroje, přičemž energie věnovaná soupeření se nijak neprojevuje v kvalitě výstupu pro zákazníka. Pro funkční řízení je typické, že zlepšení výkonu na jedné pozici není koordinováno s ostatními vykonavateli procesu. Zvýšení výkonu na pozici se tak neprojeví na zvýšení výkonu procesu. Procesní řízení tak spíše funguje v organizacích, kde je tendence interního soupeření o zdroje mírnější.

2) Kultura organizace

- ▶ V případě větších organizací jako je úřad lze očekávat převahu jedné z kultur – kulturu funkcí nebo kulturu výsledků. Organizace s kulturou funkcí tíhne k formulování pravidel a norem směrem k pozicím v organizaci. Detailní popis činností může v této organizaci kulturu funkcí ještě více utvrdit. Kultura výsledků se orientuje primárně na úkoly a přizpůsobení se aktuálním potřebám zákazníka. Kultura s orientací na výsledky usnadňuje aplikaci procesního řízení.

3) Manažerský styl

- ▶ Manažerský styl v tomto případě zužujeme na zadávání úkolů a hodnocení jejich splnění. Organizace s formálním stylem řízení klade větší důraz na dodržování pravidel a procedur než na výsledek. Direktivní styl se vyznačuje větším zájmem o výsledek. Velká míra kontroly vedoucího pracovníka však může negativně působit na výkon a motivaci podřízených. Naopak tzv. venkovský styl řízení dává do popředí vztahy mezi lidmi, zatímco zájem o výsledek je upozaděn. Ve své podstatě se tak nejedná ani o styl řízení. Týmový styl řízení klade důraz na výsledky při zachování přiměřené spokojenosti zaměstnanců. Pro tento styl řízení je charakteristická vyšší míra spolupráce. Procesní řízení bude nejpřirozeněji fungovat v organizacích aplikující týmový styl.

Pokud má docházet k postupnému zavádění prvků procesního řízení, musí se vedení úřadu snažit o nastavení, co nejideálnějších výchozích podmínek, tj. dávat důraz na to, aby jednotlivé útvary vnímaly úřad/město jako jeden celek a nedávaly do středu zájmu primárně pouze svůj vlastní útvar. Důležitá je také orientace na konkrétní výsledky, nikoliv na formulování pravidel a norem, které úřad administrativně zatěžují. Celkově by úřad měl směřovat k týmovému stylu řízení dávající do popředí

⁷ (Fišer 2014)

spolupráci. Důležité je všechny tyto skutečnosti komunikovat k zaměstnancům, a to na základě komunikační strategie, jejíž vznik dále navrhujeme.

Řízení kompetencí ve vztahu k procesům

Cílem řízení kompetencí je dosáhnout rovnováhy mezi úlohami (výsledky) a zdroji (zejména lidskými). Řízení kompetencí není důležité pouze pro zajištění dosažení výsledků, ale i plné vytěžení zdrojů. Částečné využití lidských zdrojů vede ke ztrátě motivace zaměstnance a iniciativy pro budoucí zlepšování, které je klíčové pro zlepšování procesu.⁸

Zavedení řízení kompetencí vyžaduje akceptaci metody všemi zaměstnanci, ochotu spolupracovat na jejím zavedení a případně i ochotu změnit své fungování⁹.

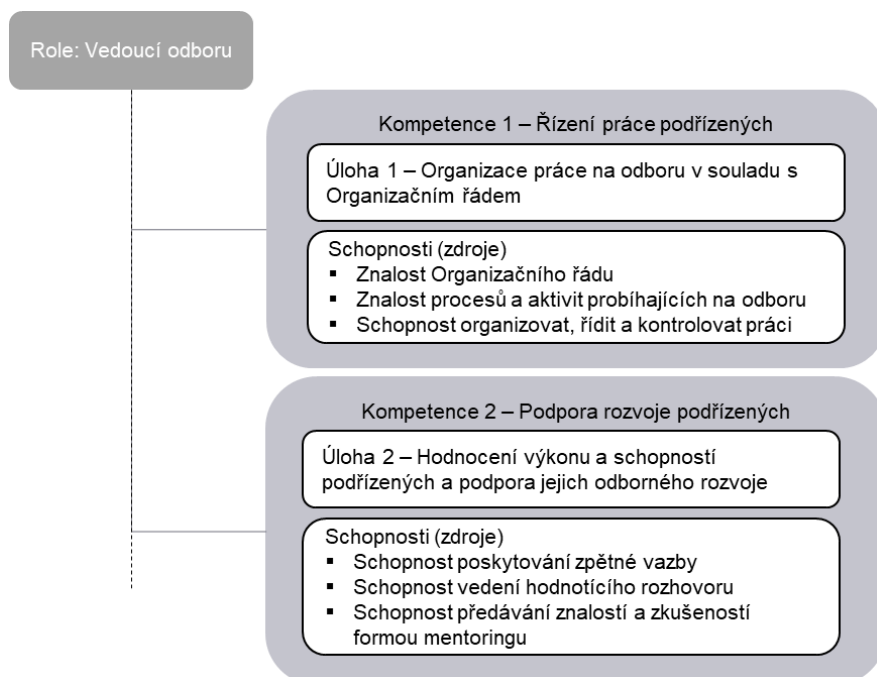
Pro správu kompetencí garant procesního řízení využívá kompetenční modely. Kompetenčním modelem rozumíme zásobník kompetencí, který je využíván pro popis pracovních míst, hodnocení a rozvoj pracovníků úřadu.

