



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Využití procesního přístupu (procesního řízení) v rámci strategické práce

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 10/12: Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

červen 2023

www.verejne-strategie.cz



Název: Využití procesního přístupu (procesního řízení) v rámci strategické práce

Autoři: Milan Jan Půček, Veronika Linhartová

Recenzenti: Petr Valenta, Igor Hartmann

Počet stran: 81

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan, Veronika Linhartová *Využití procesního přístupu (procesního řízení) v rámci strategické práce*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

ISBN (pdf): 978-80-7538-503-1



Obsah

Obsah	2
Seznam tabulek a vyobrazení	4
Souhrn	5
Summary	6
1. Úvod	7
2. Co je procesní přístup (řízení)	10
2.1 Rozdíl procesní / projektové řízení	10
2.2 Procesní model, popis procesu	13
2.3 Změna postojů při uplatňování procesního přístupu	14
2.4 Oblasti (faktory) procesního přístupu: lidé – postupy (předpisy) – digitalizace (technologie) – kultura	16
3. Přístupy a metody	19
3.1 Postup pro využívání procesního přístupu při strategické práci	19
3.2 Metody pro zefektivnění procesů	21
3.2.1. Metody k popisu, vizualizaci, získávání dat včetně měření procesů	21
3.2.2. Analýza jako podklad pro rozhodování v rámci využití procesního přístupu	22
3.2.3. Benchmarking	25
3.2.4. TOC (Teorie omezení)	25
3.2.5. Modelování a systémový přístup	26
3.2.6. Kritické versus tvůrčí myšlení	26
3.2.7. Metody hodnocení kvality	27
3.2.8. Hodnocení spokojenosti	28
3.2.9. Audity – personální, výkonové, procesní	29
3.2.10. Metody k reorganizaci všech procesů – reengineering, BSC	30
3.3 Vazba na Smart Cities Management	30
3.4 Digitalizace a procesní přístup	31
4. Kritérium potřebnosti / účelnosti (naplňuje cíl procesu poslání?)	33
4.1 Analýza potřebnosti (účelnosti) procesu	33
4.2 Cíl procesu musí odpovídat cílům instituce (poslání, společenské potřebě)	33
5. Kritéria optimalizace procesů při strategické práci	35
5.1 Kritéria pro optimalizaci procesů	35
5.2 Optimalizace procesů z hlediska kvality	37
5.3 Optimalizace procesů z hlediska výkonu	40
5.4 Optimalizace procesů z hlediska zdrojů (nákladů, rozpočtu)	41
5.4.1. Zaměření na zdroje (náklady, rozpočet)	41
5.4.2. Optimalizace zdrojů a zákon o finanční kontrole	41
5.4.3. Úspory v procesech	44
5.5 Optimalizace z hlediska dalších kritérií – spokojenost, dopad na prostředí, společnost	45
6. Příklady a případové studie	47
6.1 Příklady procesních map – změny strategických dokumentů, odpovědi na dotazy	47
6.2 Příklady procesních map – proces plánování a přípravy investic (Olomouc)	50
6.3 Příklady procesních map – mapy městského úřadu	52
6.4 Příklady procesních map – mapy Oddělení registru vozidel	54



6.5	Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly – řízení rizik	57
6.6	Příklady procesních map – příprava školení	60
6.7	Úspora času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad	62
6.8	Příklady benchmarkingu obcí	63
6.9	Příklady modelů k hodnocení spokojenosti služeb (procesů)	65
7.	Vybraná doporučení / omezení	71
8.	Závěr	74
	Přílohy	75
	Použitá literatura	76



Seznam tabulek

Tab. 1 Vybrané pojmy nebo poznatky k procesnímu řízení ve veřejném sektoru	12
Tab. 2 Špatná / dobrá praxe (postoj) v procesním řízení	15
Tab. 3 Metody pro získávání dat k popisu a vizualizaci procesů	21
Tab. 4 Vybrané analýzy (metody) při využití procesního přístupu	24
Tab. 5 Vybrané pojmy nebo témata týkající se cílů procesu	34
Tab. 6 Vztah kvalita – výkony – náklady procesu	36
Tab. 7 Vztah kvalita – výkony – náklady – spokojenost – vliv na okolí procesu	37
Tab. 8 Příklady znaků kvality procesů strategické práce	38
Tab. 9 Vymezení a příklady 3E	43
Tab. 10 Pojmy řízení rizik	44
Tab. 11 Vzor procesní mapy – změna či doplnění strategického plánu města	48
Tab. 12 Vzor procesní mapy – odpovědi na dotazy k rozvoji města	49
Tab. 13 Vzor procesní mapy – rozpočtový proces	53
Tab. 14 Vzor procesní mapy – Vyřazení vozidla z registru	55
Tab. 15 Příklad pravidel vnitřní komunikace pomocí e-mailů	62
Tab. 16 Základní informace o vybraných projektech benchmarkingu municipalit v ČR	64
Tab. 17 Kritické, tvůrčí, systémové myšlení při uplatňování procesního přístupu	73

Seznam vyobrazení

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	9
Obr. 2 Témata – procesní a projektové řízení	11
Obr. 3 Jednoduchý model procesního řízení	13
Obr. 4 Faktory procesního přístupu: lidé – postupy – digitalizace (technologie) – pozitivní kultura	17
Obr. 5 Využití procesního přístupu: kritérium potřebnosti a kritéria optimalizace	19
Obr. 6 Vývojový diagram – postup využití procesního přístupu při strategické práci	20
Obr. 7 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu – témata	23
Obr. 8 Tři základní kritéria pro optimalizaci procesů	35
Obr. 9 Optimalizace kvality procesu – vymezení znaků kvality při strategické práci	38
Obr. 10 Optimalizace výkonu – na co se lze zaměřit při strategické práci	40
Obr. 11 Optimalizace zdrojů – na co se lze zaměřit při strategické práci	41
Obr. 12 Prověřování 3E a snižování rizik v rámci strategické práce	42
Obr. 13 Další kritéria pro optimalizaci procesů	45
Obr. 14 Vzor procesní mapy – Proces plánování a přípravy investic	51
Obr. 15 Vzor procesní mapy – Vyřazení vozidla z registru	56
Obr. 16 První fáze předběžné finanční kontroly (před vznikem závazku) – řízení rizik	58
Obr. 17 Procesní mapa (vývojový diagram) přípravy nového vzdělávacího kurzu – s chybami	60
Obr. 18 Procesní mapa (vývojový diagram) přípravy vzdělávacího kurzu – správné řešení	61
Obr. 19 Diskonfirmační model spokojenosti	66
Obr. 20 Model zóny tolerance	67
Obr. 21 Gap model kvality služeb	69
Obr. 22 Matice – chci / nechci optimalizovat, umím / neumím to	72



Souhrn

V rámci strategické práce se často používá projektové řízení, tento text se ale věnuje procesnímu řízení (přístupu), které se zaměřuje na optimální fungování opakovaných činností (neboli procesů). V rámci strategické práce se opakované činnosti vyskytují, může k nim patřit například o vyřizování námětů, podnětů nebo připomínek ke strategickým nebo akčním dokumentům; zajišťování interní nebo externí komunikace týkající se strategické práce včetně vyřizování podnětů a stížností; příprava workshopů nebo jiných akcí; provádění propagace strategií a projektů; finanční kontrola nebo hospodaření s prostředky; zpracování pravidelných zpráv, reportů a podobně. Protože jde o opakované činnosti, tak se vyplatí je podrobně popsat, analyzovat, hodnotit (měřit) a zlepšovat (neboli zefektivnit, optimalizovat). Text se zaměřuje na využití procesního přístupu při strategické práci, je ale využitelný pro optimalizaci jakékoli koncepční práce.

Text je rozdělen do 8 kapitol. Kapitola 1 je úvodem do problematiky. V kapitole 2 jsou vysvětleny základní pojmy související s procesním řízením. Kapitola 3 představuje základní přístupy a metody pro využívání procesního přístupu při strategické práci. Před případnou optimalizací procesů je nezbytné prověřit, zda prováděná činnost je skutečně nezbytná a společensky potřebná. Z tohoto důvodu se kapitola 4 zabývá kritérii potřebnosti / účelnosti procesů. Kapitola 5 se zabývá samotnou optimalizací procesů. Důležitou kapitolou jsou příklady a případové studie, které jsou v kapitole 6. V kapitole 7 jsou uvedena doporučení a omezení. Poslední kapitola je závěr. K textu je též zpracovaná video přednáška, která shrnuje nejdůležitější poznatky.



Summary

As part of strategic work, project management is often used, but this text is devoted to the process management approach, which focuses on the optimal functioning of repeated activities (or processes). As part of strategic work, repeated activities occur. They may include, for example, dealing with topics, initiatives, or comments on strategic or action documents; ensuring internal or external communication regarding strategic work, including the handling of initiatives and complaints; preparing workshops or other events; carrying out the promotion of strategies and projects; financial control or management of funds; processing regular messages, reports, and the like. Since these are repetitive activities, it pays to describe them in detail, analyze them, evaluate them (measure them), and improve them (that is, make them more efficient, optimize them). The text focuses on the use of a process approach in strategic work, but it can be used to optimize any conceptual work.

The text is divided into 8 chapters. Chapter 1 is an introduction to the issue. Chapter 2 explains the basic terms related to procedural management. Chapter 3 presents the basic approaches and methods for using the process approach in strategic work. Before possible optimization of processes, it is necessary to check whether the activity being carried out is really and socially necessary. For this reason, Chapter 4 deals with the criteria of the necessity or expediency of processes. Chapter 5 deals with process optimization itself. An important chapter are the examples and case studies, which are in Chapter 6. In Chapter 7, recommendations and limitations are given. The last chapter is the conclusion. The text is accompanied by a video lecture that summarizes the most important findings.



1. Úvod

Jedním z prostředků dosažení modernizace veřejné správy je efektivní řízení procesů, které lze chápat jako příležitost popisu konkrétních vykonávaných agend veřejné správy prostřednictvím procesních modelů. Procesní řízení má sloužit k optimalizaci a volbě nejlepšího způsobu vykonávání procesu prostřednictvím odhalení úzkých míst nebo míst, kde dochází k plýtvání času nebo zdroji. Důsledná analýza aktuálního stavu procesů a jejich následná změna může výraznou měrou přispět ke zvýšení jejich efektivity. Procesní řízení v organizacích veřejné správy by tedy mělo být především zaměřeno na správné zmapování procesů. Tím by byl vytvořen jednoznačný popis pracovních postupů vykonávaných konkrétními funkčními místy, což umožní jejich následnou optimalizaci. V rámci strategické práce se velmi často používá projektové řízení, které je vhodné pro jedinečné (jednorázové) činnosti¹. Naproti tomu procesní řízení (procesní přístup) se zaměřuje na optimální fungování opakovaných činností (procesů)². Protože jde o opakované činnosti, tak se vyplatí je podrobně popsat, analyzovat, hodnotit je (měřit) a zlepšovat je (neboli zefektivnit, optimalizovat). V rámci strategické práce se opakované činnosti vyskytují, může k nim patřit například:

- vyřizování námětů, podnětů nebo připomínek ke strategickému dokumentu, jeho prováděcím plánům nebo projektům,
- zajišťování interní nebo externí e-mailové, písemné nebo jiné komunikace týkající se strategické práce včetně vyřizování podnětů a stížností,
- příprava workshopů nebo jiných akcí,
- provádění propagace a marketingu strategií a projektů,
- řízení souboru projektů, aktivit nebo opatření například v rámci konkrétního strategického dokumentu nebo celého útvaru (jeden konkrétní projekt nebo opatření je vhodné řídit pomocí nástrojů projektového řízení, ale všechny projekty / aktivity / opatření je možné zefektivnit nebo optimalizovat pomocí procesního přístupu),
- hospodaření s prostředky dle svěřeného rozpočtu včetně přípravy veřejných zakázek, výběru dodavatelů, objednávek, smluv, provádění předběžné a průběžné kontroly výdajů a příjmů dle zákona o finanční kontrole,
- zpracování podkladů nebo materiálů do orgánů dané instituce (například u obce do rady a zastupitelstva) nebo pro porady vedení instituce ve vazbě na strategickou práci,
- organizování pravidelných porad nebo jednání v útvaru zajišťující strategickou práci,
- účast na poradách nebo jednáních svolaných někým jiným,
- zpracování pravidelných zpráv, reportů,
- personální procesy (například nábor, hodnocení, odměňování atd.) a podobně.

¹ K řízení projektů pomocí trojimperativu projektu je zpracován samostatný materiál, který je dostupný na stránkách projektu.

