



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ZVÝŠENÍ KVALITY ŘÍZENÍ, FINANČNÍ ŘÍZENÍ A GOOD GOVERNANCE NA MĚSTSKÉM

ÚŘADU BŘECLAV – ČÁST B

Registrační číslo projektu CZ.1.04/4.1.01/89.00040

METODIKA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU BŘECLAV

PRAHA, 2015

PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD BŘECLAV



Obsah

POJMY	3
I. ÚVOD	6
II. METODICKÝ ZÁKLAD	7
PROCESNÍ ŘÍZENÍ (MANAGEMENT) ÚŘADU	7
PROCESNÍ MAPA	8
PROCESNÍ MODEL	8
PROCESNÍ MODELOVÁNÍ	8
ZÁSADY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	8
STRATEGIE A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	9
ZMAPOVÁNÍ PROCESŮ	9
III. VYPLŇOVÁNÍ KARET PROCESŮ	11
VÝČET POLÍ TABULKY	11
KARTA PROCESU	11
VIZUALIZACE	14
IV. EFEKTIVITA A AUTOMATIZACE PROCESŮ	15
EFEKTIVITA PROCESŮ	15
AUTOMATIZACE PROCESŮ	15
WORKFLOW	15
DEFINICE PROCESU VE WORKFLOW	15
ZLEPŠOVÁNÍ CESTOU AUTOMATIZACE	16
V. ZÁVĚR	17

POJMY

Níže uvedený seznam obsahuje výčet zkratk a pojmů, které jsou použity v tomto dokumentu. Uvedené zkratky jsou řazeny abecedně.

Osvojení uvedených pojmů, jejich obsahu a významu je součástí metodiky procesního řízení. Jejich zvládnutí a rutinní používání je jedním z předpokladů úspěšné implementace procesního řízení na MěÚ v Břeclavi.

- **Audit** - nezávislé odborné hodnocení zaměřené na přezkoumání a vyhodnocení činností organizace a jejich výsledků.

Obecně rozlišujeme dvě úrovně auditu: **audit interní** a **audit externí**. Interní audit je realizován nezávislým útvarem organizace, který provádí kontrolu, zda jsou činnosti v rámci organizace vykonávány v souladu s předpisy. Zároveň se může věnovat kontrole efektivity interního řízení organizace. Naproti stojí externí audit, který je prováděn nezávislým a k auditu oprávněným orgánem.

- **Dokument** - představuje jakýkoliv údaj/údaje, který obsahuje nějaký význam pro zpracovatele procesu.

Procesy jsou prostřednictvím dokumentů řízeny a upravovány. Příkladem dokumentu jsou například zákonné normy, prováděcí předpisy, směrnice, vyhlášky a jiné.

- **Dokumentace systému řízení kvality** - řídicí dokumenty a technická dokumentace, která řídí, organizuje nebo se jejím prostřednictvím zaznamenává činnost systému řízení kvality.
- **Efektivnost** - rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy.
- **Externí dokumentace** - dokumentace související se systémem řízení, která byla vypracována nebo vydána jinými organizacemi nebo institucemi.
- **Interní dokumentace** - dokumentace související se systémem řízení, která byla vypracována nebo vydána samotnou organizací. Příkladem jsou vnitřní předpisy – směrnice a pravidla.
- **Kvalita (jakost)** - stupeň splnění požadavků žádoucích trvalých znaků produktu
- **Management kvality** - koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu.
- **Manažer kvality** - zaměstnanec úřadu, který má stanovenou patřičnou pravomoc a má odpovědnost za zavedení systému managementu kvality (QMS) a jeho udržování.
- **Modelování procesů** - Prvním krokem tvorby procesního modelu je vydefinování procesních oblastí nebo procesů na jednotlivých úrovních procesního stromu. Postupuje se systematicky vydefinováním vrcholové úrovně procesního stromu, rozdělením do příslušných typů a následně (je-li to potřebné) se tvoří další úrovně hierarchické struktury objektů procesního modelu. Větvení procesního modelu je prakticky neomezené
- **Nápravné opatření, opatření k nápravě** - opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.
- **Neshoda** - nesplnění požadavku.
- **Občan/zákazník** - termín občan/zákazník se používá na zdůraznění dvojího vztahu mezi veřejnou správou na jedné straně a uživateli veřejných služeb a všemi členy veřejnosti na druhé straně, kteří jako občané jsou na službách a jejich výstupech zainteresováni.