Jsou-li procesy dekomponovány na jednotlivé činnosti, je možné se zabývat potřebou lidských zdrojů. Při přiřazování lidských zdrojů k aktivitám by měly být zodpovězeny následující otázky¹⁰:

- ▶ Činnost – Co se bude dít?
- ▶ Nároky – Co bude třeba zvládnout?
- ▶ Požadavky – Na jaké úrovni?
- ▶ Člověk – Kdo to skutečně zvládne?

Díky těmto otázkám lze určit nejvhodnější osoby pro výkon procesu a jednotlivých činností. Vedoucí pracovníci tak mohou rozhodnout, zda je potřeba rozvíjet schopnosti, dovednosti, postoje nebo zda uvažovat o změně složení lidských zdrojů.

Kompetence jsou následně přiřazeny jednotlivým rolím, viz příklad níže:



⁸ (Fišer 2014)

⁹ (Plamínek, Fišer 2005)

¹⁰ (Plamínek, Fišer 2005)

Jelikož se kompetence vážou k různým úkolům, které vyžadují odlišné schopnosti a vlastnosti, je potřeba výkon pracovníka hodnotit zvlášť na úrovni každé jeho kompetence. Vybavení kompetencemi je pak základním předpokladem pro vykonávání procesů. Kompetence by tak měly reagovat i na změnu procesů a zavádění procesů nových.

Pracovní pozice vyjádřené kompetenčním modelem by měly odrážet primární roli, kterou pracovník v organizaci zastává. Zpravidla pak pracovník plní ale i další role, ke které jsou přiřazeny další kompetence.

Tvorba a správa kompetenčních modelů

Pro řízení kompetencí se v praxi využívají kompetenční modely. Pakliže jimi úřad doposud nedisponuje, je potřeba je vytvořit. Vytvoření kompetenčního modelu může být časově náročné, ale ve výsledku poskytne jasnou představu o tom, jaké dovednosti a schopnosti jsou pro konkrétní role/pracovní pozice nezbytné.

Ve vztahu k procesnímu řízení doporučujeme, aby byly požadované kompetence definovány vždy u optimalizovaných procesů, a to ve spolupráci garanta procesního řízení, personalisty a vedoucího odboru, který je vlastníkem procesu. Průběžně mohou být doplňovány kompetence i k ostatním procesům za účasti stejných osob.

Přirozeně se nabízí definovat kompetence také při nábore nových zaměstnanců. Na definování by se měl podílet personalista, vedoucí odboru a pokud má nově přijímaná osoba vykonávat definované procesy, pak by měl být zapojen i garant procesního řízení.

Správu nad kompetenčními modely by měl mít v gesci určený personalista.

Následující kroky mohou pomoci vytvořit kompetenční model:

- 1) Identifikace cílové pracovní pozice** – musí se určit, pro jakou pracovní pozici je potřeba vytvořit kompetenční model a pro jakou konkrétní roli. Je potřeba zvážit také různé úrovně zkušeností a kvalifikace, které mohou být potřebné pro každou pozici.
- 2) Shromáždění informací** – pro každou pozici je potřeba posbírat informace o požadovaných schopnostech a dovednostech, které jsou potřebné k dosažení úspěchu v dané roli. Tyto informace mohou pocházet z interních zdrojů, jako jsou popisy pracovních míst a zpětná vazba od současných zaměstnanců, nebo z externích zdrojů, jako je například web Národní soustavy povolání.
- 3) Vytvoření seznamu kompetencí** – na základě získaných informací je potřeba vytvořit seznam klíčových dovedností a schopností, které jsou nezbytné pro každou pozici. Tyto dovednosti by měly být specifické, měřitelné a relevantní pro každou roli.
- 4) Rozdělení kompetencí do kategorií** – kompetence se rozdělí do kategorií podle toho, jakou roli hrají v každé pozici. Lze například rozdělit dovednosti do kategorií jako technické, mezilidské, komunikační nebo organizační.
- 5) Stanovení úrovně** – dále se stanoví úrovně pro každou kompetenci v závislosti na očekávaném stupni zkušeností a kvalifikace pro danou roli. To může být například základní, pokročilý nebo expert.
- 6) Vytvoření popisu pro každou úroveň** – pro každou úroveň je potřeba stanovit popis, co znamená být na této úrovni pro danou kompetenci. Tyto popisy by měly být specifické a měřitelné, aby bylo snadné posoudit, zda se zaměstnanec nachází na požadované úrovni.
- 7) Sestavení kompetenčního modelu** – sestavený kompetenční model shrnuje potřebné dovednosti, schopnosti a znalosti a zahrnuje úrovně požadované pro každou kompetenci.
- 8) Využití kompetenčního modelu** – je vhodné použít kompetenční model pro posouzení současných zaměstnanců a pro určení potřeb pro jejich rozvoj v určitých kompetencích. Je

vhodné kompetenční modely aktivně využívat při optimalizaci procesů, tak aby bylo zřejmé, jaké kompetence jsou vyžadovány od zapojených aktérů.

- 9) **Aktualizace modelu** – v případě, že dojde ke změnám v požadavcích na pracovní pozici, nebo pokud se změní pracovní úkoly a povinnosti nebo se změní proces, je potřeba kompetenční model aktualizovat.