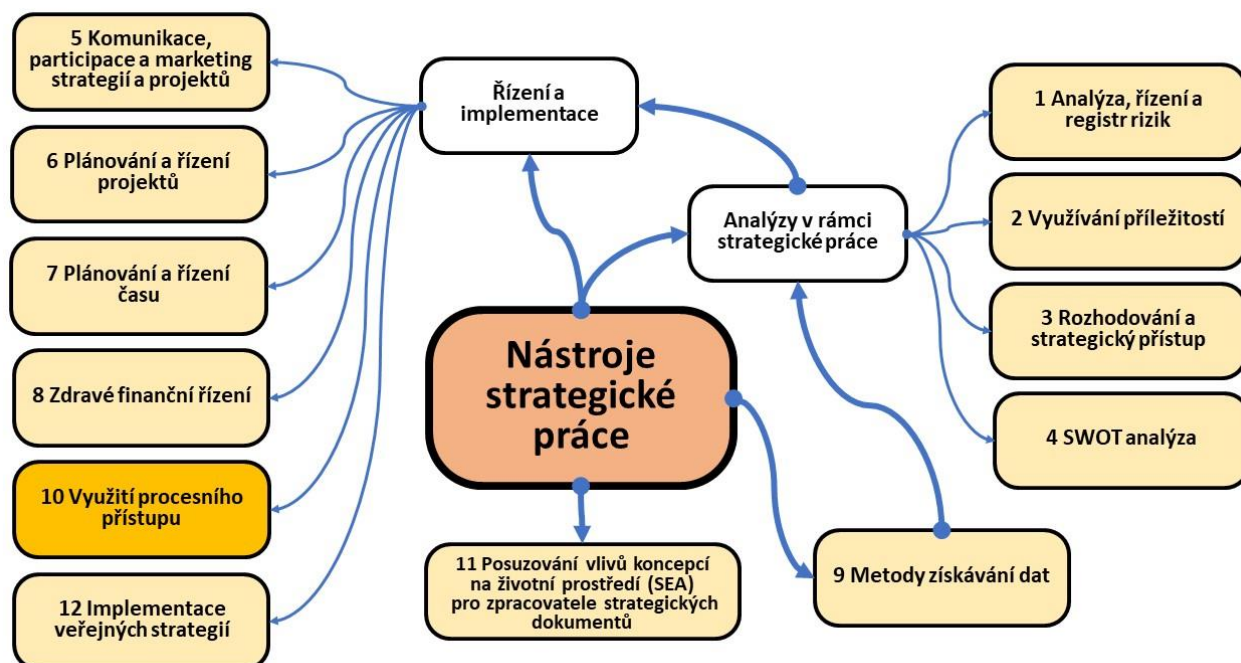
² Ve veřejném sektoru se pro procesy používá někdy pojem „agenda“. Týká se to zejména procesů, které vznikají na základě zákonů a navazujících předpisů.



U opakovaných činností je vhodné zvážit, zda by nebylo přínosné použít pro jejich zefektivnění nebo optimalizaci procesní řízení. Znamená to pečlivě opakované činnosti zmapovat (popsat), stanovit jejich měřitelná kritéria (obvykle z hlediska výkonu, kvality a nákladů – více v kapitole 5) a pokud činnost vykazuje nedostatky, tak hledat prostor pro jejich zlepšení. Jak je dále popsáno v části 2.3, zaměřit se přitom můžeme na 4 oblasti. Na osoby, které proces zajišťují, na postupy (předpisy), na digitalizaci (nebo vhodnou technologii), na vnitřní kulturu instituce. U některých činností též můžeme dojít k závěru, že jejich provádění je neúčelné (viz kapitola 4, která se zabývá optimalizací z hlediska cíle procesu) a hodnotit potřebnost, respektive účelnost procesu. Text se zaměřuje na využití procesního přístupu při strategické práci, je ale využitelný pro optimalizaci jakékoli koncepční práce.

Na následujícím obrázku jsou zachyceny **vazby mezi nástroji strategické práce**, které jsou zpracovávány v rámci projektu. Vazby jsou prakticky se všemi zpracovanými nástroji. Opakem procesního řízení z hlediska opakovatelnosti činnosti je projektové řízení. Důležitá vazba je na plánování a využívání času – efektivně využívat čas se týká také opakovaných činností. V opakovaných činnostech probíhá nakládání se zdroji, je potřebné v rámci nich rozhodovat a komunikovat. Taktéž je v případě potřeby potřeba provádět vhodné analýzy.

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Text vychází z výzkumu³ autorů týkající se strategického řízení a veřejné správy.

³ Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecně vědní metody - analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména využívání procesního přístupu v rámci strategické práce a identifikovaných případových studií. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektů SIGA – Ambis, závěrečných a seminárních prací. Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba).



2. Co je procesní přístup (řízení)

2.1 Rozdíl procesní / projektové řízení

Strategická práce zahrnuje celou řadu činností, mimo jiné jde o:

- Plánování a tvorbu, schvalování, realizaci, hodnocení strategií včetně prováděcích plánů. K tvorbě strategie nebo pro řízení konkrétního projektu se obvykle používá projektové řízení; pro zefektivnění realizace (projektů, aktivit, opatření atd.) a hodnocení strategií je však možné použít procesní přístup.
- Plánování, schvalování, realizaci, hodnocení projektů. K řízení jednoho konkrétního projektu je vhodné použít projektové řízení; k zefektivnění všech projektů lze použít procesní přístup.
- Plánování, schvalování, hospodaření, hodnocení rozpočtů (včetně rozpočtů projektů). Problematice zdravému finančnímu řízení je věnován samostatný materiál⁴. K optimalizaci je možné využít procesní přístup.
- Plánování, schvalování, přípravu a zadávání veřejných zakázek. Konkrétní veřejnou zakázku je možné řídit pomocí projektového řízení; k zefektivnění všech zakázek v rámci dané instituce nebo útvaru lze použít procesní přístup.
- Provádění finanční kontroly výdajů a příjmů (jak obecně, tak v rámci projektů). K stanovení postupů standardizace finanční kontroly a její zefektivnění je možné využít procesní přístup.
- Zpracování analýz a dalších podkladů pro rozhodování (jak obecně, tak v rámci projektů). Pro zájemce je zpracován samostatný materiál ke SWOT analýze, k analýze rizik, k analýze příležitostí⁵. K stanovení postupů standardizace zpracování analýz a také jejich zefektivnění je možné použít procesní přístup.
- Přijímání rozhodnutí dle pravomocí (jak obecně, tak v rámci projektů nebo v rámci procesů, tedy opakovaných činností). Problematice rozhodování a strategickému přístupu je věnován samostatný materiál⁶.
- Řízení času a priorit (jak obecně, tak v rámci projektů nebo v rámci procesů). Problematice efektivního využívání času v rámci strategické práce je věnován samostatný materiál⁷.

⁴ Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/zdrave-financi-rizeni>

⁵ Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/swot-analyza>

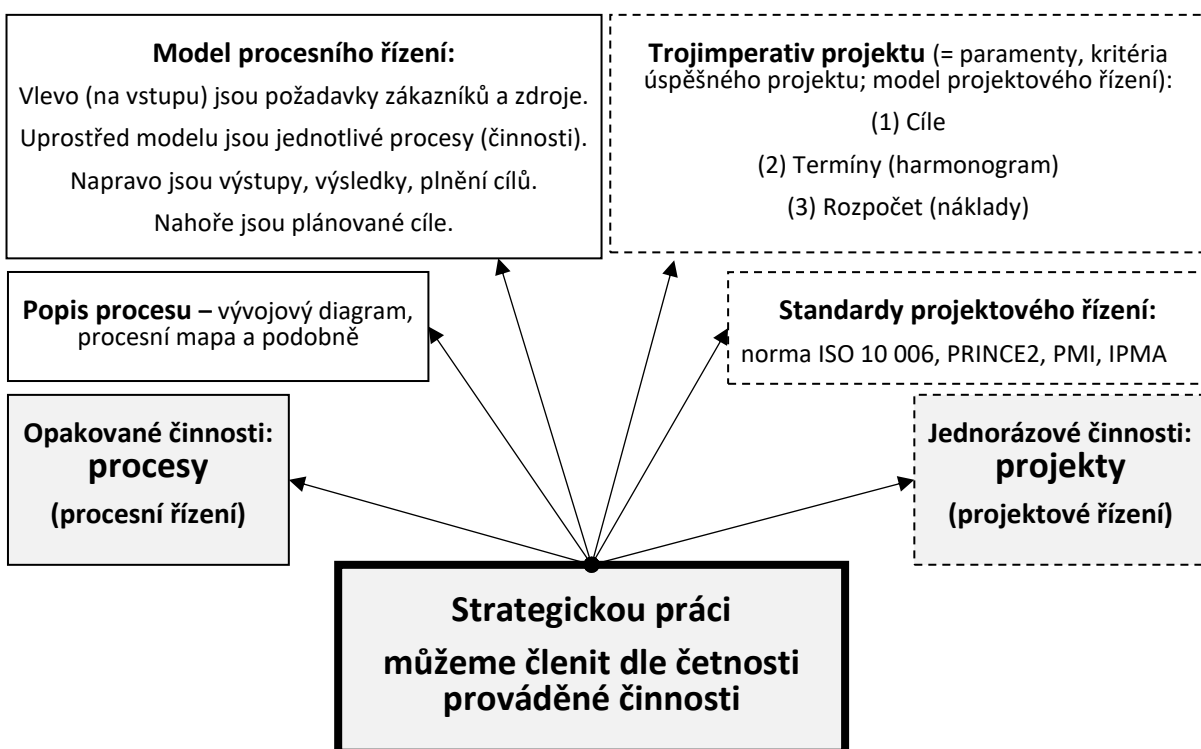
⁶ Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/rozhodovani-a-strategicky-pristup>

⁷ Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/planovani-a-rizeni-casu>

- Komunikace dovnitř týmu i ven (jak obecně, tak v rámci projektů nebo v rámci procesů). Problematice komunikace a marketingu je věnován samostatný materiál⁸.
- Účast na vzdělávání, zajišťování vzdělávání ostatních ke strategické práci nebo projektům. K stanovení postupů standardizace vzdělávání a také jejich zefektivnění je možné použít procesní přístup.
- Zajišťování operativních činností (jak obecně, tak v rámci projektů) a podobně.

Na následujícím obrázku jsou zachycena témata a rozdíly procesního a projektového řízení.

Obr. 2 Témata – procesní a projektové řízení



Zdroj: autoři

Pro často prováděné (opakované) činnosti používáme nástroje procesního řízení – můžeme využít procesní model (více viz část 2.2), k popisu procesů lze použít vývojový diagram, procesní mapy atd. Pro spíše jednorázové činnosti, tedy takové, které se nijak často neopakují, používáme nástroje projektového řízení – můžeme využít trojimperativ projektu nebo různé standardy projektového řízení.

Následující tabulka uvádí vybrané pojmy nebo poznatky k procesnímu řízení.

⁸ Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/komunikace-participace-a-marketing>



Tab. 1 Vybrané pojmy nebo poznatky k procesnímu řízení ve veřejném sektoru

Č.	Pojem	Vymezení
1	Proces	Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (ISO 9001).
2	Projekt	Pro srovnání je zařazena definice projektu (ISO 10006): Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s termínem zahájení a ukončení. Tento proces je prováděn k dosažení cíle ve stanoveném termínu a dle daného rozpočtu (nákladů, zdrojů), respektive v omezeních daných termíny a zdroji.
3	Procesní řízení (procesní přístup)	Procesní řízení (procesní přístup) se zaměřuje na optimální fungování procesů a to tak, aby byly dosahovány cíle, přičemž se cíle musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou. Procesní řízení a procesní přístup chápeme v rámci tohoto textu jako synonymum.
4	Kritérium potřebnosti (účelnosti) procesů	Před zahájením optimalizace je nezbytné rozčlenit procesy ve vztahu k posláním (cílům) instituce do dvou skupin: (1) Potřebné (účelné) procesy. Ty by měly být rozděleny na dvě skupiny: (a) Procesy vhodné k optimalizaci (zefektivnění) – viz níže řádek 5. (b) Procesy zatím k ponechání beze změny. (2) Nepotřebné (neúčelné) procesy. Ty by se měly přestat vykonávat, měly by být ukončeny. U některých ve veřejném sektoru to ale není možné bez změny relevantních předpisů. Více viz kapitola 4.
5	Kritéria optimalizace (zefektivnění) procesů	Při optimalizaci (zefektivnění) procesů ve veřejném sektoru by měla být zohledňována 3 základní optimalizační kritéria: (1) Rozpočet (náklady), (2) Výkony, (3) Kvalita. Jedno z nich může být zvoleno jako hlavní kritérium, je ale nezbytné při optimalizaci procesu sledovat dopad na ostatní dvě kritéria. V konkrétní instituci mohou být zvolena další optimalizační kritéria, například: (4) Spokojenost zákazníků, (5) Spokojenost zaměstnanců, (6) Vliv na životní prostředí, společnost a podobně. Kritéria jsou popsána v kapitole 5.
6	Faktory (oblasti) procesního přístupu	Při uplatňování procesního přístupu je nezbytné brát v úvahu čtyři rozhodující faktory, respektive oblasti, na které se má procesní přístup zaměřit:

Č.	Pojem	Vymezení
		<p>(1) lidé – školení a zvyšování způsobilostí všech zapojených osob, kteří se podílejí na procesu, který má být optimalizován,</p> <p>(2) postupy (předpisy) – zlepšování postupů (předpisů), podle kterých je proces prováděn, k předpisům patří nejen vnitřní předpisy, ale také legislativa a závazné smlouvy</p> <p>(3) digitalizace (technologie) – úspěšné využívání digitalizace nebo jiné vhodné technologie,</p> <p>(4) kultura – vytváření pozitivního vnitřního prostředí (kultury) instituce včetně morálního chování.</p> <p>Problematika je popsána v části 2.3</p>

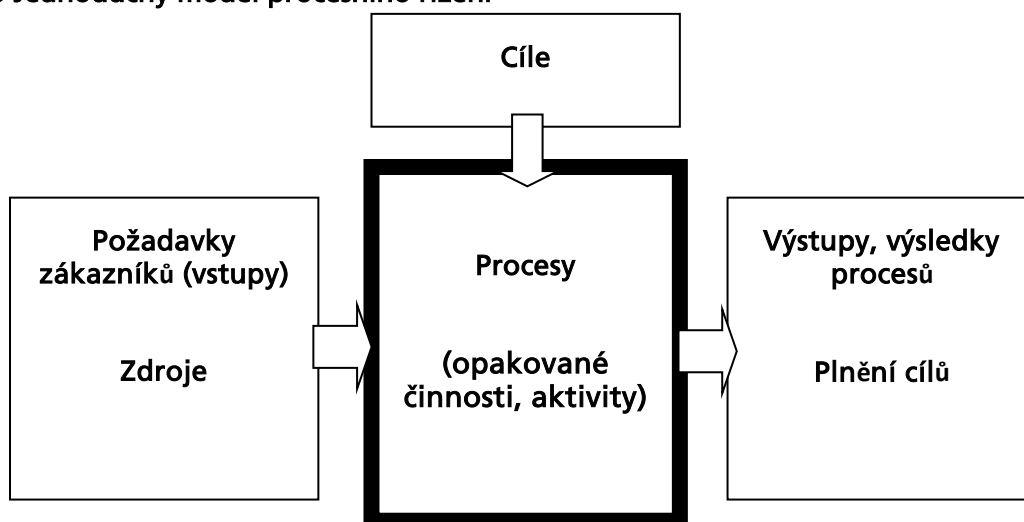
Zdroj: autoři

2.2 Procesní model, popis procesu

Žádný proces v rámci strategické práce neexistuje samostatně, izolovaně, ale funguje vždy na základě vnitřních a vnějších vazeb, jimiž získává vstupy, data, informace a další zdroje pro svůj chod. Na začátku procesu jsou vždy vstupy, výstupem je přidaná hodnota pro zákazníka. Každý proces je možné popsat – často se pro popis procesu používá „procesní mapa“. Ta může mít různou podobu – například strukturu stanovenou pomocí tabulky⁹, vývojové diagramy.