- **Organizace veřejného sektoru** - organizace působící v rámci veřejného sektoru (na centrální nebo na regionální či místní úrovni).
- **Požadavek** - potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny.
- **Preventivní opatření** - opatření k odstranění příčiny potenciální nehody nebo jiné nežádoucí potenciální situace. Přijímá se s cílem zabránit výskytu nehody.
- **Proces** - soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Na základě druhového členění rozeznáváme tři skupiny procesů:

Hlavní proces - jedná se o proces, jímž přímo vzniká hodnota. Takovýto proces musí mít přímý kontakt se zákazníkem (veřejnost, instituce).

- zajišťování hlavních služeb v souvislosti s posláním úřadu,
- poskytování zákaznických služeb na základě průzkumu,
- formulování a implementace legislativní politiky,
- atd.

Řídící proces - jedná se o proces strategického charakteru, který slouží přímo k řízení a směřování organizace. Příkladem je tvorba směrnic, rozpočtu, řízení zdrojů a jiné.

- hodnocení kvality poskytovaných služeb,
- rozhodovací procesy,
- atd.

Podpůrný proces – podporu procesy hlavní a řídicí v rámci organizace.

- rozpočtování a plánování,
- procesy řízení lidských zdrojů,
- atd.

- **Procesní mapa** - Schematické znázornění průběhu procesu jako sledu určitých činností - výsledek mapování procesů. Tvorba procesních map zpravidla probíhá dle některé z modelovacích konvencí.
- **Procesní model** - Procesní model je hierarchicky strukturovaný popis procesů, podprocesů, projektů a činností organizace
- **Přezkoumávání** - činnost prováděná po procesu sebehodnocení nebo po realizaci změn v organizaci.
- **Role (procesní)** - Entita definovaná společnou odpovědností a kompetencemi pro vykonání činností, procesů, projektů a úloh, které jsou v rámci modelu přiřazené ve vazbách n:m pracovním pozicím.
- **Řízení dokumentace** - trvalé udržování dokumentace v aktuálním stavu (řízení změn dokumentace, zajištění úplnosti jednotlivých dokumentů)
- **Řízení změn** - proces, jehož výsledkem je cílená změna v organizaci. Obvykle mu předchází program modernizace a reformy. Zahrnuje zvládnutí dynamiky změny uspořádáním, implementací a podporováním této změny
- **Ukazatel** - míra, která svědčí o určitém jevu, tj. neměří tento jev jako takový, ale měří jej nepřímým (např. srovnáváním).

- **Klíčové ukazatele výkonnosti** – jsou nejdůležitější míry pro měření výkonnosti klíčových procesů
- **Validace** - potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že požadavky na specifické zamýšlené použití nebo na specifickou aplikaci byly splněny.
- **Verifikace, ověřování** - potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že specifikované požadavky byly splněny.
- **Vlastník procesu** - osoba odpovědná za provádění a zlepšování procesu, případně za jeho navrhování, koordinaci a začlenění do organizace.
- **Vstup do procesu** - veškeré druhy informací, znalostí, materiálů a další zdroje používané pro vytváření služeb/produktů organizace
- **Výkonnost** - úroveň splnění stanovených cílů dosahovaná jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem
- **Výstup** - konkrétní výsledek činnosti organizace, tedy zpravidla služby.
- **Zdroje** - zahrnují znalosti, lidské zdroje, kapitál, budovy nebo technologii, které organizace využívá k plnění svých cílů a úkolů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

I. ÚVOD

V rámci projektu Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a good governance na městském úřadu Břeclav – část B, reg. číslo CZ.1.04/4.1.01/89.00040, byla zpracována metodika pro procesní řízení Městského úřadu v Břeclavi (dále jen „MěÚ Břeclav“).