Výhody kompetenčních modelů

Kompetenční modely jsou strukturovaným způsobem popisu toho, co musí pracovníci umět a znát, aby mohli úspěšně vykonávat svou práci. Mezi hlavní výhody kompetenčních modelů patří:

- ▶ **Zvýšení efektivity a produktivity** – kompetenční modely pomáhají identifikovat klíčové kompetence a schopnosti, které jsou nezbytné pro úspěch v daném pracovním prostředí. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že budou vybíráni a zaměstnáváni lidé s potřebnými dovednostmi, což zvyšuje efektivitu a produktivitu pracovního týmu.
- ▶ **Jasně definované požadavky na kvalifikaci** – kompetenční modely stanovují přesné požadavky na kvalifikaci pro určitou práci nebo pozici, což pomáhá zaměstnavatelům vybírat kandidáty s nejvhodnějšími dovednostmi a zkušenostmi.
- ▶ **Lepší vzdělávací a rozvojové programy** – kompetenční modely umožňují zaměstnavatelům identifikovat nedostatky v dovednostech svých pracovníků a vyvinout účinné vzdělávací a rozvojové programy, aby pracovníci mohli získat potřebné dovednosti a zlepšit svůj výkon práce.
- ▶ **Lepší hodnocení výkonu** – kompetenční modely umožňují objektivně hodnotit výkon pracovníků vzhledem k požadovaným kompetencím. To může vést k lepšímu plánování kariéry a odměňování pracovníků.
- ▶ **Zlepšení procesu náboru a výběru** – kompetenční modely umožňují lépe porovnávat kandidáty a hodnotit, zda mají potřebné dovednosti a schopnosti pro vykonávání daného pracovního místa. To zlepšuje proces náboru a výběru a snižuje náklady spojené s náhradou zaměstnanců.
- ▶ **Podpora strategického plánování lidských zdrojů** – kompetenční modely pomáhají zaměstnavatelům lépe porozumět tomu, jaké jsou klíčové dovednosti a schopnosti, které jsou nezbytné pro úspěch organizace v budoucnosti. To umožňuje lépe plánovat rozvoj lidských zdrojů a přizpůsobovat se měnícím se potřebám trhu práce

4 Zavádění prvků procesního řízení

Zavedení procesního řízení představuje pro úřad významnou změnu. Proto doporučujeme zavádět postupně jednotlivé prvky nežli celý systém procesního řízení v jeden okamžik, a to postupně ve třech částech.

Vytvoření podmínek pro zavádění prvků procesního řízení	Aktivní soustavná práce garanta	Procesní řízení a optimalizace v praxi
<ul style="list-style-type: none">▶ Zpracování a schválení interních aktů řízení▶ Určení garanta procesního řízení▶ Představení přínosů procesního řízení▶ Sestavení podpůrného týmu▶ Definování společné vize a strategie změny▶ Vytvoření operačních cílů▶ Navržení komunikační strategie změny	<ul style="list-style-type: none">▶ Procesní mapování na úrovni procesů▶ Revize procesních skupin a procesů▶ Průběžné informování o aktuálním stavu a výsledcích▶ Spolupráce na tvorbě kompetenčních modelů a přiřazování kompetencí k procesům	<ul style="list-style-type: none">▶ Sestavení plánu optimalizačního cyklu▶ Analýza stávající podoby procesu▶ Formulování návrhů optimalizace▶ Schválení návrhu optimalizace▶ Implementace optimalizovaného procesu▶ Monitorování výkonu procesu

Na vytvoření podmínek pro zavádění prvků procesního řízení lze pohlížet jako na jednorázovou záležitost, nicméně jednotlivé „prvky“ jako je garant, podpůrný tým nebo cíle, lze v případě potřeby změnit. Změny by však neměly být časté a ideálně ne v prvních několika měsících.

Po vytvoření podmínek přebírá zodpovědnost za implementaci prvků procesního řízení ustanovený garant. Ten hraje klíčovou roli již v první fázi. Dále se pak věnuje průběžným činnostem a aktivně pracuje a dále rozvíjí výstupy Projektu jako jsou například procesní mapa nebo procesní/funkční karty. Ve třetí části se pak garant aktivně věnuje optimalizaci stávajících procesů nebo zavádění procesů nových.

V následujících třech podkapitolách, zaměřených na výše uvedené části, uvádíme cíle a aktivity jednotlivých kroků.¹¹

Vytvoření podmínek pro zavádění prvků procesního řízení

Zpracování a schválení interních aktů řízení

- ▶ Cíl: Zpracovat relevantní akty interního řízení ve vztahu k zavádění prvků procesního řízení a jejich schválení
 - ▶ Aktivita 1: Vytvořit interní směrnici k Zavádění prvků procesního řízení
 - ▶ Aktivita 2: Vytvořit metodický pokyn k využívání příruček pro zavádění prvků procesního řízení.
 - ▶ Aktivita 3: Schválit interní směrnici k Zavádění prvků procesního řízení.
 - ▶ Aktivita 4: Schválit metodický pokyn k Využívání příruček pro zavádění prvků procesního řízení.

¹¹ Kroky jsou detailněji rozpracovány ve výstupu „Plán implementace opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí“.

Určení garanta procesního řízení

- ▶ Cíl: Oficiálně ustanovit osobu zodpovědnou za systematické zavádění prvků procesního řízení.
 - ▶ Aktivita 1: Na základě definovaných předpokladů určit zaměstnance zodpovědného za téma procesního řízení.
 - ▶ Aktivita 2: Zakomponovat zodpovědnost zaměstnance v oblasti procesního řízení do náplně práce, včetně zodpovědnosti za vedení vůdčího týmu změny.
 - V rámci změny také přiřadit novou odpovědnost za správu a tvorbu kompetenčních modelů Oddělení personálních věcí.