Na následujícím obrázku je jednoduchý procesní model organizace.

Obr. 3 Jednoduchý model procesního řízení



Zdroj: autoři

⁹ Příklady popisu procesů městského úřadu (samostatné i přenesené působnosti) pomocí tabulky najdete na odkaze (od strany 44 a dále): http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/Rizeni-procesu_Vsetin.pdf



Vlevo (na vstupu) jsou **požadavky zákazníků** (jejich představy, očekávání) a zdroje. Zákazníkem je ten, komu výstupy procesu slouží, kdo je potřebuje. Zákazník může být

- externí – například u procesu, který se týká připomínek veřejnosti ke strategickému dokumentu města, je zákazníkem osoba (občan, právnická osoba atd.), která připomínku podala,
- interní – výstupy přebírá jiný útvar v rámci instituce; k těmto procesům patří například podpora IT, ekonomické procesy (jako je zajištění účetnictví, pokladny a podobně), úklid kanceláří, ostraha a podobně.

Ke zdrojům patří vybavení, budovy (prostory), materiál, finanční a lidské zdroje a podobně.

Uprostřed obrázku jsou jednotlivé procesy (**činnosti, kroky**). Každý proces je potřeba popsat pomocí jednotlivých kroků nebo činností, včetně jejich posloupnosti. Popis může být slovní (například jednotlivé činnosti jsou číslovány) nebo je možné slovní popis doplnit vizualizací postupu například pomocí vývojového diagramu nebo tabulky. Příklady jsou v kapitole 6.

Nad tím jsou plánované **cíle procesu**. Cíle by vždy měly být měřitelné.

Napravo jsou **výstupy, výsledky, plnění cílů**. U našeho příkladu týkající se procesu vyřizování připomínek veřejnosti ke strategickému dokumentu města, můžeme k výstupům přiřadit například počet podnětů (návrhů nebo připomínek) celkem, pak v členění od jednotlivých cílových skupin, dále počet zapracovaných připomínek a podobně. K výsledkům pak můžeme přiřadit procento vyřízených podnětů, počet stížností na vyřízení podnětů, případně spokojenost cílových skupin s procesem vyřizování připomínek. Plnění cílů zahrnuje jejich vyhodnocení – tedy plánované cíle porovnané se skutečností.

Nahoře jsou plánované cíle.

Procesní přístup má také své **slabé stránky**, zejména hrozí, že pozornost vedoucích zaměstnanců je upřena na popis a provádění procesů a méně na dosahování stanovených cílů. Velmi důležité je u každého procesu stanovit měřitelné cíle, výstupy procesů měřit a porovnávat je s plánovaným cílem. K nalezení slabých a silných míst procesu a jejich potenciálu pro zlepšení je nezbytné proces jasně vymezit a popsat dle výše uvedeného modelu.

Procesy se obvykle členění na hlavní (jsou ty, které se týkají zákazníka / klienta procesu, případně jsou nezbytné z hlediska legislativy), **řídící** (například organizování porad, jednání, systém motivace a odměňování) a **podpůrné** (například ostraha budov, úklid). Někteří autoři klasické členění na **hlavní, řídící a podpůrné procesy** kritizují a zavedli členění na **procesy kritické a běžné**. Kritické procesy (tak zvaná „úzká hrdla“) je nutné nalézt a posílit tak, aby se stanovené ukazatele mohly výrazně zlepšit. Ke kritickým procesům je možné přiřadit i klíčové procesy (tedy ty nejdůležitější).

2.3 Změna postojů při uplatňování procesního přístupu

Uplatňování procesního přístupu vyžaduje změnu myšlení (postojů). Následující tabulka zachycuje příklady špatné a dobré praxe (přístupu, postoje) při procesním řízení v rámci strategické práce.



Tab. 2 Špatná / dobrá praxe (postoj) v procesním řízení

Č.	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v procesním řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v procesním řízení
1	Přístup k měření (vyhodnocování) procesů	Parametry procesu nejsou stanoveny nebo stanoveny jsou a neměří se (nevyhodnocují)	Jasně vymezené cíle a měřitelné parametry, které jsou pravidelně měřeny (vyhodnocován)
2	Zaměření optimalizace	Na 1 kritérium (obvykle na náklady)	Na 1 hlavní kritérium společně s dalšími vybranými kritérii
3	Orientace na cíl (vazba na cíle instituce)	Orientace jen na cíl procesu	Orientace na cíl procesu ve vazbě na cíle instituce a její poslání
4	Odpovědnost za cíle a výstupy procesu	Nejasné pravomoci a odpovědnosti	Jasně vymezeno, každý člen týmu nese odpovědnost dle svých pravomocí
5	Odpovědnost za prováděnou činnost v rámci procesu	Nikdo nechce nést odpovědnost za výsledek činnosti	Každý zapojený nese odpovědnost za svoji činnost, výsledek činnosti včetně případných nežádoucích dopadů
6	Odstraňování problémů při fungování procesu	Řeší se zejména důsledky vzniklých problémů	Řeší se zejména příčiny vzniklých problémů (například pomocí Ishikawova diagramu)
7	Chápání procesu a činností v procesu	Izolovaně	V nezbytných souvislostech k ostatním procesům a činnostem instituce
8	Přístup ke zlepšování a chybám	Hledání špatné praxe (chyb) a jejich trestání	Hledání dobré praxe a její odměnění; z nalezených chyb je třeba se poučit
9	Přístup k rozhodování a podklady pro rozhodování	Rozhodování na základě domněnek, dojmů	Rozhodování na základě analýz, faktů a zkušenosti. Využívání kritérií správného rozhodování (viz kapitola 7)
10	Přístup k morálce a dodržování předpisů	Nejsou jasně vymezená pravidla jak chápat morálku, vedení instituce nejde příkladem. Platí heslo: „Účel světí prostředky!“	Jasně vymezená pravidla, vymezení toho, co je považováno za morální (viz kapitola 7), vedoucí zaměstnanci jdou příkladem.
11	Přístup k motivaci	Nejsou jasně vymezeny odměny ve vztahu	Předem a jasně stanovené odměny a další motivační



Č.	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v procesním řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v procesním řízení
		k úspěšnému fungování procesů nebo jejich zlepšování; trestání neúspěchu	faktory; z neúspěchu je nezbytné se zejména poučit
12	Optimalizace času v procesech	Zejména zvyšování intenzity práce, přesčas	Zejména odstraňování plýtvání časem, prostojů, ztrát, chyb a špatných rozhodnutí.
13	Opatření k nepřekročení nákladů (rozpočtu)	Přijímání opatření v případě rizika překročení rozpočtu	Průběžné hledání úspor v procesu a přijímání opatření
14	Přístup k rizikům	Formální přístup (rizika se formálně vyhodnotí), opatření se přijímají v případě nutnosti	Průběžné sledování a vyhodnocování rizik, přijímání opatření ke snižování rizik
15	Přístup k finanční kontrole výdajů a příjmů dle zákona o finanční kontrole	Formální kontrola	Komplexní kontrola významných položek, formální kontrola u výdajů s malým rizikem

Zdroj: autoři

2.4 Oblasti (faktory) procesního přístupu: lidé – postupy (předpisy) – digitalizace (technologie) – kultura

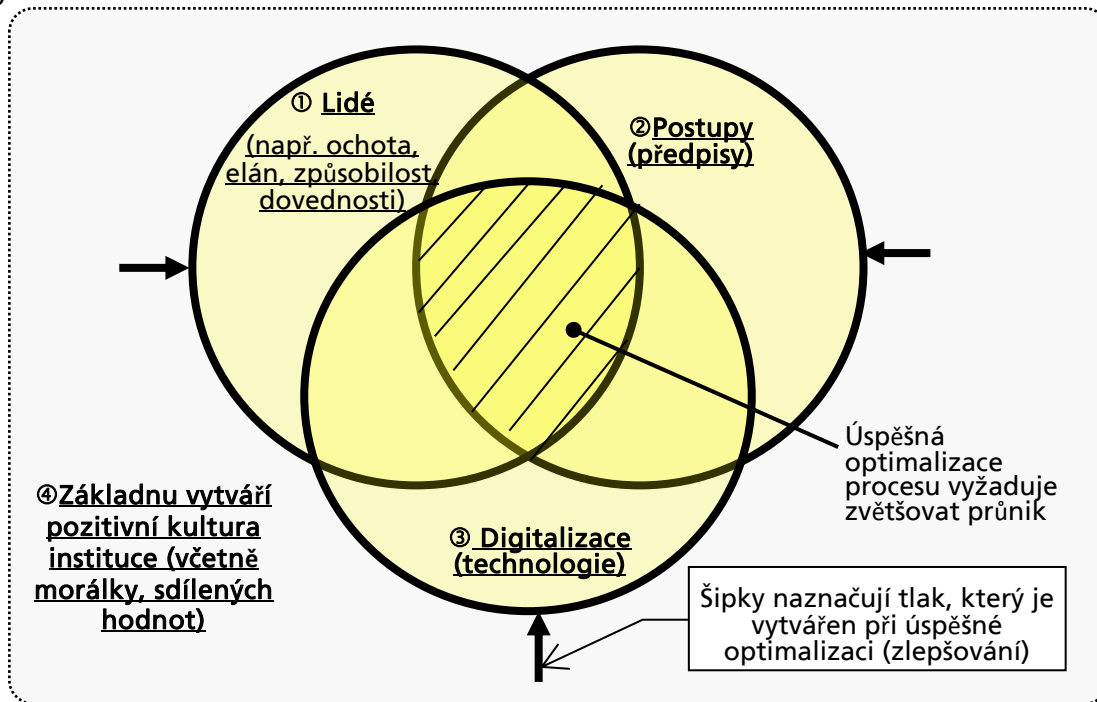
Při uplatňování procesního přístupu je nezbytné brát v úvahu čtyři rozhodující faktory, respektive oblasti, na které se má procesní přístup zaměřit. Můžeme se v rámci strategické práce zaměřit na:

- 1) školení a zvyšování způsobilosti všech zapojených lidí, kteří se na procesu, který má být optimalizován podílejí,
- 2) zlepšování postupů (předpisů), podle kterých je proces prováděn,
- 3) úspěšné využívání digitalizace nebo jiné vhodné technologie,
- 4) vytváření pozitivního prostředí (kultury) instituce včetně morálního chování.

Při zavádění procesního přístupu v rámci strategické práce je třeba brát v úvahu, že každá instituce má jiné podmínky a možnosti, v něčem funguje lépe, v něčem hůře. V ideálním případě je vhodné se současně věnovat všem čtyřem faktorům současně (se zaměřením dle místních podmínek), jak zachycuje následující obrázek.

Obr. 4 Faktory procesního přístupu: lidé – postupy – digitalizace (technologie) – pozitivní kultura

Zdroj: autoři



U **prvního faktoru (lidé)**, je důležité získat jejich zájem, ochotu, aby procesy byly prováděny úspěšně a zlepšovaly se. K tomu je nutné, aby lidé, kteří se podílejí na strategické práci, byli plně způsobilí (kompetentní). Prvek zahrnuje všechny osoby, které se na procesu jakkoli podílejí. Tedy nejen běžné zaměstnance, ale také vedoucí včetně vrcholového vedení, zaměstnance podpůrných útvarů, zaměstnance dodavatelů (pokud jsou do procesu zapojeni). Úspěšně zlepšovat může ten, kdo proces i postupy zlepšování dobře zná včetně slabých a silných míst.

Druhý faktor se týká popisu procesu včetně způsobů jeho měření a hodnocení – obvykle je to stanoveno v **postupu, předpisu** (může jít o vnitřní předpis nebo o zákon či jinou legislativu), v některých případech může jít též o smluvní ujednání, pokud mají na proces vliv. K důležité legislativě, která má na opakované činnosti v rámci strategické práce významný vliv patří například rozpočtová pravidla (procesy ve vztahu k rozpočtu a hospodaření dle něj), zákon o veřejných zakázkách, služební zákon, respektive zákon o úřednících samosprávných celků (procesy ve vazbě na příjem zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a podobně), zákon o finanční kontrole (kontrola nakládání s veřejnými prostředky) a podobně. Je třeba též brát v úvahu, že pokud **změna postupu**

- **bude vyžadovat změnu legislativy**, znamená to, že k optimalizaci dojde až po schválení změny legislativy, což může trvat několik let a výsledek je nejistý,
- **nebude vyžadovat změnu legislativy**, tak změna postupu může být poměrně rychlá.

