



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Metodika procesního řízení MML

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

Listopad 2021



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	5
Integrovaný systém řízení.....	5
Způsoby řízení podporované v ISM	5
Liniové řízení.....	5
Procesní řízení.....	6
Projektové řízení.....	6
Celkový přístup využití procesního řízení v podmínkách MML	6
Hlavní prvky ISM	6
Funkce.....	6
Obecné zdroje.....	7
Lidské zdroje	7
Indikátory.....	7
Organizace	7
Provozní model organizace.....	7
Řízení procesů.....	7
Povinné atributy procesu:	8
Vlastník procesu	8
Modelování procesu	8
Propojení modelu činností a pracovních míst zaměstnanců.....	9
Implementace IT podpory procesu	9
Připojení indikátorů a nastavení reportingu.....	9
Připomínkování procesu	9
Proškolení osob zapojených do procesu	9
Formální zařazení procesů do řídicí struktury úřadu.....	10
Řízení agend.....	10
Modelování agendy	10
Řízení služeb	10
Řízení projektů.....	10
Přehled funkcí a jejich vzájemných vazeb v provozním modelu	10
Řízení finanční efektivity zajištění agend, procesů a činností	11
Metodika 3E a zákon 320/2001 Sb.	11
Tvorba ukazatelů pro agendy a procesy MML.....	11



Zefektivnění náboru zaměstnanců a zlepšení jejich zapracování a doporučení pro prvky vstupního školení v oblasti procesního řízení.....	12
Zefektivnění procesu náboru, výběru a adaptace	12
Požadavky na úvodní proškolení	12
Objekty využívané v provozním modelu	14
Objekty pro modelování procesů	14
Objekty pro modelování agend	14
Barevné rozlišení funkcí dle zaměření	15
Objekty pro modelování obecných zdrojů	15
Matice odpovědnosti.....	16
Důležité pojmy.....	17
Seznam tabulek	18



Kontext a východiska

Metodika procesního řízení MML vzniklá 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.

V průběhu zpracování auditu provedla společnost ATTIS software upgrade programu na verzi 6, která poskytuje výrazně vyšší funkcionalitu než předchozí verze, a to zejména v oblasti řízení cílů, projektů řízení rizik a řízení dokumentů. Metodika je proto zpracována pro vyšší verzi programu ATTIS6.

Procesní audit doporučil využít procesní řízení především v oblasti plánování a řízení města a magistrátu. V této oblasti audit identifikoval největší potenciál pro ekonomické přínosy implementace. Metodika je proto přizpůsobena doporučením auditu, současně vychází a aktuální stavu procesního řízení na MML.

Integrovaný systém řízení

Procesní řízení je manažerský přístup, který vždy musí být zasazen do celkového systému řízení organizace. Jedná se zejména o propojení s organizační strukturou a popisy pracovních míst, se systémem cílů a ukazatelů, s projektovým řízením a s řízením dokumentace. Proto je metodika koncipována jako metodika Integrovaného systému managementu (IMS), jehož významnou součástí je procesní řízení. Metodika může být dále doplněna o popis dalších prvků IMS, jako jsou například:

- řízení lidských zdrojů,
- řízení rizik,
- řízení projektů,
- řízení cílů a indikátorů
- řízení dokumentace,
- řízení úkolů.

Řízení všechny uvedené prvky je podporováno systémem ATTIS.

Způsoby řízení podporované v ISM

MML vykonává pro SML 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.

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.

Integrovaný systém managementu MML podporuje tři způsoby řízení práce:

Liniové řízení

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 jasné definované kompetence za výkon dané agendy.

Procesní řízení

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 více úsilí pro úvodní nastavení procesu i pro trvalý monitoring a zlepšování procesu

Projektové řízení

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

Celkový přístup využití procesního řízení v podmínkách MML

Magistrát města Liberce je, stejně jako většina organizací veřejné správy, řízen na základě jasně definovaných pravomocí a odpovědností v hierarchické struktuře. Pro naprostou většinu agend tento přístup funguje a součástí pevně zažitě kultury organizace. Procesní řízení je založeno na horizontální spolupráci útvarů i jednotlivců. Proto bývá v obdobných organizacích často špatně přijímáno, a to je zejména proto, že linioví manažeři mají pocit, že je připravuje o část pravomocí.