Představení přínosů procesního řízení

- ▶ Cíl: Motivovat zaměstnance úřadu, kteří mají vliv na implementaci procesního řízení nebo budou změnou dotčeni.
 - ▶ Aktivita 1: Uspořádat setkání vedoucích útvarů za účelem poznání potřeb zaměstnanců.
 - ▶ Aktivita 2: Prezentovat přínosy procesního řízení a očekávání budoucí součinnosti

Sestavení podpůrného týmu

- ▶ Cíl: Sestavit tým s vlivem na fungování úřadu a zájmem o zavedení procesního řízení.
 - ▶ Aktivita 1: Identifikovat klíčové osoby.
 - ▶ Aktivita 2: Nominovat osoby do vůdčího týmu změny.
 - ▶ Aktivita 3: Schválit obsazení vůdčího týmu změny.

Definování společné vize a strategie změny

- ▶ Cíl: Určit priority a směr, kterým se zavádění prvků procesního řízení bude ubírat.
 - ▶ Aktivita 1: Stanovení vize a strategie změny.

Vytvoření cílů

- ▶ Cíl: Kvantifikovat očekávání zavádění prvků procesního řízení a podpořit naléhavost změny.
 - ▶ Aktivita 1: Nastavit vrcholové cíle.
 - ▶ Aktivita 2: Určit způsob a frekvenci vyhodnocení cílů.
 - ▶ Aktivita 3: Určit osoby odpovědné za vyhodnocení naplňování cílů.

Navržení komunikační strategie změny

- ▶ Cíl: Včasné a vhodným způsobem informovat o důvodech, výsledcích, průběhu a dalších krocích procesního řízení.
 - ▶ Aktivita 1: Připravit komunikační strategii.
 - ▶ Aktivita 2: Klasifikovat pracovníky úřadu do jednotlivých skupin aktérů.
 - ▶ Aktivita 3: Informovat a organizovat setkání v souladu se strategií

Aktivní soustavná práce garanta

Procesní mapování na úrovni procesů

- ▶ Cíl: Zmapovat procesy v rámci jednotlivých procesních/funkčních skupin a zjistit jejich vlastnosti.
 - ▶ Aktivita 1: Kontaktovat zástupce odborů pro další identifikaci procesů a jejich vlastností.
 - ▶ Aktivita 2: Zjištěné informace zanést do procesní dekompozice, popřípadě aktualizovat další relevantní výstupy projektu.

Revize procesních skupin a procesů

- ▶ Cíl: Udržovat aktuální procesní mapu a jednotlivé procesní/funkční karty.
 - ▶ Aktivita 1: Revize zařazení procesních skupin do procesních kategorií a oblastí.

- ▶ Aktivita 2: Upřesňování vlastností procesních skupin a jejich aktualizace v kartách.
- ▶ Aktivita 3: Příprava seznamu skupin a konkrétních procesů k optimalizaci.

Průběžné informování o aktuálním stavu a výsledcích

- ▶ Cíl: Informovat o pokrocích při zavádění prvků procesního řízení a optimalizaci procesů.
 - ▶ Aktivita 1: Informovat definované skupiny aktérů v nastavených intervalech o pokrocích procesního řízení a zajistit tak další podporu.

Spolupráce na tvorbě kompetenčních modelů a přiřazování kompetencí k procesům

- ▶ Cíl: Průběžně spolupracovat na vytváření a aktualizaci kompetenčních modelů ve vztahu k procesnímu řízení.
 - ▶ Aktivita 1: Spoluvytváření kompetenčních modelů ve vztahu k procesnímu řízení.
 - ▶ Aktivita 2: Správa kompetenčních modelů ve vztahu k procesnímu řízení.
 - ▶ Aktivita 3: Navazování na ustálené procesy (případně celé skupiny, pokud to dává smysl).

Procesní řízení a optimalizace v praxi úřadu

Sestavení plánu optimalizačního cyklu

- ▶ Cíl: Naplánovat optimalizační cyklus a zařídit podporu tajemníka městského úřadu.
 - ▶ Aktivita 1: Zprostředkovat schůzku vůdčího týmu a vedení městského úřadu.
 - ▶ Aktivita 2: Zpracovat vstupy do plánu cyklu optimalizace.
 - ▶ Aktivita 3: Prioritizovat procesy k optimalizaci v daném cyklu.
 - ▶ Aktivita 4: Revidovat zásobník procesů vhodných k optimalizaci.

Analýza stávající podoby procesu

- ▶ Cíl: Jasně a srozumitelně popsat současný stav procesu, aby bylo možné identifikovat slabá místa.
 - ▶ Aktivita 1: Domluvit rozhovor se zástupcem odboru odpovědného za proces.
 - ▶ Aktivita 2: Popsat fungování procesu.
 - ▶ Aktivita 3: Vytvořit BPMN procesní model a kartu procesu.
 - ▶ Aktivita 4: Uspořádat setkání s vedoucími odborů, kteří jsou do procesu zapojeni a referenty, kteří proces vykonávají.
 - ▶ Aktivita 5: Validovat model s vedoucími odborů a identifikovat slabá místa.
 - ▶ Aktivita 6: V případě potřeby upravit procesní model.