Cílem tohoto materiálu je poskytnout MěÚ Břeclav praktickou metodickou pomůcku, která společně se školením k metodickému řízení napomůže k prosazení tohoto progresivního stylu řízení do praxe úřadu.

Metodická příručka má tři základní obsahové oblasti.:

- I. **Oblast** zahrnuje kapitolu Pojmy a kapitolu Metodický základ. Jde o nezbytné minimum k úvodu do oblasti procesního řízení potřebné k práci v této oblasti.
- II. **Oblast** zahrnuje kapitolu postup zavádění procesního řízení a kapitolu Vyplňování karet procesů. Jde o část, která je praktickým návodem k okamžité implementaci.
- III. **Oblast** představuje kapitola Efektivita a automatizace procesů. Vzhledem k tomu, že MěÚ zatím nedisponuje sw nástrojem pro automatizaci procesů, je tato část pojata jako universální metodický návod jak k workflow přistoupit.

Realizace navržených doporučení vedoucích k prosazení procesního řízení na MěÚ Břeclav je plně v kompetenci vedení MěÚ Břeclav. Záleží proto na rozhodnutí vedení MěÚ Břeclav, zda, kdy a v jakém rozsahu bude navržená doporučení realizovat.

II. METODICKÝ ZÁKLAD

Z metodického pohledu je nezbytné uvést, že procesní řízení či procesní management jsou rovnocenné názvy pro jednu oblast řízení. Stále častěji se však používá pojem procesní řízení. Jedná se o trend uplatňovaný převážně v posledních 20ti letech, trend, který má tendenci se dále posilovat a rozvíjet na úkor tradičního funkčního řízení.

Cílem přechodu z funkčního na procesní řízení je zefektivnění fungování úřadu, odstranění nadbytečných činností, zjednodušení i zprůhlednění toku práce a snížení počtu organizačních úrovní.

Procesní management je moderní teorií, která se soustředí na zlepšování procesů. Využitím procesních postupů se procesní řízení snaží zlepšit celkový chod organizace. K organizaci/úřadu se přistupuje jako k procesu. Napomáhá jí k odstranění nadbytečných činností a snížení organizační struktury, tím zefektivňuje fungování celého řadu.

Obec versus proces

Jsou dva fenomény, jejichž podstatu je z pohledu metodiky rovněž potřeba zmínit.

Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů. Obec je v právním smyslu vymezena třemi základními znaky:

- územím,
- občany s trvalým pobytem, občany s čestným občanstvím obce (města),
- právnickými osobami a podnikateli se sídlem na území obce nebo s provozovnou na území obce a dalšími fyzickými a právnickými osobami, např. vlastníky nemovitostí na území obce,
- samosprávou veřejných záležitostí v hranicích obce (na katastrálním území obce).

Proces je zpravidla definován:

- Jako transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu,
- Jako sekvence činností s jasně vymezeným počátkem a koncem,
- Jako posloupnost činností, které s využitím zdrojů přeměňují vstupy na výstupy.

Procesem rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení/odboru do druhého.

Procesy můžeme dělit do kategorií dle důležitosti procesu na:

- hlavní procesy – vytvářejí hodnotu v podobě zpravidla služby pro klienty nebo služby pro další pro vnitřního zákazníka se stejným cílem – uspokojit potřeby klientů,
- řídicí procesy – určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu úřadu,
- podpůrné procesy – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů.

PROCESNÍ ŘÍZENÍ (MANAGEMENT) ÚŘADU

Procesní řízení je systematický přístup k tomu, aby město mělo efektivnější a výkonnější řízení úřadu schopné přizpůsobit se měnícímu se prostředí. Jedná se o metody, techniky a nástroje, používané k navrhování, řízení,

kontrole a analýze procesů s lidmi, systémy, aplikacemi, daty a organizacemi, které pomáhají k naplňování vize úřadu.

Procesní řízení lze popsat jako účinné řízení úřadu na bázi procesního modelu, kdy jednoznačně definované strategické cíle úřadu, které plní očekávání klientů, jsou naplňovány neustále zdokonalovanými procesy.