Pro provedení optimalizace (zlepšování) je nezbytné proces jasně popsat (jak probíhá ve skutečnosti) a porovnat jej se stanoveným postupem. Popis procesu může být slovní nebo je možné jej doplnit vizualizací postupu například pomocí vývojového diagramu nebo tabulky (příklady jsou v kapitole 6). Postup musí zahrnovat také popis cíle a cílových hodnot. Důležité též je výstupy měřit. Z hlediska průniku mezi oblastí „lidé“ a oblastí „postupy“ je důležité, aby způsobilí lidé vykonávali činnosti na základě správně stanovených postupů.



U třetího faktoru (digitalizace nebo jiná vhodná technologie) jde o jejich úspěšné využívání tak, aby byly naplněny cíle procesu. Využití digitalizace v rámci strategické práce se může týkat jak jednotlivých činností procesu, tak způsobu měření výsledků a jejich hodnocení ve vazbě na cíle, ale také způsobu komunikace mezi osobami zajišťující proces nebo se zákazníkem (způsob předání požadavku na poskytnutí služby, jeho případné doplňování, převzetí plnění atd.). Digitalizace může některé kroky zjednodušit, zrychlit, vypustit nebo nahradit. Její uplatnění též může být inspirací pro úpravu postupu, též může vést k potřebě školit osoby, které proces zajišťují. Z hlediska průniku mezi oblastí „digitalizace“ a oblastí „lidé“ je důležité, aby způsobilí lidé vykonávali činnosti pomocí digitalizace efektivněji nebo s větší spokojeností pro zákazníka. Z hlediska průniku mezi oblastí „digitalizace“ a oblastí „postupy“ je důležité, aby postupy byly nastaveny tak, aby umožnily pomocí digitalizace provádět procesy efektivněji nebo s větší spokojeností pro zákazníka.

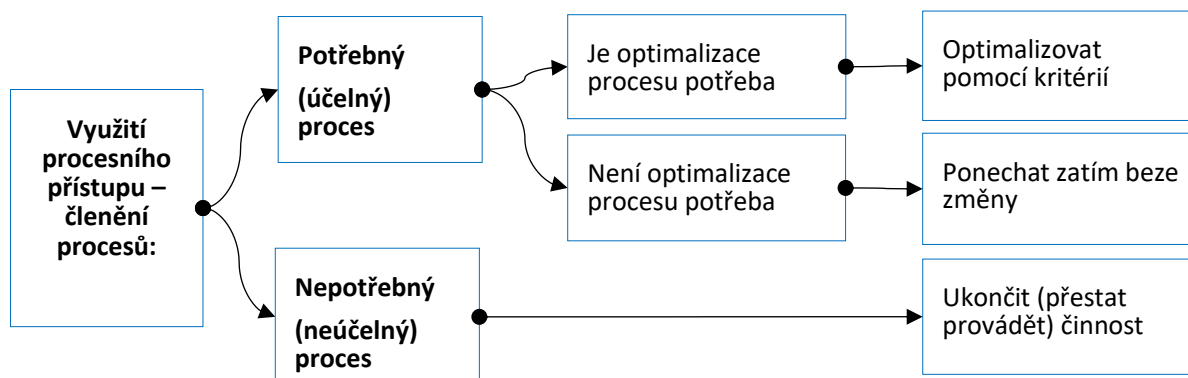
Čtvrtý prvek se týká pozitivní kultury. K efektivnějšímu vykonávání procesů, k jejich optimalizaci či zlepšování je nezbytné vytvořit vnitřní kulturu instituce (nebo alespoň útvaru v rámci instituce – v našem případě útvaru týkající se strategické práce) tak, aby tyto pozitivní změny podporovala, ne jim bránila. Vytváření pozitivní kultury zahrnuje též morální chování.

3. Přístupy a metody

3.1 Postup pro využívání procesního přístupu při strategické práci

Využití procesního přístupu v rámci strategické práce je zachyceno na následujícím obrázku.

Obr. 5 Využití procesního přístupu: kritérium potřebnosti a kritéria optimalizace



Zdroj: autoři

Při uplatňování procesního přístupu je nutné vždy brát v potaz, že procesní řízení (procesní přístup) se zaměřuje na optimální fungování procesů, přičemž klíčové je to, aby byly dosahovány cíle. Proto je nezbytné nejprve rozčlenit procesy ve vztahu k posláním (cílům) do dvou skupin: (1) **Potřebné (účelné) procesy**. Ty by měly být rozděleny na dvě skupiny (a) Procesy vhodné k optimalizaci (zefektivnění, zlepšení), (b) Procesy zatím k ponechání beze změny. (2) **Nepotřebné (neúčelné) procesy**. Ty by se měly přestat vykonávat, měly by být ukončeny. U některých procesů (například agend vykonávaných dle zákonů) to ale není možné bez změny relevantních předpisů. **Při optimalizaci (zefektivnění) procesů** ve veřejném sektoru by měly být zohledňovány 3 základní optimalizační kritéria: (1) Rozpočet (náklady), (2) Výkony, (3) Kvalita. Jedno z těchto tří kritérií může být zvoleno jako hlavní kritérium. Je nezbytné při optimalizaci procesu sledovat dopad na ostatní dvě kritéria. V konkrétní instituci mohou být zvolena další optimalizační kritéria, například: (4) Spokojenost zákazníků, (5) Spokojenost zaměstnanců, (6) Vliv na životní prostředí, společnost a podobně.

Vizualizaci postupu využívání procesního přístupu je možné zobrazit pomocí vývojového diagramu. Na následujícím obrázku je **vývojový diagram, který nabízí postup při uplatňování procesního přístupu při strategické práci**. Není to jediná možnost, některé kroky by bylo možné sloučit, jiné zase rozdělit – nicméně jde o postup, který zahrnuje vše důležité. Při tvorbě vývojového diagramu je třeba dodržovat stanovené tvary (začátek a konec, informace – obdélník, rozhodování – kosočtverec ...).

Obr. 6 Vývojový diagram – postup využití procesního přístupu při strategické práci

Vývojový diagram	Popis kroku využití procesního přístupu
	<p>(1) Začátek: Rozhodnutí o využití procesního přístupu (chci využít).</p>
	<p>(2) Shromážděte informace o procesu (popis procesu, nastavení hodnot) a o všech relevantních souvislostech a provádějte měření.</p>
	<p>(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci využití procesního přístupu.</p>
	<p>(4) Je proces potřebný (účelný)? Analýza a rozhodnutí z hlediska potřeby procesu. Je nutné prověřit předpisy a vyhodnotit relevantní skutečnosti, zda je ukončení možné. Ano – krok 5; Ne – krok 4.1</p>
	<p>(4.1) Může být proces ukončen (přestat vykonávat)? Ano – krok 4.2; Ne – krok 5</p>
	<p>(4.2) Přijměte rozhodnutí o ukončení nepotřebného procesu a proveďte jej včetně případných souvisejících opatření; zaznamenejte důvody, proč byl proces ukončen.</p>
	<p>(4.3) Konec: Vykonávání procesu je zastaveno.</p>
	<p>(5) Je potřeba provést optimalizaci procesu? Analýza a rozhodnutí z hlediska toho, zda provést optimalizaci. Ano – krok 6; Ne – krok 5.1</p>
	<p>(5.1) Zaznamenejte důvody rozhodnutí o odložení/ukončení optimalizace a dle potřeby komunikujte důvody dovnitř i ven</p>
	<p>(5.2) Konec: Optimalizace procesu odložena / ukončena</p>
	<p>(6) Výběr optimalizačního kritéria / kritérií, pokračování měření, návrh opatření ke zlepšení procesu.</p>
	<p>(7) Analýza smysluplnosti a proveditelnosti navržených opatření k optimalizaci procesu: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) alepší proces tak, aby to nezpůsobilo jiné problémy? (b) Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? (c) Je proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady? Ano – krok 8; Ne – krok 5</p>
	<p>(8) Rozhodnutí o zavedení opatření k optimalizaci procesu: Chci proces za pomoci navržených opatření optimalizovat? Ano – krok 9; Ne – krok 8.1</p>
<p>(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace</p>	
<p>(10) Proveďte naplánovaná opatření, provádějte měření a opatření vyhodnoťte.</p>	
<p>(11) Byl proces optimalizován (analýza toho, zda došlo ke zlepšení)? Ano – krok 12; Ne – krok 5</p>	
<p>(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým</p>	
<p>(13) Konec: Proces optimalizován dle stanovených kritérií</p>	

Zdroj: autoři

Jak je z obrázku patrné, postup je rozdělen na 13 kroků a zahrnuje 3 možná ukončení: První ukončení (viz krok 4.3 ve vývojovém diagramu) je situace, kdy dojde k rozhodnutí, že proces je



nepotřebný a současně existují podmínky k tomu, aby byl ukončen. Druhé ukončení (viz krok 5.2) zahrnuje dvě situace. První nastane v okamžiku, kdy dojdeme k závěru, že optimalizaci není potřeba provést. Druhá situace nastane tehdy, kdy sice došlo k volbě optimalizačních kritérií, jejich vyhodnocení i návrhu opatření, ale padlo rozhodnutí, že toto opatření nebude realizováno (viz krok 8). Třetí ukončení je situace, kdy optimalizace úspěšně proběhla, došlo ke zlepšení procesu.

3.2 Metody pro zefektivnění procesů

3.2.1. Metody k popisu, vizualizaci, získávání dat včetně měření procesů

Popis (neboli deskripce) patří ke klíčovým metodám, které je nutné použít, aby mohlo dojít k využití procesního přístupu. Popis je úzce propojený s **metodou pozorování** – pokud nejsme na danou činnost experti, tak se při popisu procesu bez metody pozorování neobejdeme. Současně se běžně při popisu procesu používá **expertní odhad** (názor skupiny expertů) a různé druhy **šetření**. V některých případech se při popisu procesu využívá **výzkum od stolu** – nejčastěji za účelem hledání inspirace ve vztahu k dobré nebo špatné praxi. Silnou stránkou při využívání procesního přístupu je to, že nestačí pouze provést popis procesu pomocí textu, ale je nezbytné využít **vizualizační techniky** – k popisu použít například procesní model, procesní mapu, vývojový diagram nebo jiný obrázek a podobně. K popisu projektu je též nutné stanovit měřitelné parametry procesu (v některých případech je k tomu vhodné podívat se na data obdobných procesů – v takovém případě nám mohou pomoci například techniky **dolování dat**) a proces **měřit**, respektive měřitelné parametry vyhodnotit. K získávání dat, informací a poznatků potřebných pro strategickou práci je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu¹⁰. V následující tabulce jsou uvedeny vhodné metody pro získávání dat k popisu a vizualizaci procesů

Tab. 3 Metody pro získávání dat k popisu a vizualizaci procesů

Název	Popis metody nebo komentář
Výzkum od stolu (Desk research), rešerše	<p>Výzkum od stolu a rešerše jsou podobné metody. Lze zjednodušeně říci, že výzkum od stolu je širší – zaměřuje se na strategické či podobné dokumenty či texty, zabývá se otázkami: <i>Řešil to už někdo? Jak postupoval? S jakými riziky/příležitostmi se setkal? Jak je hodnotil? Jaká opatření přijímal?</i> Hlavním účelem výzkumu od stolu je zorientovat se v dané problematice a navrhnout další postup.</p> <p>Rešerše je zaměřena více na literaturu a co z ní převzít. Odpovídá na otázku: <i>Kdo a jak se tím zabýval?</i> Účelem rešerše je sestavit přehled literatury a vybrané citace z ní.</p>
Dolování dat (Data mining), vyhledávání dat	<p>Zaměřuje se na: (1) Databáze či jiná veřejně dostupná data, knihovny a podobně (2) Internet, respektive na vyhledávání dostupných dat či informací či poznatků na internetu, (3) Vnitřní data, informace či poznatky šetřené instituce / obce / kraje.</p> <p>Při získávání dat je třeba dodržovat etiku odborné práce – zejména čerpat jen z povolených dat a dodržovat citační pravidla.</p>