Formulování návrhů optimalizace

- ▶ Cíl: Navrhnout konkrétní návrhy vedoucí k optimalizaci procesu.
 - ▶ Aktivita 1: Vést diskusi zaměřenou na řešení identifikovaných slabých míst.
 - ▶ Aktivita 2: Nastavit ukazatele a cíle, podle kterých bude hodnocen výkon procesu.
 - ▶ Aktivita 3: Namodelovat varianty optimalizovaného stavu procesu.
 - ▶ Aktivita 4: Stanovení vhodných kompetencí.
- ▶ Během formulování návrhů optimalizace je potřeba vyčíslit nebo alespoň odhadnout náklady, které budou muset být vynaloženy na úpravy procesu. Důležité je však sepsat také přínosy a možné úspory zdrojů (finančních, lidských,...), které optimalizace přinese. Předběžně je dobré vytvořit také rámcový harmonogram optimalizace a jednotlivých činností, které bude obsahovat.
- ▶ Řada procesů selhává proto, že nemají nastavené měřitelné ukazatele, a nelze tak vyhodnotit jejich efektivitu. V tomto kroku je žádoucí společnými silami takový ukazatel/ukazatele navrhnout. Zároveň je důležité určit vlastníka procesu, který bude za nastavení procesu zodpovědný.

Schválení návrhu optimalizace

- ▶ Cíl: Získání formální podpory pro implementaci žádoucí verze procesu.
 - ▶ Aktivita 1: Zpracovat přehled přínosů a nákladů (včetně požadavků na technologickou infrastrukturu) cílových stavů procesů.
 - ▶ Aktivita 2: Předložit analýzu přínosů/nákladů, návrh cílového stavu procesu (včetně indikátorové soustavy) tajemníkovi městského úřadu ke schválení.
- ▶ Sepsané návrhy optimalizace včetně ukázky procesního modelu budoucího stavu a vyčíslených nákladů je potřeba prezentovat zodpovědným osobám – vedoucímu odboru a tajemníkovi města. Ti společně s gestorem procesního řízení rozhodnout o tom, zda se optimalizace uskuteční a případně v jakém rozsahu. Vhodné je prezentovat také alespoň rámcový harmonogram případné optimalizace. V případě nákladově významných optimalizací je potřeba do rozhodování zapojit nejvyšší vedení města.

Implementace optimalizovaného procesu

- ▶ Cíl: Zavedení optimalizovaného procesu a realizace očekávaných přínosů.
 - ▶ Aktivita 1: Informovat vedoucí dotčených odborů o schválení upravené verze procesu a souvisejících povinnostech.
 - ▶ Aktivita 2: Provést kontrolu, zda ke všem krokům procesu jsou přiřazeny osoby či role.
 - ▶ Aktivita 3: Případně doplnit s vedoucími odborů konkrétní osoby či role ke všem krokům.
 - ▶ Aktivita 4: Podporovat přechod na optimalizovanou verzi procesu.
- ▶ Pokud zodpovědné osoby optimalizaci schválí, je potřeba vytvořit detailní harmonogram postupu, alokovat finanční zdroje a lidské kapacity, pokud to povaha optimalizace vyžaduje. Některé komplexní a složité optimalizace náročné na zdroje mohou nabývat podoby dlouhodobějších projektů. Nicméně prozatím doporučujeme se takovým optimalizacím vyhnout, dokud není zaveden funkční systém projektového řízení. Schůdnější variantou je rozdělit jednotlivé optimalizační návrhy a řešit je postupně.

Monitorování výkonu procesu

- ▶ Cíl: Vyhodnocování fungování procesu a případné včasné zachycení neefektivity jeho fungování, určení příčiny a nasměrování procesu k nápravě.
 - ▶ Aktivita 1: Vykonávat periodickou kontrolu výkonosti procesu.
 - ▶ Aktivita 2: V případě potřeby eskalovat pokles výkonu procesu na vůdčí tým
- ▶ Po provedení optimalizace je potřeba vyhodnotit, zda implementované návrhy přinesly požadovanou změnu. Pokud ano, je ideální dlouhodobě sledovat ukazatele výkonosti, které byly nastaveny v předchozích krocích a průběžně je vyhodnocovat a případně proces dále upravovat. Za sledování výkonosti je odpovědný vlastník procesu.
- ▶ Pokud návrhy optimalizace nenaplnily požadovaná očekávání, je potřeba proces znovu podrobit analýze a navrhnout jiná optimalizační řešení.

5 Hodnocení procesního řízení a měření jednotlivých procesů

Stav procesního řízení je potřeba sledovat a průběžně hodnotit, tak aby úřad věděl, na jakém stupni využívání se aktuálně nachází, a co to pro něj obnáší. Stejně tak doporučujeme postupně začít sledovat výkonnost individuálních procesů, a to nejprve těch z hlavní oblasti zaměřených na externí klienty – občany.

Hodnocení procesního řízení

Dle úrovně využívání procesního řízení rozlišujeme 5 stupňů vývoje úřadu¹², viz Tabulka 1. Není nutné, aby měl úřad všechny procesy na nejvyšší úrovni. O vyšší úrovně by úřad měl usilovat především u hlavních procesů (zaměřených na zákazníka), u kterých je potřeba velmi rychle reagovat na změny. Prioritizovány by pak měly být především procesy, které vykonává většina útvarů úřadu nebo procesy, kterých se účastní velké množství útvarů.

Stupeň	Název	Popis
Stupeň 0	Procesní slepota	Chybí pohled na procesy probíhající napříč organizací. Odpovědnosti a činnosti jsou delegovány na útvary a jednotlivce.
Stupeň 1	Konektivita	Je vytvořena procesní mapa, ve kterém jsou základní procesy a vazby mezi nimi. Procesní mapa není navázána na organizační strukturu ale na procesy probíhající napříč organizací.
Stupeň 2	Efektivita	Úřad je stále řízen funkčně, ale vybrané procesy jsou popsány na úrovni činností/kroků a následně optimalizovány. V procesech mají zaměstnanci nastaveny role a odpovědnosti, jsou tedy odstraněny potenciální spory mezi útvary
Stupeň 3	Flexibilita	V úřadu jsou nastaveny řídicí mechanismy, které umožňují řídit proces jako celek. Součástí mechanismu jsou cíle, ukazatele a metriky. Řízení procesů je nadřazeno řízení útvarů a jednotlivců. Spolupráce je významnou součástí kultury organizace.
Stupeň 4	Dynamika	Řízení úřadu se pohybuje mezi procesním a projektovým. Pracovní prostředí je plně založeno na týmové spolupráci s orientací na výsledek. Tyto organizace mají často volnou organizační strukturu, kterou neustále přizpůsobují požadavkům na potřebné kompetence v týmu.