Metodika je proto koncipována tak, aby procesní řízení bylo aplikováno a na oblasti, které:

- nespadají do funkční pravomoci pouze jednoho org. útvaru
- jsou nové nebo vyžadují výraznou inovaci
- nejsou dostatečně propojené s ostatními prvky ISM

Pro tyto oblasti jsou definovány procesy, které jsou následně procesně modelovány a popisovány. Pro výchozí stav byly procesy MML definovány pro oblast řízení města a magistrátu. Ostatní oblasti budou řízeny přímo, ale rovněž budou zahrnuty do Integrovaného systému managementu MML.

Hlavní prvky ISM

Funkce

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.



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.

Obecné zdroje

Zdroje souhrnně označují vše (mimo lidí), co umožňuje nebo reguluje provádění funkcí nebo je jejich výstupem.

- Interní řídicí dokumenty
- Externí řídicí dokumenty
- Formuláře tištěné i elektronické
- Záznamy v databázích
- Software
- Zařízení a vybavení

Lidské zdroje

- Způsobilosti – vlastnosti, schopnosti, dovednosti
- Kapacity – suma času vyčleněná na konkrétní pracovní činnosti

Indikátory

- Cíle – Stav, který má být dosažen v konkrétním čase
- Indikátor – objektivně nebo subjektivně měřená/hodnocená veličina vztažená k cíli, procesu, projektu agendě nebo službě.
- Klíčový indikátor (KPI) indikátor zásadního významu

Organizace

- Osoby – lidé, se pracovním vztahem k organizaci
- Pracovní místa – začlenění osob do pracovních a řídicích vztahů v organizaci
- Organizační struktura – organizační a řídicí vztahy v organizaci
- Role – vymezení souboru úloh vykonávaných se shodným účelem a na základě shodných pravidel
- Matice odpovědnosti – definuje vztah mezi procesem, projektem, agendou nebo činností a rolí nebo pracovním místem.

Provozní model organizace

Všechny uvedené prvky ISM jsou datově podporovány v programu ATTIS. Společně vytvářejí provozní model organizace, který zahrnuje všechny typy funkcí a provazuje je s ostatními prvky systému, jako jsou dokumenty a další zdroje, rizika a cíle a indikátory.

Řízení procesů

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 vždy 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

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.

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 za aktivity
- k procesům nebo přímo k činnostem jsou připojeny řídicí dokumenty, relevantní formuláře a případně další zdroje procesu;

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



Propojení modelu činností a pracovních míst zaměstnanců

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* na 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.

Požadavky na obsah a počet pracovních míst se v programu ATTIS automaticky 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.

Implementace IT podpory procesu

- je implementována IT podpora procesu
- vlastník procesu ve spolupráci s klíčovými uživateli prověří funkčnost IT podpory
- vlastník procesu zajistí případné úpravy procesu, které vyplynuly z implementace IT podpory

Připojení indikátorů a nastavení reportingu

Správce ISM zajistí technické připojení indikátorů procesu, na základě pokynů vlastníka procesu nastaví požadované hodnoty indikátorů a osoby odpovědné za reporting.

Připomínkování procesu

Vlastník procesu zajistí připomínkování procesu zástupci všech zapojených útvarů, relevantní připomínky jsou zapracovány.

Proškolení osob zapojených do procesu

Vlastník procesu zabezpečí proškolení zapojených osob v procesu včetně používání IT podpory



Formální zařazení procesů do řídicí struktury úřadu

Proces je zařazen mezi řídicí dokumenty úřadu a zplněn. Jsou informováni všichni dotčení pracovníci, kteří proces vykonávají. Je spuštěna podpora reportingu.

Řízení agend

Agenda v integrovaném systému managementu představuje soubor funkcí, které je třeba vykonávat. Na rozdíl od procesů nejsou pro agendy definovány zvláštní pravidla řízení jako například pro procesy nebo pro projekty. Agendy jsou řízeny v rámci hierarchické organizační struktury. Jejich konkrétní vykonávání je upraveno směrnici a povinnostmi definovanými v rámci popisů pracovní činnosti. Agendy nejsou v provozním modelu dekomponovány do dílčích kroků – činností.