¹⁰ Nástroj je dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>



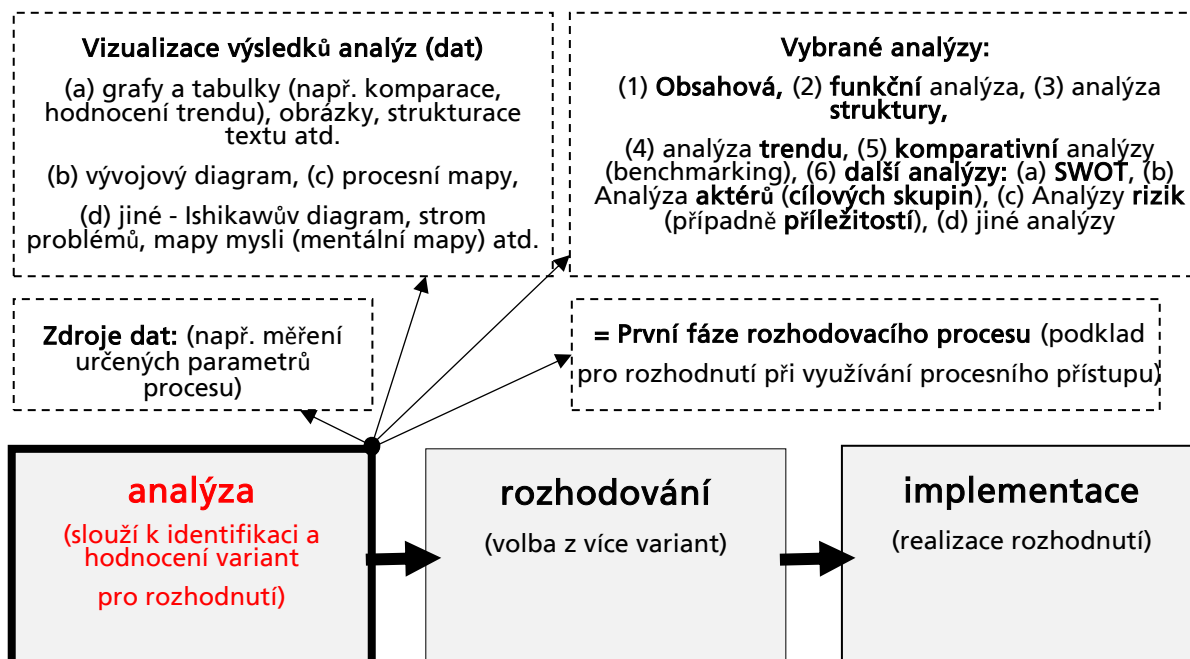
Název	Popis metody nebo komentář
Pozorování	<p>Pozorování je empirickou deskriptivní metodou, která popisuje zjevné (jevové) problémy, kdy potřebná informace je získávána různými formami pozorování. Předností metody je, že se zaměřuje na evidenci (zřejmosti, patrnosti).</p> <p>Problémem je, že teprve za jevem je skryta podstata problému. Na ni se zaměřuje vědecké zkoumání. Z pozorování tedy musíme umět konstruovat vědeckou výpověď vypovídající o podstatě.</p>
Měření	Je kvantitativní empirickou metodou využitelnou zejména v přírodních či technických vědách (např. měříme fyzikální veličiny). Metoda měření je využitelná i ve společenských vědách.
Šetření	Strukturované či částečně strukturované rozhovory, dotazníky, připomínkování, metoda Delphi, brainstorming, panel expertů,
Expertní odhad	Podstatou expertního odhadu je předpověď výsledku (výsledného stavu) ze strany jednotlivce (experta na danou věc). V tomto smyslu jde o prozatímní vyhodnocení řešeného jevu, respektive předběžný úsudek postavený na metodě pozorování a hlubokých znalostech dané věci ze strany experta.
Vizualizační techniky	Vývojový diagram, procesní mapy, kontrolní seznamy (Check lists), diagram příčin a následku (Ishikawův diagram), myšlenková mapa, Ganttův diagram a podobně
Další možnosti	Dalších specifických metod může být celá řada (například metoda experimentu).

Zdroj: autoři s využitím Ochrana, Půček a kol. (2019, s. 85)

3.2.2. Analýza jako podklad pro rozhodování v rámci využití procesního přístupu

Analýza je z hlediska uplatňování procesního přístupu klíčová metoda. Obecně lze říci, že podstatou analýzy je rozklad zkoumané věci (v našem případě jde o konkrétní krok v rámci využívání procesního přístupu), přičemž tento rozklad je zaměřen na různé stránky zkoumaného procesu. Analýza nám pak slouží k identifikaci (rozpoznání) a hodnocení jednotlivých variant jako podklad pro rozhodování v rámci využívání procesního přístupu. Na následujícím obrázku jsou zachycena témata, která jsou významná z hlediska analýzy jako podkladu pro rozhodování při využívání procesního přístupu.

Obr. 7 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu – témata



Zdroj: autoři

V následující tabulce je **komentář k vybraným analýzám**, které jsou využitelné při využívání procesního přístupu. Analýza má velmi mnoho podob – navíc se běžně kombinují v tabulce pojmenované druhy analýz (například jde současně o analýzu funkční i analýzu struktury).

Tab. 4 Vybrané analýzy (metody) při využití procesního přístupu

Název	Popis metody nebo komentář při využívání procesního přístupu
Analýza	<p>Podstatou analýzy je rozklad zkoumané záležitosti (v našem případě se týká procesu). Analýzy můžeme rozčlenit podle zaměření (1) na strukturu (strukturální analýza), (2) na funkce (funkční analýza), (3) na obsah (obsahová analýza), (4) na něco jiného (jiná analýza). Hranice mezi jednotlivými druhy analýz nejsou jednoznačně stanoveny nebo například současně probíhá obsahová i funkční analýza. Na výstupy z analýzy (například pro formulace dílčích závěrů či doporučení) může navázat syntéza.</p> <p>1) Obsahová analýza se velmi často používá jako analýza textů či dokumentů, někdy též bývá nazývána jako dokumentační analýza. U procesního přístupu je tak zaměřena na zkoumání dokumentace procesu, respektive zkoumá obsah jednotlivých dokumentů. Pokud je proces vykonáván dle zákona, jiného předpisu nebo závazného pokynu, tak se zkoumá v rámci dokumentační analýzy, zda se postupuje v souladu předpisy nebo pokyny.</p> <p>2) Funkční analýza se zaměřuje na funkci (slouží k tomu, abychom porozuměli funkcím jednotlivých prvků procesu) nebo funkčnost (zda jednotlivé prvky procesu fungují tak, jak mají). Předmětem není zkoumání dokumentů (to je předmětem u obsahové analýzy), ale obsah ve vazbě na funkci. Z funkční analýzy tak plyne, k čemu proces slouží a zda plní svoji funkci.</p> <p>3) Analýza struktury zkoumá strukturu daného jevu (v našem případě jevů v rámci procesu). Například u výdajů konkrétního procesu to může být dle druhu výdajů (osobní výdaje, energie, cestovné, služby, materiál, ...). Struktura se dá zkoumat horizontálně (tentýž druh výdajů za posledních 10 let) nebo též vertikálně (porovnání mezi útvary nebo pomocí poměrových ukazatelů – například výdaje na jednoho zaměstnance).</p> <p>4) Jiná analýza – existuje velmi mnoho dalších možností analýz či specifických analytických nástrojů. Například SWOT analýza procesu, analýza rizik procesu, analýza cílových skupin procesu, diagram příčin a následku proč proces nefunguje správně a podobně.</p>
Syntéza	<p>Je ve srovnání s analýzou opačným postupem v tom smyslu, že těží z výsledků analýzy. Analyzované souvislosti integruje do nového, uceleného odborného obrazu či odborné výpovědi. Používá se zejména pro formulování dílčích závěrů, doporučení či celkového závěru.</p>
Komparativní analýza (komparace)	<p>Podstatou komparativní analýzy (komparace) je vyhledávání shody a odlišností u porovnávaných jevů (v našem případě porovnávaných procesů nebo dílčích kroků procesu). Pro komparaci se často používají tabulky, grafy. Rozlišujeme komparaci kvantitativní a komparaci kvalitativní:</p> <p>1) Kvantitativní komparace je založena na číselném porovnávání (např. počet úkonů v daném procesu, výše výdajů procesu atd.). Obvykle rozlišujeme (a) porovnání trendu (např. měřitelné parametry procesu měsíčně) a (b) porovnávání srovnatelných procesů (například v rámci dané instituce).</p> <p>2) Kvalitativní komparace – nejprve vymezíme referenční jednotku a ve vztahu k ní pak provádíme srovnání. Například „kvalita procesu X je dvakrát vyšší než Y“ nebo „riziko události X je poloviční než Y“ nebo pomocí nastavené škály (např. u kvality procesu jako ve škole 1 výborná, ..., 5 nedostatečná kvalita).</p>

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček (2020)



K analýze rizik, analýze příležitostí, SWOT analýze ve vazbě na strategickou práci byly zpracovány samostatné nástroje, které jsou dostupné na stránkách projektu.

3.2.3. Benchmarking

K metodám používaných při využívání procesního přístupu patří benchmarking. V literatuře lze dohledat více definic pojmu benchmarking¹¹. **Benchmarking** je porovnávání s jinými za účelem nalezení dobré praxe, je to metoda učení se od jiných. Pokud benchmarking využíváme při procesním přístupu, obvykle se používá pro:

- hodnocení výsledků (parametrů) procesů – ať jde o výkony, kvalitu, výdaje nebo jiné hodnotící kritérium.
- hodnocení postupu – porovnáním postupu se hledá inspirace pro dobrou praxi.

Benchmarkingu ve veřejné správě se věnuje řada autorů¹². Metoda nese s sebou také řadu problémů spojených například se špatně stanovenou metodikou porovnávání, nekvalitním sběrem dat, záměrným zkreslováním údajů nebo porovnáváním neporovnatelného nebo snahou “přenést nepřenositelné” – ne vždy jsou specifické místní podmínky vhodné pro porovnání nebo jako inspirace pro jiné.

3.2.4. TOC (Teorie omezení)

Metoda TOC (Teorie omezení, Theory of Constraints) je ucelenou manažerskou filozofií sloužící k řízení a trvalému zlepšování činností organizací pomocí řízení „úzkých míst“. Každý systém, tedy i organizace, má omezení v podobě „úzkého místa“, které zabraňuje systému dosáhnout vyšší výkonnosti, kvality nebo nižší nákladů. Úzké místo je takový zdroj (pracovník nebo útvar, kde je zařazen; spolupracující útvar; vybavení nebo technika; klient, respektive zákazník; dodavatel atd.) který limituje (omezuje) celkový „průtok“ systémem. Metoda připodobňuje systém k řetězu nebo také síti propojených řetězů a každý řetěz je jen tak silný, jak je silný jeho nejslabší článek. Dle TOC není optimální úroveň výkonu systému jako celku rovna součtu jednotlivých optim v systému, ale je výsledkem úrovně výkonu nejslabšího článku řetězu. Pokud tak instituce usiluje o zvýšení výkonu, musí dojít ke zvýšení „průtoku“, respektive rozšíření odhalených úzkých míst, protože posílení jiného než nejslabšího článku systému, není pro posílení celého systému tak podstatné. Pokud není

¹¹ Například Nenadál (2011, s. 15) uvádí, že benchmarking můžeme chápat jako systematický, nepřetržitý a plánovaný proces vykonávaný za účelem měření, porovnání a posouzení procesů, výrobků, služeb či parametrů výkonnosti s vybranými organizacemi, partnery nebo konkurenty, které ve vybraných parametrech můžeme považovat za lepší za účelem definování příležitostí pro vlastní zlepšování. Široký a kol. (2006) benchmarking definuje jako metodu zlepšování učení se od druhých. Podobnou definici používá též Ochrana a kol. (2011, s. 88), kde benchmarking/benchlearning je porovnávání své organizace s jinými za účelem nalezení dobré praxe; benchmarking se více orientuje na porovnávání se v konkrétních procesech či aktivitách, benchlearning se více zaměřuje při porovnávání na učení se od druhých. V obou případech je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. Plaček (2013) pracuje s pojmem „kolaborativní benchmarking“, který definuje jako strukturované srovnávání za účelem hodnocení vlastní výkonnosti a zlepšení sledovaných procesů prostřednictvím vzájemného učení, kdy kolaborativní benchmarking je založen na principech dobrovolnosti a spolupráce.

¹² Např. Široký 2006; Ochrana, Šumpíková a kol. 2007; Vrabková 2012; Neshybová 2011; Plaček 2013, 2014



zásah proveden na korektním místě, mohou začít vznikat nové problémy. Pracovat se systémem dle TOC znamená postupovat v následujících krocích: (1) Nalézt omezení. (2) Zjistit, co omezení ovlivňuje a jak je možné ho řídit. (3) Přizpůsobit okolí omezení tak, aby mohlo podávat nejvyšší výkon. (4) Upravit omezení tak, aby zvýšilo výkon celého systému. Je možné, že odstranění omezení znamená pouze, že se omezení přesune jinde. V takovém případě je nutné začít celý výše uvedený proces znovu (Plamínek, 2008).

3.2.5. Modelování a systémový přístup

Systémové myšlení je vyvážený přístup k poznávání a ovlivňování sledovaného systému. Systém je možné pochopit a poznat pouze tehdy, kdy je chápán komplexně. Komplexním chápáním je myšleno využití nadhledu, ale i detailu, což umožňuje porozumět vnitřním a vnějším souvislostem systému. Pokud v rámci procesů hledáme, jak zvýšit jejich výkonnost či efektivitu, je klíčové si tyto procesy popsat, analyzovat, zmapovat, vizualizovat a průběžně monitorovat, což umožní kvalitní řízení těchto procesů i celé organizace. Modelování procesů umožňuje přehlednou vizualizaci procesů probíhajících v organizaci. Pomocí namodelovaných procesů získáváme jednodušeji informace a celkový přehled o procesech, které v organizaci probíhají. Je to nástroj, který umožňuje porozumět jednotlivým procesům v detailu, ale také si vytvořit celostní pohled na vzájemné provázání jednotlivých činností a chápat činnosti v souvislostech (Křivánek, 2019).

Systémový přístup může strategickou práci obohatit ze tří hledisek: (1) Může nás naučit vidět, respektive chápat jednotlivé činnosti, problémy, jevy v potřebných souvislostech. (2) Pomocí využití mentálních modelů můžeme lépe porozumět chování zapojených osob, (3) Zatímco první dva prvky jsou využitelné při strategické práci v plném rozsahu a univerzálně, třetí prvek má své omezení – jde o využití matematického modelování. K tomu je však nezbytné orientovat se ve vyšší matematice.