Tabulka 1: Stupně vývoje procesního řízení

Před zahájením Projektu se úřad nacházel na Stupni 0. Chyběl celkový přehled o procesech/činnostech, které úřad vykonává. Během realizace Projektu došlo k přesunu do Stupně 1. Úřad má zpracovanou procesní mapu a karty za jednotlivé procesní/funkční skupiny. Díky aktivní

¹² (Fišer 2014)

soustavné práci garanta, která by měla započít po konci projektu, předpokládáme, že dojde během několika měsíců k přesunu do Stupně 2.

Za cílový stav lze považovat kombinaci Stupně 2 a Stupeň 3, neboť z povahy úřadu¹³, který musí vykonávat služby veřejné správy v přenesené působnosti, nelze předpokládat, že bude docházet k rozvolnění organizační struktury nebo k jejím častým změnám.¹⁴ Dosažení tohoto stavu lze reálně očekávat v horizontu 1-3 let. K tomu by měl pomoci i navrhovaný Plán implementace opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí.

Cílový stav procesního řízení

„Úřad je stále řízen především funkčně, ale vybrané procesy jsou popsány na úroveň činností/kroků a v případě potřeby následně optimalizovány. V procesech mají zaměstnanci nastaveny role a odpovědnosti, jsou tedy odstraněny potenciální spory mezi útvary. Řízení hlavních procesů směrem k externím klientům je nadřazeno řízení útvarů a jednotlivců. Spolupráce je významnou součástí kultury organizace.“

Při hodnocení kvality systému procesního řízení v prostředí úřadu lze sledovat také následující ukazatele. Respektive je na místě si pokládat následující kvalitativní otázky:

- ▶ Jsou uveřejněné životní situace občana propojené s jasně definovanými procesy úřadu?¹⁵
- ▶ Jsou současné procesy úřadu vhodně kategorizovány do pěti základních oblastí?
- ▶ Jsou nově definované procesy vhodně kategorizovány do pěti základních oblastí?
- ▶ Jsou procesy aktualizovány vzhledem k novým nebo upraveným legislativním požadavkům?
- ▶ Jsou procesy aktualizovány ve vztahu k vydávání nových interních předpisů úřadu?
- ▶ Jsou určeni vlastníci procesů a zodpovědní zaměstnanci za jejich vykonávání?
- ▶ Jsou vlastníci procesu aktivní při jejich optimalizaci?

Otázky by měly být jednou za půl roku nebo jednou za rok hodnoceny garantem procesního řízení a podpůrným týmem. Za ideální stav, ke kterému by mělo být směřováno je, že na všechny otázky lze odpovědět „ano“.

Měření výkonnosti procesů

Měření výkonnosti procesů umožňuje sledovat, jestli změna procesu naplnila očekávání. Pokud tomu tak není, měly by výsledky měření poskytnout indicie, která část procesu je problematická, tj. kam směřovat pozornost při další analýze. Z tohoto důvodu nelze doporučit zastoupení pouze jedním ukazatelem výkonu. Využívání jednoho měřítka v praxi často svádí k chování, které podporuje plnění tohoto ukazatele. Vhodný počet ukazatelů tak závisí na prioritách úřadu (detailnější řízení x nezatěžování pracovníků) a míře rozvoje automatického sběru a vyhodnocování ukazatelů pomocí specializovaného software¹⁶.

¹³ Obec s rozšířenou působností

¹⁴ Nicméně okolnosti a povinnosti tzv. „trojkových úřadů“ se mohou za několik let změnit. Stupeň 4 se tak bude automaticky nabízet.

¹⁵ Na webu obce by měla být informace o postupu vyřešení potřeby občana včetně všech potřebných prekvizit (formuláře, potřebné podklady, úřední hodiny apod.).

¹⁶ Specializovaný software, např. Aris, BPM, Concorde, vytvářejí modely a historické přehledy výkonu procesů. Ani u plně automatizovaných systémů měření a hodnocení procesů se však nedoporučuje nastavovat více než 20 ukazatelů (Váchal 2013).

Úřad nemá zavedený specializovaný software na hodnocení procesů. V tomto případě jsou ukazatele propány do procesní karty, která vzniká při optimalizaci nebo zavádění nového procesu. Ukazatele jsou váženy dle významnosti kritéria pro daný proces, je sestaven jeden vrcholový ukazatel. Plnění je sledováno jako procentuální hodnota vztažená vůči optimální hodnotě výkonu procesu.

Aby vedoucí pracovník nemusel konstantně sledovat všechny vrcholové nebo dílčí ukazatele, mělo by být plnění nastavena přípustná odchylka. Pokud se se výkon procesu vychýlí za úroveň stanovenou pásmem, měl by být graficky zvýrazněn (např. oranžově při odchylce větší než 10 %, červeně při odchylce větší než 20 %). Míra přípustné odchylky by měla být nastavena na základě historických zkušeností s činnostmi v rámci procesu. Následně by měl vedoucí zjišťovat, proč nedochází k optimálnímu výkonu procesu.