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 s řídicími dokumenty, které upravují jejich vykonávání.

- Agendy jsou v rámci provozního modelu reprezentovány specifickým objektem, mohou být dekomponovány na činnosti.
- K objektu agendy jsou formou matice vždy přiřazeny odpovědnosti za její řízení a provádění.
- 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

Řízení služeb

Služba je v ISM definována jako činnost, která je vykonávána za účelem poskytnutí konkrétního užítku konkrétnímu klientovi.

Služba zahrnuje popis služby, příjemce služby, způsob objednání způsob poskytnutí, parametry kapacity a kvality služby. Služba musí být vždy modelována jako výstup agendy nebo procesu. Nemůže být samostatným prvkem modelu. Formou matice odpovědnosti jsou ke službě přiřazeny odpovědnosti za její vykonávání.

Modelování služeb v ISM by mělo být koordinováno s tvorbou městského portálu občana i napojení na centrální portál občana, který spravuje MV ČR.

Řízení projektů

Řízení projektů je upraveno interní směrnici MML a může být podporováno systémem ATTIS.

Řízení úkolů je upraveno interní směrnici MML a může být podporováno systémem ATTIS.

Přehled funkcí a jejich vzájemných vazeb v provozním modelu

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



Tabulka 1 Přehled funkcí v IMS a jejich vzájemných vazeb

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

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 IMS. Řízení trvalých i dočasných funkcí je podporováno systémem ATTIS.

Řízení finanční efektivity zajištění agend, procesů a činností

Metodika 3E a zákon 320/2001 Sb.

Do řízení finanční efektivity je třeba zahrnout všechny typy činností, resp. funkcí MML – agendy, procesy, projekty a služby, které MML realizuje.

Pro řízení finanční efektivity všech činností bude využíván princip 3E (z anglického Economy, Effectiveness, Efficiency). Tento princip je promítnut do povinnosti zajistit hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, který mimo jiné v § 4 uvádí:

Hospodárností (Economy) se rozumí takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů organizace s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů.

Efektivností (Effectiveness) se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Účelností (Efficiency) se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Požadavkem je důvodná potřeba organizace pro zajištění úkolů, cílů a činností stanovených zákony a zřizovací listinou.

Tvorba ukazatelů pro agendy a procesy MML

Rozhodnutí o rozsahu a kvalitě služeb, které poskytuje MML je dané jednak legislativou (přenesená působnost) a jednak strategií města a MML (samostatná působnost). Na rozdíl od komerčních organizací zde nehraje roli ziskovost dané služby/činnosti. Charakter činnosti MML nevyžaduje vedení procesního účetnictví s přesnou alokací fixních a variabilních nákladů. Promítnutí metody 3E do agend a procesů MML je proto zjednodušené a přizpůsobené systému řízení MML.

Ukazatele hospodárnosti se týkají obstarávání zdrojů – to znamená personálních nákladů a nákupních činností. U personálních procesů budou ukazatele vztaženy k výsledkům benchmarkingu se srovnatelnými městy. U nákupních činností budou ukazatele vtaženy k výsledkům interních auditů a externích kontrol.

Ukazatele efektivnosti se budou vztahovat k výkonosti – tedy k množství úkonů a služeb, které budou provedeny na sledovanou jednotku zdroje – v podmínkách MML na jednoho pracovníka. Zavedení tohoto ukazatele vyžaduje,



aby pro každou agendu nebo proces byly stanoveny měřitelné parametry výstupů. Může se jednat o počet poskytnutých služeb, počet provedených úkonů, velikost spravované oblasti a podobně. Dané ukazatele budou vztaženy k alokovanému úvazku konkrétních pracovních míst k vykonávaným agendám, procesům a službám prostřednictvím matice odpovědnosti v programu ATTIS.

Účelnosti (Efficiency) ukazují, jak daná agenda/proces naplňují požadované strategické cíle města, magistrátu nebo gestora agendy přenesené působnosti. Procesy, agendy a služby budou prostřednictvím programu ATTIS propojeny s cíli a ukazateli, které jsou výstupem strategického řízení nebo jsou součástí parametrů výkonnosti a kvality definovaných gestory agend v přenesené působnosti.