Procesní řízení můžeme také definovat následovně:

- každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnějšího či vnitřního,
- pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy),
- jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy.

PROCESNÍ MAPA

Jestliže máme procesy řídit, musíme je mít přesně zmapované. Východiskem pro identifikaci procesů jsou mapy procesů. Procesní mapa ukazuje celý proces souvisejících činností, včetně objemů, vstup a výstup, schválení, výjimky, a dalších. Mapa procesů zobrazuje sled událostí. Mapa procesů představuje zobrazení procesů do řady konkrétních kroků.

Vytvoření procesní mapy lze provádět graficky ručně. Lze jej také usnadnit pomocí softwarových nástrojů. Proces mapování je postup, kdy jsou kroky v procesu objasněny písemně, pomocí diagramu. Kroky jsou stanoveny zleva doprava a shora dolů, konkrétní tvary se používají k označení specifického procesu komponenty. Všechny kroky jsou spojeny pomocí čar a šipek.

PROCESNÍ MODEL

Procesní model je hierarchicky strukturovaný popis procesů, podprocesů, projektů a činností organizace. Odráží ekonomickou strukturu fungování organizace, tvorbu hodnot, znázorňuje materiálové i informační toky. Vytvořený v elektronické podobě s využitím specializovaných softwarových nástrojů nabízí lepší možnosti analýzy informací.

Základní dělení objektů je na instantní a unikátní. K objektům patří události, aktivity, stavy, rozbočovače, jež jsou unikátní, role, informační systémy, dokumenty a další, jež jsou instantní.

PROCESNÍ MODELOVÁNÍ

Prvním krokem tvorby procesního modelu je vydefinování procesních oblastí nebo procesů na jednotlivých úrovních procesního stromu. Postupuje se systematicky vydefinováním vrcholové úrovně procesního stromu, rozdělením do příslušných typů a následně (je-li to potřebné) se tvoří další úrovně hierarchické struktury objektů procesního modelu. Větvění procesního modelu je prakticky neomezené.

ZÁSADY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Při zavádění a dále i po zavedení procesního řízení na úřadu je nezbytné dbát těchto zásad:

- dílčí práce jsou integrovány do logických celků;
- práce je vykonávána v přirozeném sledu;
- práce je vykonávána v nejvhodnějším místě;

- týmovost – procesy jsou zajišťovány autonomními týmy s relevantními pravomocemi;
- motivace je provázána s výsledkem, nikoliv pouze s činností;
- odpovědnost za proces leží na majiteli procesu;
- každý proces má několik variant, jejichž volba závisí na typu vstupního požadavku;
- tým je zcela autonomní;
- procesní týmy jsou sestaveny tak, aby bylo možno je pružně přizpůsobovat novým požadavkům;
- sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje.

Na základě těchto principů procesního řízení prosadíme fungování procesně řízeného úřadu. Jeho základním rysem je řízení veškeré práce v podobě kompaktního procesu. Ten se „rozpadá“ do dílčích subprocesů, které spolu vzájemně souvisejí a logicky-konzistentně na sebe navazují. Všechny procesy míří k jedinému – k výsledku, kterým je hodnota (služba, produkt) pro zákazníka – občany, instituce a organizace, přičemž základní úlohou a cílem je vytvářet hodnoty pro tyto své zákazníky. Spokojenost zákazníků-klientů je, vedle dalších měřitelných indikátorů, hlavním indikátorem každého procesu.

STRATEGIE A PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Je z metodického pohledu velmi významný, až limitující vztah. Předpokladem pro zavádění procesního řízení na úřadu je totiž jasně definovaná strategie úřadu s jasnou vizí a strategickými cíli. Na úřadu jsou objasněny a pochopeny kritické faktory úspěšnosti, existuje ztotožnění se s procesním přístupem při řízení aktivit organizace (na všechny činnosti úřadu je pohlíženo jako na systém vzájemně provázaných procesů).

ZMAPOVÁNÍ PROCESŮ

V rámci provedené analýzy procesů MěÚ Břeclav byla vytvořena globální mapa procesů, která představuje náhled na fungování úřadu z hlediska procesů / agend, které úřad vykonává vůči vnějšímu zákazníkovi – občan, veřejná správa, a internímu zákazníkovi – zaměstnanci úřadu.