Plnění dílčího ukazatele	Ukazatel	Dosažená hodnota	Optimální hodnota	Odchylka	Přípustná odchylka	Váha ukazatele
110,7 %	<i>Pozn. k měření výkonnosti procesu</i>					
129 %	Vyřízení služby pro klienta (dny od podání žádosti)	18 dní	14 dní	4 dny	1/3 dny	0,3
100 %	Počet fyzických návštěv klienta úřadu	2	2	0	10/20 %	0,5
110 %	Počet hodin pracovníka pro vyřízení žádosti	3,3h	3h	5 %	5/15 %	0,2
Odpovědnost za měření	Pracovník XYZ					
Komentář	Měření výkonnosti procesu probíhá kvartálně. Data jsou sbírána na vzorku 20 posledních žádostí.					

Tabulka 2: Měření výkonnosti procesu jako součást procesní karty

Příčiny neefektivity procesů

Prvním indikátorem neefektivního procesu je vytváření nevhodného výstupu či nadbytečné množství zdrojů, které jsou pro provedení procesu potřeba. Potřeba velkého množství zdrojů je často dána realizací nadbytečných činností. Mezi nejčastější zdroje neefektivity v procesu patří:

- ▶ Duplicitní činnosti, které se provádějí na více místech organizace
- ▶ Činnosti nepřidávající hodnotu, tj. existence činností, které nijak nepřispívají k přeměně vstupů na výstupy
- ▶ Organizační přerušení, tj. situace, kdy proces přechází mezi více organizačními jednotkami
- ▶ Řídící přerušení, tj. situace, kdy činnost v procesu vyžaduje rozhodnutí nadřízeného
- ▶ Fyzická přerušení. Není relevantní v prostředí Úřadu. Jedná se o situace, kdy proces probíhá v různých místech organizace a vyžaduje doprovodné transportní aktivity

- ▶ Nepřiměřenost zdrojů. Situace kdy množství či struktura zdrojů neodpovídá potřebám procesu. Nejčastějším příkladem je výkon administrativních činností kvalifikovanými pracovníky.

Problematické oblasti procesů

Při určování problematických oblastí lze využívat procesních modelů BPMN, které poskytují nejvyšší úroveň detailu. Právě zaměření na detail umožňuje identifikovat problémové části, kvůli kterým proces selhává. Standardně posuzujeme několik oblastí fungování procesu¹⁷:

- ▶ Činnosti nepřidávající hodnotu – v procesu by měly figurovat pouze ty činnosti, které mají hodnotu pro zákazníka nebo jsou podmíněny právními předpisy. U zbývajících činností by mělo být zhodnoceno, zda je nutné činnost vykonávat. Odstranění nadbytečné činnosti pomáhá proces zrychlit a ušetřit zdroje.
- ▶ Přerušení procesu – pro optimální fungování procesu by činnosti měly plynule navazovat na sebe. Ze zpracovaného modelu lze posoudit, zdali je možné odstranit překážky, které proces zbytečně přerušují nebo zdržují. Příčina přerušení může být např. nelogická návaznost činností, nadbytečné zapojování vedoucích pracovníků do rozhodovacích a schvalovacích aktivit. Prodlení vznikají také z důvodu oběhu procesu mezi více odbory, než je nutné.
- ▶ Příležitosti pro digitalizaci – velkou úsporu zdrojů a času může přinést digitalizace procesu. Procesní model by měl jasně ukazovat, jakým způsobem dokumenty obíhají a tím i prostor, kde by tištěné dokumenty mohly být nahrazeny digitálními. Případně může být identifikován prostor pro elektronizaci, tj. aby bylo možné dokumenty elektronicky zpracovávat a automatizovat.
- ▶ Hospodaření se zdroji – zdroje by měly být procesu přiděleny na základě jeho náročnosti. V případě úřadu se jedná především o množství a strukturu lidských zdrojů. Modely procesu umožní identifikovat, zda se např. administrativním činnostem nevěnují specialisté nebo vedoucí odborů.

¹⁷ (Fišer 2014)

Seznam zdrojů

- ▶ ATTIS. Nedatováno. *Procesní řízení, řízení procesů*. Dostupné z: <https://www.attis.cz/en/procesni-rizeni-rizeni-procesu-1>
- ▶ FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- ▶ MVČR. 2017. *Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích*. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/Metodicke_doporuceni_k_rizeni_kvality_v_USC-2017.pdf
- ▶ PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- ▶ ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- ▶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Přílohy

Příloha 1: Návrh nové interní směrnice k Zavádění prvků procesního řízení

Doporučujeme vydat směrnici o zavádění prvků procesního řízení v Městském úřadě Český Krumlov (dále „Úřad“).

Účel interního aktu řízení

Účelem vytvoření nové interní směrnice je podpora systematického zavádění prvků procesního řízení v Úřadu, stanovení zodpovědné osoby a definování součinnosti zaměstnanců Úřadu.

Zhodnocení stávajících interních aktů řízení

Aktuální interní předpisy nedefinují styl řízení činnosti Úřadu. Nicméně existence Organizačního řádu předurčuje jako dominantní styl funkční řízení, kde odpovědnosti za konkrétní činnosti jsou dány jednotlivým organizačním útvarům Úřadu.

Návrh věcného řešení

Zodpovědnou osobou za zavádění prvků procesního řízení je tajemníkem jmenovaný „garant procesního řízení“. Popis činností a jeho umístění v organizační struktuře obsahuje Organizační řád města Český Krumlov a Organizační schéma.