Tvorba ukazatelů finanční efektivity bude realizována pod metodickým vedením útvaru controllingu MML. Funkčnost celého systému je podmíněna fungujícím strategickým řízením, řízením služeb a naplněním rolí vlastníků procesů a garantů agend.

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 oblast 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



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

upravován při případném rozšiřování využití dalších funkcí programu ATTIS – například pro řízení rizik nebo řízení dokumentace.

- Zaškolení v ovládnání 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.


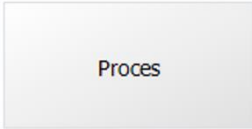
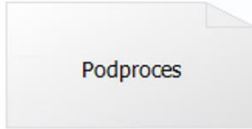
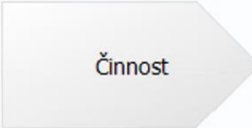
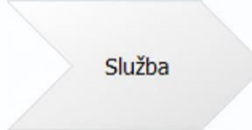
Vzhledem ke komplexnosti celé problematiky by úvodní proškolení mělo být zpracováno formou krátkých videí, ke kterým se pracovník může opakovaně vracet a procvičovat si konkrétní dovednosti. Ověření znalostí a dovedností z oblasti procesního řízení a IMS by měl provádět pověřený specialista na tuto oblast.



Objekty využívané v provozním modelu


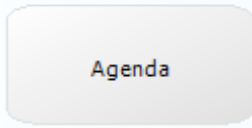
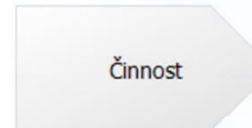
Objekty pro modelování procesů

Tabulka 2 Objekty pro modelování procesů

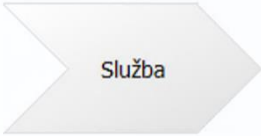
	Zahrnuje funkce (procesy a agendy) stejného zaměření. Oblast slouží pouze ke strukturování grafického modelu a lepší orientaci v něm. Nenesé žádné další informace. Barevně rozlišena podle zaměření obsažených funkcí. Shodné pro procesy i agendy.
	Základní objekt pro vymezení procesu. Musí splňovat povinné 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

Tabulka 3 Objekty pro modelování agend

	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.
	Funkce nebo soubor funkcí řízený liniově. Může být dekomponován na činnosti, případně mu mohou být přiřazeny služby.
	Nejmenší krok dekompozice agendy. Musí mít vždy přiřazenou odpovědnost prostřednictvím matice odpovědnosti. Není dekomponován na nižší úrovně.



	<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

Tabulka 4 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 obecných zdrojů

Tabulka 5 Objekty pro modelování obecných zdrojů

	<p>Dokument, který vytváří sama organizace a který upravuje způsoby fungování organizace. Např. směrnice, plány, pokyny a podobě. 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>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>Softwarové aplikace používaná pro podporu procesů a agend. Připojují se jako obecný zdroj procesů, činností a agend.</p>
	<p>Využívá se výjimečně pro připojení specializovaného zařízení a vybavení.</p>



Připojují se jako obecný zdroj procesů, činností a agend.

Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti je využívána k nastavení typu zodpovědnosti role vůči procesu, činnosti, agendě nebo službě. Tabulka ukazuje povolené typy zodpovědnosti vůči jednotlivým funkcím a definuje jejich přesný význam.

Tabulka 6 Matice odpovědnosti

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



Důležité pojmy

Tabulka 7 Důležité pojmy

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, která uspokojují konkrétní požadavky externích i interních zainteresovaných stran. Může být výstupem projektu, procesu i agendy.
Činnost	Díličí 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



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled funkcí v IMS a jejich vzájemných vazeb	11
Tabulka 2 Objekty pro modelování procesů	14
Tabulka 3 Objekty pro modelování agend	14
Tabulka 4 Barevné rozlišení funkcí dle zaměření	15
Tabulka 5 Objekty pro modelování obecných zdrojů	15
Tabulka 6 Matice odpovědnosti	16
Tabulka 7 Důležité pojmy	17