Globální mapa procesů nerozděluje výkon procesů podle odborů a gescí. Nelze tak na mapu procesů pohlížet skrze organizační strukturu úřadu, resp. organizační řád, ale jediné a pouze skrze procesy / agendy samotné.

S ohledem na množství procesů, které úřad zajišťuje, byly tyto sdruženy z hlediska věcné náplně do procesních oblastí.

Globální mapa procesů je podle povahy procesů rozdělena na dvě skupiny:

- hlavní procesy (procesní oblasti),
- podpůrné procesy (procesní oblasti).

Hlavní procesy

Týkají se stěžejních oblastí úřadu a slouží k naplňování strategických cílů úřadu. Výstupem je hodnota, která uspokojuje zákazníka. Jedná se o procesy, které mají charakter „veřejné služby“ a které jsou realizovány v samostatné a přenesené působnosti.

Podpůrné procesy

Jedná se o procesy „servisního, pomocného“ charakteru, které zabezpečují realizaci Hlavních procesů. Tvoří je především interní procesy úřadu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Informace o povaze procesů – procesy v přenesené nebo samostatné působnosti, interní procesy - je v globální mapě procesů zachycena formou velkých písmen uvedených u jednotlivých procesních oblastí.

P = Přenesená působnost

S = Samostatná působnost

I = Interní procesy

Vzhledem k tomu, že procesní oblast mohou tvořit procesy náležející do všech tří kategorií podle působnosti, nesou některé procesní oblasti zkratku všech zmíněných kategorií.

III. VYPLŇOVÁNÍ KARET PROCESŮ

Karta procesu je rozdělena celkem do patnácti samostatných částí tabulky. Výčet těchto polí je uveden níže. Je zde rovněž popsáno, jakým způsobem budou jednotlivá pole vyplňována.

VÝČET POLÍ TABULKY

1. Záhloví karty procesu
2. Popis procesu
3. Identifikátor procesu
4. Seznam zúčastněných rolí v procesu
5. Cíle procesu
6. Vlastník/garant procesu
7. Zákazník procesu
8. Vstupy procesu
9. Výstupy procesu
10. Metriky procesu
11. Legislativní podmínky
12. Informační systém
13. Časová specifikace
14. Potenciál k optimalizaci
15. Poznámky

KARTA PROCESU

01 - Závazné koordinované stanovisko úřadu

Název proces: ZÁVAZNÉ KOORDINOVANÉ STANOVISKO ÚŘADU	
Popis procesu	
Identifikátor procesu	
Seznam zúčastněných rolí v procesu	
Cíle procesu	

Název procesu: ZÁVAZNÉ KOORDINOVANÉ STANOVISKO ÚŘADU

Vlastník / garant procesu	
Zákazník procesu	
Vstupy	
Výstupy	
Metriky (KPI's)	
Legislativní podmínky (vč. interních směrnic a předpisů)	
IS	
Časové specifikace	
Potenciál k optimalizaci	
Poznámka	

Záhlaví karty procesu

Obsahuje položky číslo procesu a název procesu

Číslo procesu

Číslo procesu je vždy předem definováno (vyplněno). Číslo procesu je bez vazby na organizační jednotku a označováno chronologickou číselnou řadou. Číselná řada se bude lišit pouze podle určení „Druhu procesu“.

Název procesu

Název procesu bude předem vždy definován (vyplněn). Název procesu je doplňován na základě odsouhlasené „Mapy procesů“, případně navrhovaných úprav.

Popis procesu

Jde o stručný, krátký a výstižný popis činnosti procesu, co je v rámci činnosti zpracováváno

Identifikátor procesu

Je zpravidla stejné jako číslo procesu. Číslo procesu je vždy předem definováno (vyplněno). Číslo procesu je bez vazby na organizační jednotku a označováno chronologickou číselnou řadou

Seznam zúčastněných rolí v procesu

Uvede se úplný výčet zúčastněných procesních rolí

Cíle procesu

Uvede se smysl/poslání, které proces má

Vlastník/garant procesu

Vlastníkem procesu je vždy subjekt, který nese hlavní zodpovědnost za celý proces. V případě, že je nezbytné oddělit vyšší odpovědnost, uvee se i garant.