3.2.6. Kritické versus tvůrčí myšlení

Kritické / tvůrčí myšlení

Při strategické práci a při optimalizaci procesů je nebytné využívat jak kritické, tak tvůrčí myšlení. Zjednodušeně lze uvést, že při optimalizaci procesů potřebujeme kritické myšlení pro (a) ověřování relevantnosti či pravdivosti informací týkající se procesů, která jsou hodnoceny nebo optimalizovány, (b) jejich kritický rozbor, (c) hledání a diskusi vhodných argumentů pro a proti. Naopak tvůrčí myšlení (kreativitu, intuici) potřebujeme pro (a) hledání nových poznatků pro vytváření podmínek fungování nebo optimalizaci procesů, (b) generování nápadů k přijímání opatření nebo řešení problémů za účelem zlepšování nebo optimalizace procesů.

Kritické myšlení

Kritické myšlení je považováno za souhrn dovedností souvisejících s rozumovým uchopením výpovědí, jejich hodnocením a rozhodováním. Je používáno za účelem odhalení podstaty sdělení, jeho zdůvodňovací struktury a případného zpochybnění. Vyskytuje se často při parafrázování a argumentování. Kritické myšlení bývá uplatňováno v případech logických a hypotetických úvah, výběru z alternativ, volby strategií, reflexivního myšlení, vyhledávání a zpracovávání adekvátních myšlenek, precizního vyjadřování atd. (Picha, M., 2014). Hlavní rysy kritického myšlení jsou (Martincová, 2017):

- identifikace důvodů a závěrů v uvažovaném případě;
- identifikace a posouzení předpokladů;



- objasnění a interpretace významu a myšlenek;
- posouzení přijatelnosti a důvěryhodnosti tvrzení;
- hodnocení argumentů;
- analýza a hodnocení vysvětlení;
- analýza, hodnocení a rozhodování;
- vyvozování závěrů;
- tvorba argumentů.

V rámci řízení procesů je kritické myšlení zásadní, jelikož umožňuje probíhající činnosti nahlížet s určitou mírou pochybností o probíhajících procesech a jejich výsledku, což může přinést inovativní postupy a řešení problému.

Tvůrčí myšlení (= kreativní = tvořivé = intuitivní myšlení)

Lze uvést, že tvořivost, kreativita, invence, intuice představuje soubor schopností, které umožňují uměleckou, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost (myšlení). Tvůrčí myšlení je spojeno s inspirací, nápaditostí, vynalézavostí, které vedou k novému (originálnímu) dílu, myšlence nebo k tvůrčímu řešení problémů. V rámci tohoto textu chápeme tvůrčí myšlení jako synonymum pro tvořivé myšlení, kreativní myšlení nebo intuitivní myšlení. Tvůrčí myšlení je v podmínkách českého školství rozvíjeno jen omezeně. Přičemž je klíčové nejen pro tvořícího umělce, ale stejně tak pro vědce (kreativita je považována za jeden z pěti prvků, které musí být přítomny při kvalitní vědecké činnosti¹³) a obecněji pro každého pracovníka, který se zabývá koncepční, návrhovou nebo projektovou činností. Výsledkem je inspirace, vnuknutí, nápaditost. V praxi při zlepšování procesů to znamená, že inspirace, respektive generování smysluplných nápadů vede k tomu, jak:

- zlepšovat (optimalizovat) procesy z hlediska výkonu, kvality, rozpočtu nebo jiných kritérií,
- řešit problémy a překonávat překážky (bariéry) v procesech nebo při jejich zlepšování,
- navrhopat opatření k nápravě špatně fungujících procesů nebo k jejich zlepšení,
- využívat příležitosti nebo zvládat společenské výzvy,
- názorněji vysvětlovat nebo komunikovat výsledky, činnosti, problémy atd.

3.2.7. Metody hodnocení kvality

Procesní přístup se využívá také v rámci aplikací metod kvality. Problematika využívání metod kvality ve veřejném sektoru je dobře popsána na stránkách Ministerstva vnitra¹⁴. Při optimalizaci konkrétního procesu na kvalitu je nezbytné vymezit si znaky kvality optimalizovaného procesu (více viz část 5.2).

¹³ Viz Frascati manuál (2015) - dokument vydaný OECD, který je považován v zemích OECD za standard pro vědeckou činnost. Dostupný na: <https://www.tacr.cz/dokumenty/frascati-manual>

¹⁴ Odkaz na metodické doporučení zavádění kvality v samosprávách a publikace: <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>



Ve veřejném sektoru se používá celá řada nástrojů a metod, například:

- **Model CAF (Common Assessment Framework)**, který bývá nejčastěji překládán jako Společný hodnotící rámec, vychází z modelu EFQM. Vytvoření jednotného a jednoduchého modelu pro hodnocení organizací veřejné správy vzešlo z iniciativy generálních ředitelů pro veřejnou správu Evropské unie, která spolupracuje zejména v oblasti zvyšování kvality veřejných služeb a veřejné správy v Evropě. V současné době existuje již pátá verze modelu, a to CAF 2020.
- Jedním z možných způsobů zajištění kvality je certifikace kvality dle norem mezinárodní organizace pro standardizaci **ISO**. Nejvýznamnější v oblasti řízení kvality je standard **ISO 9001**, který specifikuje požadavky na řízení organizace jako celku, a to včetně všech vnějších aspektů, které s organizací souvisí. Cílem zavedení normy ISO 9001 je založení základních pravidel a budování správných postupů.
- Další metodou hodnocení kvality je také **Benchmarking** (viz část 3.2.3).
- **Metoda kvality místní Agenda 21 (MA21)** je nástroj ke zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojování veřejnosti a budování místního partnerství, s cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni. Smyslem MA21 je ve spolupráci s veřejností a místními partnery (NNO, školy, firmy atd.) dbát na kvalitu rozvoje daného místa a zlepšovat a zefektivňovat služby, které úřad svým občanům poskytuje. MA21 je zaměřená nejen dovnitř úřadu (kvalita strategického plánování a řízení, efektivní nakládání s financemi), ale zejména navenek (systematické zapojování veřejnosti, průběžná komunikace, otevřené sdílení zkušeností atd.).
- Z nástrojů kvality se při optimalizaci procesů používá například cyklus trvalého zlepšování **PDCA**: naplánuj (Plan) – proved' (Do) – ověř (Check) – jednej obvykle ve smyslu trvalého zavedení (Act). Tento základní postup zlepšování je nedílnou součástí řady přístupů ke kvalitě (Provazníková, 2015).

3.2.8. Hodnocení spokojenosti

Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků (ISO 9000). Pokud vyjdeme z tohoto vymezení, pak:

- Spokojenost občanů s životem a děním v obci, regionu či kraji je vnímání těchto občanů týkající se stupně splnění jejich požadavků na kvalitu života v obci, regionu či kraji.
- Spokojenost zákazníků úřadu (nebo jiného poskytovatele veřejné služby) je vnímání těchto zákazníků týkající se stupně splnění jejich požadavků na poskytovanou veřejnou službu / produkt.
- Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání (požadavků) na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení instituce, kde pracují atd.

Spokojenost je tak chápána jako zákazníkuv subjektivní pocit vznikající jako důsledek rozdílu mezi očekáváním zákazníka a jeho hodnocením kvality obdržené služby. Šetření spokojenosti se nejčastěji provádí pomocí dotazníkového šetření, ale lze použít také další metody, jako jsou rozhovory, fokusní skupiny, metoda Delphi a podobně. Problematika využívání hodnocení spokojenosti ve veřejném sektoru včetně vzorů a příkladů je popsána v publikaci na stránkách



Ministerstva vnitra¹⁵. V části 6.9 jsou popsány 3 modely, které se používají k hodnocení spokojenosti služeb (procesů). Jde o Diskonfirmační model spokojenosti, Model zóny tolerance a Gap model kvality služeb.

3.2.9. Audity – personální, výkonové, procesní

Personální audit je název pro jednorázovou analýzu (přezkoumání) personálních procesů. Zaměřuje se zejména na optimalizaci procesů a organizačních struktur z hlediska počtu zaměstnanců, jejich kompetencí (způsobilstí), výkonnosti a odměňování.

Procesní audit je název pro jednorázovou analýzu (přezkoumání) procesů, jejíž cílem je (a) optimalizace nákladů, kvality nebo výkonnosti procesů, nebo (b) mapování hodnoty pro zákazníka jako podklad pro zlepšení, nebo (c) hledání úzkých míst v procesech (např. dle metody TOC) jako podklad pro zlepšení. Může se týkat celé instituce nebo jen její části. Základním krokem je popis a mapování procesů, jako podklad pro analýzu.

Základním východiskem pro efektivní personální či procesní audit je správné zadání ze strany vedení instituce – proč audit chceme, na jaké otázky má audit odpovědět, na co se má zaměřit, jaké postupy mají být přednostně zvoleny atd. Bez jasného zadání nelze očekávat jasné výsledky. Klíčové u těchto auditů je, z jaké metodiky či postupu vycházejí. Pomineme-li skupinu auditů, které lze nazvat „argumentační“ – tedy takové, které mají pouze dodat argumenty pro prosazení určitého názoru (např. snížení počtu pracovníků, zrušení vybraného útvaru atd.), lze prováděné **personální či procesní audity v české veřejné správě rozdělit dle zvoleného postupu** do několika skupin, které se často kombinují (Ochrana, Půček, 2012):

- a) Audit výkonu – využívají se postupy dle zákona o finanční kontrole.
- b) Porovnávací audity – benchmarking.
- c) Měření práce a trendů – využívá se metoda pozorování, měření času jednotlivých úkonů, kvalifikované odhady a normování úkonů, popisují se procesy, používá se metoda strukturovaných rozhovorů, využívá se také sebehodnocení, provádí se analýzy a hodnocení trendů atd.
- d) Sektorově zaměřené audity – audit zakázek, majetku, školství atd.
- e) Audit účelnosti – porovnání skutečně prováděných činností s tím, co má být prováděno dle poslání, legislativních úkolů, schválených cílů a hodnotou pro zákazníka (očekávanou zákazníkem). Provádí se potřebná šetření (např. očekávání zákazníků), řeší se potřebné vazby, využívá se benchmarking pro hledání dobré praxe a nastavení adekvátních ukazatelů cílů. Hledá se optimalizace mezi účelně prováděnými činnostmi a hledají se činnosti, které jsou neúčelné a mají být ukončeny atd. Je součástí auditu pro odhalování plýtvání.
- f) Audit úzkých míst prováděný např. podle metody TOC. Audit se zaměřuje na hledání kritických procesů (činností) a jejich „úzkých míst“.

¹⁵ Jde o publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů“:
<https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>



- g) Audit administrativní zátěže – analyzují se směrnice, řídicí dokumenty, všechny postupy a toky informací za účelem zjednodušení a odstraňování zbytečných úkonů a administrativní zátěže. Je součástí auditu pro odhalování plýtvání.
- h) Audit štihlé administrativy a audit plýtvání (ztrát).

3.2.10. Metody k reorganizaci všech procesů – reengineering, BSC

Při strategické práci nepředpokládáme, že by bylo nezbytné reorganizovat všechny činnosti najednou. Pokud by taková potřeba vznikla, je možné použít k tomu metody, které jsou k tomu vhodné, například reengineering nebo metodu BSC.

Cílem reengineeringu je realizace změny, která přinese výrazně (skokově) vyšší výkonnost, kvalitu nebo nižší výdaje, v ideálním případě také spokojenější zákazníky. Přičemž **reengineering** znamená (upraveno dle Hammer, Champy, 2000) **zásadní** přehodnocení a **radikální** rekonstrukci **procesů** organizace veřejné správy (případně konkrétního útvaru) tak, aby mohlo být dosaženo **dramatického** zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Autoři uvedli do definice přívlastky, jako je „zásadní“ a „radikální“ – z toho plyne, že reengineering není nic pozvolného, ale že se jedná o zásadní skokovou změnu, dramatické zdokonalení. A to je jeden z problémů reengineeringu – tento namáhavý skok ne vždy končí zlepšením. Projekt reengineeringu bývá často neúspěšný. Tato metoda je proto spíše vhodná pro podnikatelskou sféru, včetně podniků ovládaných státem, kraji či obcemi. Případně pro totální přestavbu organizací veřejného sektoru.

Další metodou je **BSC** (Balanced Scorecard) – Metoda vyvážených ukazatelů¹⁶. Autoři jsou Kaplan a Norton. Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů, které hledáme ve čtyřech perspektivách (1) zákaznická perspektiva, (2) finanční perspektiva, (3) procesní perspektiva, (4) perspektiva učení se a růstu.

3.3 Vazba na Smart Cities Management

Uplatňování procesního přístupu je velmi zásadní v situacích, kdy je zájem uplatňovat principy Smart Cities Management – je k tomu zpracovaný samostatný text. K problematice Smart Cities je v ČR zpracováno více dokumentů, zásadní je „Koncepce Smart Cities“ s podtitulem „Odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony“, která je dostupná na internetových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj¹⁷. Koncepce akcentuje potřebu hledat inovativní řešení pro území různé velikosti obcí a veřejnou správu na všech úrovních. Koncepce pracuje s pojmem SMART řešení, jež lze chápat jako nové technologické nástroje a inovativní přístupy k propojování a koordinaci řešení problémů. SMART řešení by měla respektovat sedm principů (MMR, 2021):

- Princip změny směru – vytvářet podmínky, aby tam, kde je to možné a účelné, byly služby lidem doručovány a práci a podnikání bylo možné vykonávat z domova nebo z místa blízkého bydliště.
- Princip odolnosti – jedná se o odolnost lidí a komunit, lokální ekonomiky, životního prostředí a soudržnosti v území na základě digitalizace a inovativních řešení.