Garant má právo se obracet na zaměstnance úřadu v konkrétních záležitostech týkající se oblasti procesního řízení a jednotlivých procesů. Zaměstnanci jsou povinni garantovi poskytnout potřebnou součinnost na základě svých dostupných kapacit. Spolupráce s garantem může být promítnuta do pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Způsob promítnutí do dalších interních aktů řízení

Ustanovení pozice „garanta procesního řízení“ je součástí Organizačního řádu města Český Krumlov a Organizačního schématu.

(Spolupráci s garantem je vhodné zakomponovat jako jedno z hodnotících kritérií do interního aktu řízení v oblasti odměňování vedoucích zaměstnanců.)

Příloha 2: Návrh změny Organizačního řádu města Český Krumlov a Organizačního schéma

Doporučujeme zřídit pozici garanta procesního řízení, která bude zodpovědná za zavádění prvků procesního řízení, a to tak, že bude zakomponována v aktuálním Organizačním řádu města Český Krumlov (dále „Řád“) a Organizačním schématu (dále „Schéma“).

Navrhujeme rovněž doplnit novou aktivu k Oddělení personálních věcí, a to: *p) zodpovědnost za vytváření a správu kompetenčních modelů*, viz poslední bod „Další navrhovaná úprava Organizačního řádu“.

Účel interního aktu řízení

Účelem změny Řádu je trvale zavést pozici garanta procesního řízení, který bude mít dedikované kapacity na zavádění prvků procesního řízení v Úřadu.*

* Změna Organizačního řádu města Český Krumlov a Organizačního schéma je řešeno také ve vztahu k zaváděné pozici metodika projektového řízení.

Zhodnocení stávajících interních aktů řízení

Aktuální Řád, ani jiný interní akt řízení Úřadu, nezná pojem „garant procesního řízení“.

Návrh věcného řešení

V rámci organizační struktury je garant umístěn nezávisle na ostatních útvech úřadu do odboru kanceláře tajemníka pod přímé vedení vedoucí odboru. Činnosti garanta procesního řízení jsou mimo jiné:

- ▶ sestavení podpůrného týmu při zavádění prvků procesního řízení, komunikace s vedením úřadu
- ▶ sestavení návrhu komunikační strategie změny a komunikace s aktéry ve vztahu k zavádění prvků procesního řízení
- ▶ průběžné mapování procesů, jejich kategorizace a popis
- ▶ aktualizace kompetenčního modelu ve vztahu k procesnímu řízení
- ▶ identifikace slabých míst v procesech
- ▶ plánování optimalizace vybraných procesů
- ▶ facilitace setkání za účelem identifikace slabých míst procesu a nápravných opatření
- ▶ podpora implementace nových procesů
- ▶ spoluvytváření kompetenčních modelů ve vztahu k procesům

Způsob promítnutí do dalších interních aktů řízení

Práce garanta procesního řízení je zmíněna ve směrnici k Zavádění prvků procesního řízení a v metodickém pokynu Využívání příruček a plánu zavádění prvků procesního řízení.

Další navrhovaná úprava Organizačního řádu

Při změně organizačního řádu doporučujeme přiřadit rovněž novou aktivitu/zodpovědnost k Oddělení personálních věc, a to: *p) zodpovědnost za vytváření a správu kompetenčních modelů.*

Dle našeho názoru je nejlogičtější přiřadit tuto aktivitu právě Oddělení personálních věcí, které by mělo v budoucnu vytvářet kompetenční modely k jednotlivým pracovním pozicím a konkrétním rolím. Nicméně konkrétní personalista bude spolupracovat jak s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří nejlépe ví, jaké kompetence potřebují u svých zaměstnanců, tak s garantem procesního řízení, který bude spolu s vlastníky procesů navrhovat a vytvářet kompetenční modely při optimalizaci procesů.

Příloha 3: Návrh nového metodického pokynu k Využívání příruček pro zavádění prvků procesního řízení

Doporučujeme formou metodického pokynu ustanovit následující výstupy projektu jako povinné při zavádění prvků procesního řízení, konkrétně při mapování, modelování, optimalizaci vybraných procesů a dalších relevantních činnostech.

- ▶ Metodická příručka základů řízení pomocí procesů a kompetencí
- ▶ Metodická příručka procesního mapování a modelování v úřadu

Účel interního aktu řízení

Účelem vydání metodického pokynu je zajistit, aby garant procesního řízení a zaměstnanci Úřadu shodně používali stejné metodické příručky vzniklé v rámci Projektu, a to při všech relevantních činnostech při zavádění a využívání prvků procesního řízení.

Zhodnocení stávajících interních aktů řízení

Úřad v současné době nedisponuje metodickými pokyny v oblasti procesního řízení.

Návrh věcného řešení

V rámci Projektu vznikly dvě metodické příručky zaměřené na zavádění prvků procesního řízení v Úřadu. Je žádoucí, aby byly při jakýchkoliv činnostech zabývajících se mapováním, modelováním, optimalizací procesů, ale i dalších relevantních činnostech, aktivně využívány. Obě příručky obsahují definované pojmy z oblasti procesního řízení a modelování. Tyto pojmy by měly být zavedeny do slovníků zaměstnanců Úřadu.

Způsob promítnutí do dalších interních aktů řízení

Práce garanta procesního řízení a jeho kooperace zaměstnanci při zavádění prvků procesního řízení je zmíněna ve směrnici k Zavádění prvků procesního řízení.

Informace o EY

EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právní osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garancí, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky ey.com.

© 2023 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

ey.com