Zákazník procesu

Uvedou se všechny subjekty, kterým je proces určen, kterým slouží. Může se jednat také o výstup, který v jiném procesu figuruje jako vstup. (Naznačuje vazbu na jiný proces.)

Vstupy procesu

Jedná se o fyzické nebo informační vstupy, které jsou nezbytné pro zpracování procesu – dokumenty, záznamy, data, informace,... Vstupy by měly být uváděny chronologicky, postupně, tak jak do procesu vstupují. (Příklad vstupu: formuláře, podání, faktury, informace,...)

Výstupy procesu

Přesná definice pojmu výstup je uvedena v „Seznamu použitých zkratk, slovník pojmů a definic“. V této tabulce jsou uváděny všechny výstupy, které v rámci daného procesu vznikají. Výstupy by měly být uváděny chronologicky, tak jak proces probíhá. (Příklad: rozhodnutí, odpověď, vyplacení dávky, podklad pro jednání jiného odboru a podobně)

Metriky procesu

Obsahuje vyjádření obsahující:

Co? se měří či co je předmětem měření.

Jak se měří. Jakým způsobem dojdeme k požadovanému výsledku. Jedná se zpravidla o popis výpočtu případně uvedení vzorce výpočtu dané metriky (Příklad: Počet zamítnutých žádostí děleno počtem podaných žádostí zadané období.)

Kdo? Určuje kdo je zodpovědný za naplňování a kontrolu dané metriky.

Kdy? Poskytuje informaci o tom, kdy je metrika kontrolována. (Příklad: měsíčně, 1x ročně k určitému datu, na vyžádání,...)

Kde? Poskytuje informaci kde v rámci procesu je metrika realizována – konkrétně se jedná o odkaz na konkrétní krok procesu.

Legislativní podmínky

Uvedou se všechny relevantní zdroje ovlivňující průběh procesu:

Interní dokumentace

Interní dokumentací se rozumí takové dokumenty, které byly vytvořeny v působnosti MěÚ Břeclav a ovlivňují realizaci daného procesu. Typickým příkladem jsou například vnitřní předpisy - směrnice, nařízení, pokyny a podobně.

Externí dokumentace

Externí dokumentace představuje takové dokumenty, které vznikly mimo MěÚ Břeclav a ovlivňují realizaci daného procesu. Typickým příkladem jsou zákony, vyhlášky, nařízení a další.

Informační systém

Uvede se, je-li v procesu použit (y) informační systém (y)

Časová specifikace

Uvede se konkrétní doba trvání procesu (hodiny, dny a pod)

Potenciál k optimalizaci

Pokud byly při popisu procesu identifikovány potřeby pro zlepšení uvedenou se všechny výčtem

Poznámky

Uvedou se skutečnosti, které nebylo možno uvést do karty procesu výše

VIZUALIZACE

V procesním řízení je vhodné pro zachycení modelu procesů použít vizuální softwarový nástroj. Vizualizace procesu umožňuje lepší přehlednost a přesnější popis procesu než běžný textový popis procesu pomocí karty procesu.

Vizualizace procesů podrobuje procesy kritické analýze z hlediska jejich účelnosti a efektivnosti. Odhaluje:

- úzká / slabá místa procesu,
- přerušení procesu - nevykonávané / chybějící činnosti,
- duplicity ve vykonávaných činnostech procesů,
- zbytečně vykonávané činnosti procesů.

Za tím účelem byl pro potřeby vizuálního zachycení procesů využit SW nástroj Attis s notifikací Business Process Modelling and Notation (dále jen „BPMN“).

BPMN je soubor principů a pravidel, který slouží pro grafické znázorňování procesů pomocí procesních diagramů, jedná se o standard modelování procesů.

BPMN umožňuje:

- grafickou prezentaci popisu procesu,
- zobrazení souslednosti činností,
- znázornění vazeb mezi procesy / činnostmi,
- vyjádření, kdo proces / činnosti vykonává.