¹⁶ Více informací je možné získat v publikaci: *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. Dostupné: <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>

¹⁷ Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/sc/metodiky/koncepce-smart-cities>



- Princip jednoho řešení s několika efekty – očekává se řešení, které přinese několik významných efektů pro více potřeb najednou, tedy holistickým přístupem.
- Princip „krátkých vzdáleností“ – vše, co je možné zajistit lokálně, je třeba zajistit lokálně, resp. v co nejkratší vzdálenosti (za využití pravidla 3E – hospodárnost, efektivnost, účinnost).
- Princip spolupráce a finanční udržitelnosti k dosažení efektivity řešení – jedná se o spolupráci se všemi partnery v území, využití vícezdrojového financování s ohledem na jeho dlouhodobou udržitelnost.
- Princip koheze a komplementarity, horizontálního a vertikálního propojení – nové řešení vede k vyrovnávání příležitostí, snižuje tenze, řešení na sebe navazují, spolupráce a propojení na všech úrovních i všech úrovních veřejné správy je základním předpokladem pro dosažení odolnosti a soudržnosti.
- Princip řešení založený na relevantních informacích a faktech na základě faktů, otevřenosti a sdílení dat, transparentnosti a rovných příležitostech – generují se data srozumitelná a přístupná pro inovační aplikace a rozvoj životů lidí, komunit, a pro podnikání.

Tyto principy jsou prvním vodítkem pro obce, města i regiony ke SMART řešením a jejich možným přínosům pro kvalitu života v území. Uplatňování procesního přístupu při dodržování výše uvedených principů je z hlediska jejich úspěšného naplnění a dosažení stanovených cílů nezbytné.

3.4 Digitalizace a procesní přístup

Jak bylo uvedeno v části 2.3, při uplatňování procesního přístupu v rámci strategické práce je nezbytné brát v úvahu 4 důležité faktory, na které se má procesní přístup zaměřit. Jedním z těchto faktorů je využití digitalizace (nebo jiné vhodné technologie). Digitalizace je převádění hmotných dat respektive „dat z papíru“ do virtuální podoby a lze ji aplikovat na vše, co lze nahradit virtuálním zápisem. Digitalizace procesů umožňuje organizaci analyzovat průběh jejích činností, upravit postup (včetně úpravu předpisu, podle kterého proces probíhá), případně odstranit přebytečné procesy, zvýšit jejich efektivitu a zajistit tak nižší ekonomickou i ekologickou náročnost procesů.

Zaměření digitalizace

- Digitalizace se může týkat z hlediska rozsahu všech vhodných činností celého úřadu nebo na druhé straně jen jedné vybrané činnosti (procesu).
- Digitalizace může být prováděna
 - „pohledem zákazníka“ – tedy aby jemu přinesla viditelný přínos (například úsporu času) nebo
 - „pohledem poskytovatele“ – tedy aby zvýšila výkon nebo kvalitu nebo uspořila náklady
 - nebo v ideálním případě jde o kombinaci obou pohledů.



Digitalizace může některé kroky

- zjednodušit,
- zrychlit,
- vypustit nebo nahradit.

Ministerstvo financí (Centrální harmonizační jednotka ve spolupráci) ve spolupráci Ministerstvem vnitra (Odbor Hlavního architekta eGovernmentu), Ministerstvem pro místní rozvoj a Odborem Kabinetu místopředsedy vlády pro digitalizaci Úřadu vlády ČR vydalo k postupu digitalizace úřadu podrobný metodický pokyn, který popisuje zásady rozvoje a správy digitalizace úřadů v souladu s cíli, principy a zásadami českého eGovernmentu¹⁸.

¹⁸ Viz: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2022/metodicky-pokyn-chj-a-oha-c-24--digitali-49273>



4. Kritérium potřebnosti / účelnosti (naplňuje cíl procesu poslání?)

4.1 Analýza potřebnosti (účelnosti) procesu

Před tím, než se začneme zabývat optimalizací vybraného procesu v rámci strategické práce (problematika optimalizace je v kapitole 5), je nezbytné prověřit, zda to, co je prováděno, je skutečně nezbytné a společensky potřebné (respektive zda to odpovídá cílům instituce). Zda nejsou jiné možnosti, které společenskou potřebu nebo poslání dané instituce uspokojí lépe s méně zdroji. Jde o posuzování potřebnosti (účelnosti) procesu. Při tom je nezbytné rozčlenit procesy ve vztahu k cílům (poslání, společenské potřebě) do dvou skupin:

1) **Potřebné (účelné) procesy.** Ty by měly být rozděleny na dvě skupiny

- a. Procesy vhodné k optimalizaci (zefektivnění, zlepšení) – těm je věnována pozornost v kapitole 5.
- b. Procesy zatím k ponechání beze změny.

2) **Nepotřebné (neúčelné) procesy.** Ty by se měly přestat vykonávat, měly by být ukončeny.

Snažíme se tak odpovědět na otázku „**Je proces potřebný (účelný)?**“. K tomu používáme vhodné metody uvedené v kapitole 3. Obvykle je nutné prověřit předpisy a vyhodnotit relevantní skutečnosti, zda je či není proces potřebný. Jinak řečeno, jde o odpověď na otázku „Proč proces vykonávám?“. Pokud by cíle procesu byly vymezeny tak, že by proces nebyl společensky potřebný nebo nenaplňoval poslání instituce, neměl by být vykonáván.

Pokud proces vyhodnotíme jako nepotřebný, je nutné odpovědět na další otázku „**Může být proces ukončen** (můžeme je přestat vykonávat)?“. Co může bránit ukončení procesu:

- U některých procesů (například agend vykonávaných dle zákonů) ukončení není možné bez změny relevantních předpisů. Změnit platnou legislativu může být časově velmi náročné. Některé předpisy však nemusí mít podobu zákona nebo nařízení vlády a podobně, ale mohou mít pouze metodický nebo doporučující charakter.
- V jiných případech to není možné proto, že procesy se vykonávají na základě usnesení orgánu (u obce například usnesení rady nebo zastupitelstva, u ministerstva či jiného úřadu může jít například o usnesení vlády).
- Některé procesy se vykonávají na základě vnitřních předpisů dané instituce nebo na základě pokynů nadřízených zaměstnanců. Zde je rozhodnutí o ukončení procesu relativně nejsnadnější – je třeba změnit vnitřní předpis nebo pokyn nadřízeného pracovníka.

4.2 Cíl procesu musí odpovídat cílům instituce (poslání, společenské potřebě)

U každé opakované činnosti (tedy procesu) v rámci strategické práce je nezbytné mít vyjasněno, jaký je cíl této činnosti. V praxi může také nastat situace, že je proces potřebný ve vazbě na cíle instituce (respektive na poslání nebo společenskou potřebu), ale má chybně nastavené cíle procesu. V takovém případě je třeba dát cíle procesu do souladu s cíli instituce. Pro posuzování účelnosti



procesu je nezbytné dodržovat souslednost: Cíle procesu → Cíle instituce → Poslání instituce → Společenská potřebnost (včetně dopadů na životní prostředí). Je tím myšleno, že cíle procesu mají být nastaveny tak, aby přispívaly k dosahování cílů instituce, ty mají vést k naplňování poslání instituce a společenské potřeby. Vykonávání procesu tak musí být společensky potřebné.

Následující tabulka uvádí přehled pojmů nebo témat ve vazbě na cíle procesu.

Tab. 5 Vybrané pojmy nebo témata týkající se cílů procesu

Oblast / pojem	Komentář
Vymezení pojmu „cíl“.	Cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout.
Soulad s posláním a společenskou potřebou	Cíle procesu → Cíle instituce → Poslání instituce → Společenská potřebnost (včetně dopadů na životní prostředí)
Oblasti vymezení cíle	(1) Rozsah (kvantita, počet). (2) Úroveň kvality (vymezit například pomocí znaků kvality). (3) Ostatní obsahové požadavky (například požadavky z hlediska šetrnosti k přírodě, nízkouhlíkové ekonomiky a podobně). (4) Finanční cíle (ve vazbě na rozpočet, náklady, zdroje, dotace). (5) Cíle z hlediska termínů.
Pravidlo SMARTi: požadavky na správně nastavený cíl, cíle jsou:	(1) Jasně definované (Specific), srozumitelné pro ty, kterých se týkají. (2) Měřitelné (Measurable), cíl by měl mít určeny měřitelné ukazatele, dle kterých lze vyhodnotit, zda byl či nebyl cíl dosažen. (3) Jsou stanoveny tak, aby byly akceptovatelné klíčovými hráči (Acceptable), tedy zejména těmi, kdo jsou za ně odpovědní, kteří na nich mají spolupracovat nebo jsou jimi nějak dotčeni. (4) Jsou realistické (respektive realizovatelné), a to jak z technického nebo věcného hlediska, ale také v omezeních daná zdroji a časem (Realistic), ale současně ambiciózní. (5) Jasně termínované (Timed). (6) Musí být v souladu s nadřazenými cíli (Integrated).

Zdroj: autoři

5. Kritéria optimalizace procesů při strategické práci

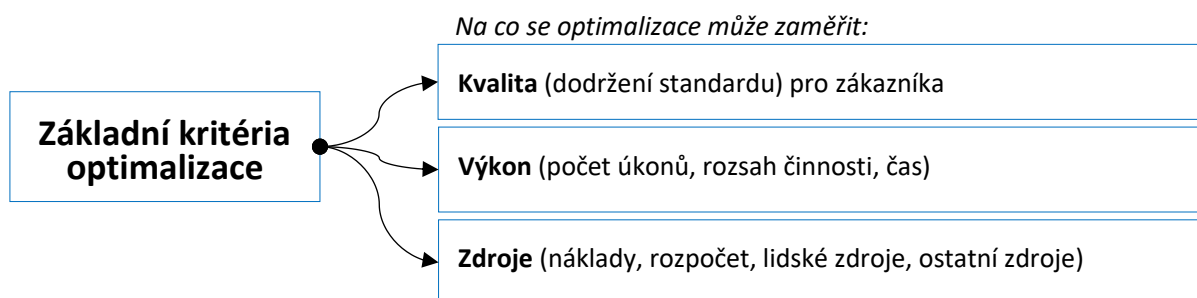
5.1 Kritéria pro optimalizaci procesů

Při hodnocení každého procesu včetně procesů týkajících se strategické práce je nezbytné stanovit vhodná kritéria pro jejich hodnocení (respektive pro optimalizaci). Jsou tři kritéria, která se používají nejčastěji, jde o kritérium:

- 1) **Kvality (dodržení standardu)** pro zákazníka (klienta), přičemž zákazník může být jak interní (tedy jiný útvar v rámci dané instituce), tak externí (například veřejnost). Problematice je věnována pozornost v části 5.2.
- 2) **Výkonu.** Může jít například o počet provedených úkonů nebo o rozsah prováděné činnosti atd. Problematika je řešena v části 5.3.
- 3) **Zdrojů,** respektive rozpočtu, a to zejména nákladů vynaložených na proces. Taktéž jde o lidské zdroje. Více je uvedeno v části 5.4.

Metody, které lze používat pro optimalizaci jsou popsány v kapitole 3. Tři základní kritéria pro optimalizaci procesů při strategické práci ukazuje následující obrázek.

Obr. 8 Tři základní kritéria pro optimalizaci procesů



Zdroj: autoři

Vztah kvality, výkonů a nákladů zachycuje následující tabulka, kde je popsáno několik možných scénářů z hlediska zlepšování nebo zhoršování sledovaných kritérií.



Tab. 6 Vztah kvalita – výkony – náklady procesu

Příklady vztahu:	Sledované kritéria procesu			Vysvětlivky k tabulce:
	kvalita	výkony	zdroje	
Ideální situace				růst, pokles, 0 stagnace, výrazný růst Poznámka: čtvrtým kritériem je spokojenost zákazníků
Pozitivní vývoj: příklad 1 nebo			0	
příklad 2 nebo	0	0		
příklad 3		0		
atd.	mnoho dalších kombinací			
Negativní vývoj: příklad 1 nebo		0	0	
příklad 2 nebo	0		0	
atd.	mnoho dalších kombinací			
Krizová situace				

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček 2011

Z tabulky plyne, že **ideální stav** při hodnocení procesu nastane v situaci, když se všechna tři kritéria současně u sledovaného procesu zlepšují. Nicméně obvyklou snahou při optimalizaci procesu je zlepšit alespoň jedno z kritérií. **Negativní vývoj** nastává, když se zhoršuje jedno nebo více kritérií. Problémem v praxi při strategické práci obvykle je, že opakované činnosti nemají tato kritéria měřitelným způsobem nastavena. Nelze tedy říci, zda proces funguje optimálně nebo ne.

Kromě výše uvedených tří základních kritérií je při strategické práci vhodné zvažovat také další kritéria (podrobněji je jim věnován prostor v části 5.5):

- Čtvrtým kritériem může být **spokojenost zákazníků**, kterým proces slouží. Při strategické práci se běžně například hodnotí spokojenost absolventů vzdělávání.
- Pátým kritériem může být **spokojenost zaměstnanců**, kteří proces provádějí. V některých úřadech se spokojenost zaměstnanců hodnotí¹⁹, jinde je nahrazena jinou zpětnou vazbou – například hodnotícími pohovory.
- Šestým kritériem může být **vliv na okolí (životní prostředí) nebo vliv na společnost**.
- Sedmým mohou být **další vhodná kritéria**, která odpovídají danému procesu.

¹⁹ Příklad dotazníku pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců je v publikaci Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, odkaz: <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>



Následující tabulka zobrazuje 5 kritérií (kvalita – výkonnost – náklady – spokojenost – vliv na okolí) a možné scénáře vzniklé situace.