Význam symbolů BPMN:

	Označuje zahájení procesu.
	Označuje činnost.
	Označuje průběh procesu.
	Označuje moment rozhodování v procesu.
	Označuje ukončení procesu.

IV. EFEKTIVITA A AUTOMATIZACE PROCESŮ

EFEKTIVITA PROCESŮ

Efektivita procesů úřadu je jedním ze základních předpokladů úspěchu při naplňování vize úřadu. Její dosažení není jednoduchá záležitost, ale spíše běh na dlouhou trať, během kterého se musí procesy neustále vyhodnocovat a optimalizovat. Nestačí je pouze jednou definovat a následně jejich řízení automatizovat. Je tak nezbytné umožnit do budoucna flexibilní změnu jejich průběhu, vstupů, výstupů či participujících rolí.

AUTOMATIZACE PROCESŮ

Automatizovat řízení procesů je možné prostředky informačních technologií. Jedním z nejprogresivnějších nástrojů v této oblasti jsou workflow systémy, které automatizují řízení procesu a na základě sledování a vyhodnocování jeho průběhu jej umožňují s minimálními náklady měnit a upravovat. Ve workflow systémech totiž není proces napevno naprogramován, ale je v systému navržen a modelován pomocí specifických nástrojů.

WORKFLOW

Workflow čili pracovní tok představuje strukturovanou a měřitelnou sadu činností sestavených tak, aby vytvářela specifikovaný výstup pro určitého zákazníka. Pracovní tok tak v principu neznamena nic jiného než proces a workflow systémy automatizovaně podporují řízení pracovních postupů s cílem zvýšení jejich efektivity, srozumitelnosti a pružnosti.

Ve workflow systémech je proces definován jako množina dílčích činností, jejichž sled je závislý na splnění podmínek. Tyto činnosti jsou řízeně delegovány kompetentním rolím, které jsou informovány prostřednictvím osobního diáře (úkolovníku). Činnosti mohou být delegovány v různé formě, nejčastější formou je úkol (role musí činnost vykonat) nebo rozhodnutí (role rozhoduje o dalším průběhu procesu). O průběhu vykonávání činnosti systém umožňuje komunikaci nad věcnou informací i v rámci procesu jako takového, například prostřednictvím nastavování stavů činnosti anebo komentářů. Workflow systémy umožňují obvykle sledovat průběh každé instance probíhajícího procesu jak na úrovni stavu procesu, tak na úrovni stavu činnosti v rámci procesu.

DEFINICE PROCESU VE WORKFLOW

Každý probíhající proces je v systému workflow určen sadou informací, které popisují jeho průběh (řídící informace) a jeho specifický výstup (věcná informace). Tyto informace strukturuje do tří úrovní:

- Řídící informace – řídící informace konkrétní instance procesu – jakými stavy proces prošel a do jakých se může dostat za určitých definovaných podmínek, jaká role je kompetentní za výsledek procesu apod.
- Strukturovaná věcná informace – strukturované podstatné prvky (doplňkové nebo další vlastnosti) věcné informace, nad kterou je proces definován. Například pokud se jedná o proces uzavření smlouvy, může být strukturovanou informací definice obou smluvních stran, číslo smlouvy nebo datum uzavření smlouvy. Strukturované informace je možné lehce automatizovaně zpracovávat (jejich hodnoty mohou být například podkladem pro vytváření reportů nebo vstupovat do workflow ve formě podmínky pro vykonání určité činnosti).

- Nestrukturovaná věcná informace – věcná informace je tvořena především svojí nestrukturovanou podobou (texty, tabulky, obrázky, diagramy atd.). Ta obvykle tvoří součást výstupu procesu nebo je podkladem pro neautomatizované rozhodování v průběhu procesu.

Řídící i věcná informace je pro každý proces specifikována takzvaným metamodelem. Metamodel je základní prvek definice procesu, který specifikuje zejména:

- Vzor pro věcnou informaci – definuje obsah a formu věcné informace. Zajišťuje tím, že výstupy procesu budou mít jednotný vzhled a podobný obsah. Definuje také strukturovaná data, která je třeba pro věcnou informaci uchovávat.
- Vzor životního cyklu – specifikuje činnosti, jejich návaznosti a podmínky, které se provádějí nad věcnou informací. Určuje typ činností (úkol, rozhodnutí apod.) a výkonné role, které budou činnosti provádět.
- Vzory pro přístupová práva – věcná informace vznikající v průběhu procesu je uložena v systému a je třeba řídit úroveň přístupu, které budou mít jednotlivé role na úřadu. Přístupová práva je obvykle možné obecně stanovit již v metamodelu procesu.

Automatizaci řízení procesů je možné definovat na několika úrovních, které souvisí se způsobem definice procesů ve workflow systémech. Na nejnižší úrovni činností je možné specifikovat podmínky, které musí nastat, aby mohla být činnost provedena. Ty mohou být časové (absolutní, tj. k určitému datu, nebo relativní, tzn. činnost může být provedena s určitým zpožděním po dokončení předchozí činnosti), stavové (činnost je prováděna v určitém stavu procesu) nebo logické (například musí být vyplněn určitý údaj).

Na vyšší úrovni je možné specifikovat návaznosti mezi jednotlivými procesy. Například na úspěšné absolvování přijímacího řízení uchazeče o pracovní pozici navazuje proces vstupního školení. Tyto procesy probíhají nad různou věcnou informací (uchazeč versus zaměstnanec), z hlediska workflow se jedná o oddělené souslednosti činností, ale přitom je třeba u nich udržovat návaznost.

ZLEPŠOVÁNÍ CESTOU AUTOMATIZACE

Automatizace řízení procesů pomocí workflow přinese úřadu nové prostředky pro neustálé zlepšování procesů. Workflow systém pokryje nejen realizační fázi (řízení průběhu procesu), ale také definici a sledování procesů. Díky informacím získaným monitorováním probíhajících procesů lze velmi přesně zjistit efektivitu procesu, identifikovat slabá místa procesu a provést jejich optimalizaci, kterou lze do systému promítnout. Workflow systém tak usnadní změnu procesů a umožní se soustředit především na rozvoj služeb úřadu a zvyšování efektivnosti jeho procesů.

V. ZÁVĚR

Procesní řízení je moderní a v praxi ověřená platforma, která strategicky významným způsobem doplní stávající systém řízení MěÚ Břeclav.

Procesní řízení se zaměřuje na zvyšování výkonnosti, na uspokojování potřeb vnitřních i vnějších zákazníků procesů. Procesně řízený úřad analyzuje své výkony, sleduje, jak využívá svůj potenciál, srovnává se s nejlepšími praktikami v okolí a hledá nové prostředky pro zlepšování efektivity.

Hlavní očekávané přínosy zavedení procesního řízení na MěÚ Břeclav:

- zvýšení kvality řízení MěÚ Břeclav;
- zvýšení výkonnosti procesů realizovaných v rámci MěÚ Břeclav;
- zlepšení plnění definovaných cílů procesů MěÚ Břeclav;
- jasné určení odpovědností za výkon procesů MěÚ Břeclav a integrace stanovených odpovědností s líniovým řízením MěÚ Břeclav v případě, kdy procesy prochází vícero organizačními útvary MěÚ Břeclav;
- zavedení procesních metod řízení a jejich promítnutí do systému hodnocení a motivace zaměstnanců MěÚ Břeclav;
- nastavení systému měření a vyhodnocování procesů, který je základní částí systému kontinuálního zvyšování výkonnosti MěÚ Břeclav;
- zajištění poskytování zpětné vazby na základě výkonnosti procesů pro aktualizaci strategií MěÚ Břeclav;
- nastavení jednotných pravidel pro využívání výstupů procesní analýzy (např. pro stanovení požadavků na podporu informačními technologiemi na základě požadavků procesů, analýzu a návrhy optimalizace procesů, zaškolování nově příchozích zaměstnanců na základě popisů procesů, vytvoření flexibilní organizační struktury na základě procesních rolí atd.).