Tab. 7 Vztah kvalita – výkony – náklady – spokojenost – vliv na okolí procesu

Příklady vztahu	kvalita	výkony	zdroje	spokojenost	vliv na okolí
Ideální situace	↑	↑	↓	↑	+
Kladný vývoj 1	↑	↑	0	0	0
Kladný vývoj 2	0	0	↓	0	+
Kladný vývoj 3	↑↑	0	↑	0	0
atd.	mnoho dalších kombinací				
negativní vývoj	↓	0	0	0	0
Nebo například	0	↓	0	0	-
atd.	mnoho dalších kombinací				
krize	↓	↓	↑	↑	-

Poznámka: ↑ hodnota roste, ↑↑ hodnota výrazně roste, 0 neroste ani neklesá,
↓ hodnota klesá, + kladný vliv, - záporný vliv, 0 neutrální vliv

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček 2011

Naprostou ideální situací nastává, když se všechna kritéria zlepšují, což je v praxi patrně nedosažitelné. Nejčastějším kritériem pro hodnocení procesů jsou zdroje (respektive náklady) procesu. A to ještě často tak, že nejsou sledovány za jednotlivé činnosti, ale obvykle jen za útvar jako celek. Při strategické práci je však třeba zohledňovat i další kritéria.

5.2 Optimalizace procesů z hlediska kvality

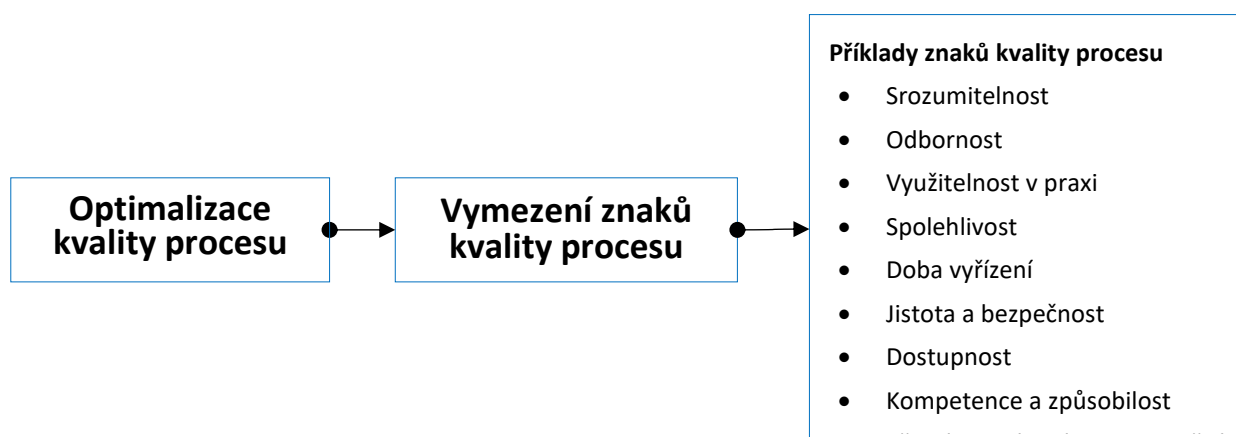
Nejčastějším kritériem pro optimalizaci procesu jsou náklady. Kvalita²⁰ (a to nejen v rámci procesů v rámci strategické práce) bývá často opomíjena, mimo jiné proto, že ji nejsme schopni dostatečně

²⁰ Obecně je možné pojem kvalita definovat různě. Například v souladu s ISO 9001 jako stupeň (míra) splnění požadavků souborem obsažených znaků. Přičemž požadavky jsou očekávané (např. zákazníci) nebo závazné (např. dle legislativy, norem atd.). Kvalita ve veřejné správě se může definovat jako míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji. Nebo jako (MVČR – Metodika) Poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňující soubor daných charakteristik: (a) specifické požadavky (zákon, legislativa, směrnice); (b) očekávání občanů/ klientů; (c) očekávání ostatních zainteresovaných stran (politické, finanční, institucionální, zaměstnanecké).

hodnotit. Přitom kvalita má velký vliv na hospodárnost procesu – čím vyšší kvalitu (standard) při strategické práci nastavíme, tím bude proces obvykle vyžadovat více zdrojů, neboli bude dražší. **Pokud optimalizujeme proces na kvalitu, jde nám o to, zvládnout více z hlediska kvality (dosáhnout vyšší kvality) se stejnými nebo s menším množstvím zdrojů.** Pokud by hodnoceným procesem bylo například zpracování metodických materiálů pro strategickou práci, tak kvalita by mohla být definována pomocí znaků kvality, jako je například počet praktických příkladů (případových studií, dobrých praxí), počet tabulek a obrázků, počet stran, srozumitelnost textu, existence recenzního řízení atd. Metody, které lze používat pro optimalizaci jsou popsány v kapitole 3.

Z hlediska kvality tak můžeme každý **proces charakterizovat pomocí jeho znaků kvality**. Znaky je vždy třeba definovat pro konkrétní proces. Znaky lze rozdělit na kvantitativní (zákazníkem měřitelné) nebo kvalitativní (zákazníkem hodnotitelné či porovnatelné).

Obr. 9 Optimalizace kvality procesu – vymezení znaků kvality při strategické práci



Zdroj: autoři

Příklady znaků kvality využitelných pro strategickou práci jsou krátce vysvětleny v následující tabulce. Je třeba je chápat jako příklady – v konkrétní situaci je možné je upravit nebo vymezit jiné vhodné znaky.

Tab. 8 Příklady znaků kvality procesů strategické práce

Příklad znaku procesu	Popis
Srozumitelnost	Může jít o srozumitelnost metodických materiálů, strategických dokumentů, tiskových či jiných zpráv pro veřejnost a podobně. Může být hodnoceno například expertní skupinou. Může být hodnocen počet praktických příkladů (případových studií, dobrých praxí), počet tabulek a obrázků, existence recenzního řízení a podobně. Též může jít o využití metodických postupů zpracovaných Ministerstvem vnitra „Easy to read“ ²¹ .

²¹ Dostupná na: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/vvozp/dokumenty/metodika-easy-to-read-174932/>



Příklad znaku procesu	Popis
Odbornost	Může jít o odbornost metodických materiálů, strategických dokumentů, tiskových či jiných zpráv pro veřejnost a podobně. Klíčovým znakem může být existence recenzního řízení a jeho rozsah. Může být hodnoceno také expertní skupinou. Může být hodnocen počet praktických příkladů, počet tabulek a obrázků atd. Může být hodnocena odbornost zpracovatelského týmu (provést kompetenční audit – stanovit požadované kompetence a srovnat je se skutečností).
Využitelnost v praxi	Může jít o využitelnost metodických materiálů a obdobných dokumentů. Pokud je stanoven doporučený obsah dokumentu a postup jeho zpracování, lze provést porovnání hodnoceného dokumentu s tímto etalonem. Může být hodnoceno například expertní skupinou, která využitelnost v praxi hodnotí. Může být hodnocen počet využití v praxi ze strany cílové skupiny, počet citací tohoto dokumentu a podobně.
Spolehlivost	Proces se provede v dohodnutém čase (době), proces se provede ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků (např. vysoký počet stížností může vyjadřovat nízkou spolehlivost).
Doba vyřízení	Doba potřebná pro vyřízení požadovaného úkonu, může zahrnovat také čekací dobu. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
Jistota a bezpečnost	Při on-line přístupu jeho bezpečnost. Bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, finanční jistota, dodržování hygienických předpisů (např. WC).
Dostupnost	Dostupnost může být hodnocena z hlediska rozsahu on-line přístupu. Také může být hodnocena ve vazbě na osobní návštěvu daného pracoviště. Pak jde o místní dostupnost – například vzdálenost úřadu od zastávek MHD a od parkoviště pro zákazníky, dostupnost pracovišť uvnitř budovy, orientační systém v budově atd.; časovou dostupnost (např. doba otevření, počet úředních hodin týdně atd.); dostupnost pro handicapované osoby; dostupnost možnosti pro stížnosti atd.
Kompetence a způsobilost	Schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti a odbornost při poskytování konkrétní služby. Může být hodnocena například pomocí kompetenčního auditu.
Přijetí, zacházení a porozumění	Vstřícnost, respekt, vlídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka, znalost individuálních či specifických potřeb různých skupin zákazníků.

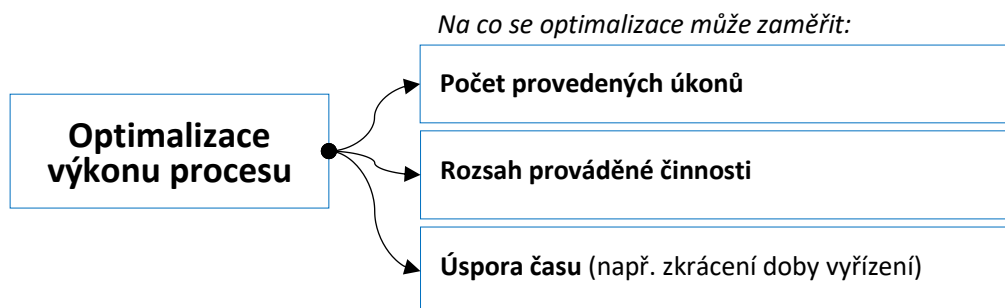
Příklad znaku procesu	Popis
Komunikace	Schopnost efektivně informovat a naslouchat zákazníkům, vyjasnění podmínek dialogu. Jasně vymezené komunikační kanály a postupy komunikace.
Prostředí	Při on-line přístupu i osobní návštěvě – prostředí praktické a příjemné pro zákazníka a pro efektivní poskytování služby (zajištění procesu).
Technické vybavení	Vybavení potřebnou výpočetní a jinou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby.
Důvěryhodnost	Proslulost (image) úřadu (případně útvaru), který proces zajišťuje.
Čekací doba	Doba čekání ve frontě (je-li pro strategickou práci relevantní) nebo doba objednání. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.

Zdroj: autoři

5.3 Optimalizace procesů z hlediska výkonu

Druhým kritériem pro optimalizaci procesů v rámci strategické práce je výkon procesu. Výkon procesu se nejčastěji měří (hodnotí) **pomocí počtu provedených úkonů**, případně z hlediska rozsahu (například rozsah prováděné činnosti, počet stran metodických materiálů atd.). U počtu úkonů může jít například o počet vyřízených stížností, počet odpovědí na dotazy, počet proškolených zaměstnanců z hlediska strategického řízení atd. Obvykle se též počet úkonů váže ke konkrétnímu času – například za hodinu, den, týden, měsíc nebo rok. Čas tak hraje z hlediska výkonnosti procesu významnou roli. Proto se v některých případech zaměřuje optimalizace procesu na úsporu času, například na zkrácení doby vyřízení nebo zkrácení vedlejší doby spojené s procesem. Na co se lze zaměřit při optimalizaci výkonu procesu ukazuje následující obrázek.

Obr. 10 Optimalizace výkonu – na co se lze zaměřit při strategické práci



Zdroj: autoři

Počet úkonů má velký vliv na efektivnost – efektivnost se obvykle počítá jako poměrový ukazatel. Například jako náklady lomeno počtem úkonů, neboli jinak řečeno náklady na jeden úkon. **Při optimalizaci z hlediska výkonu tak jde často o to, aby se zvládlo více (například vyšší počet úkonů) se stejným nebo dokonce s menším rozsahem zdrojů.** Pokud by procesem, který optimalizujeme

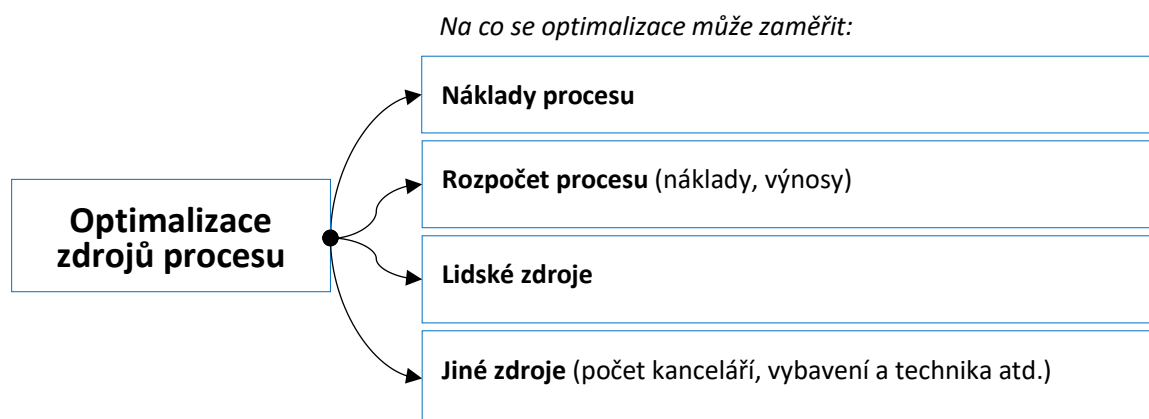
z hlediska výkonu, byl například školení zaměstnanců k tématu strategické práce, tak počet úkonů by mohl být (a) počet provedených školení, (b) počet proškolených zaměstnanců. Udělat více s méně zdroji by pak znamenalo proškolit více zaměstnanců. Pokud by byla použita on-line forma (a pokud by byla v daném případě vhodná), mohlo by to současně také vést k úsporám zdrojů. Metody, které lze používat pro optimalizaci jsou popsány v kapitole 3.

5.4 Optimalizace procesů z hlediska zdrojů (nákladů, rozpočtu)

5.4.1. Zaměření na zdroje (náklady, rozpočet)

Velmi důležitým optimalizačním kritériem v rámci strategické práce, je optimalizace na zdroje. Nejprve je nutné vyjasnit, co je považováno za zdroje. Při strategické práci jde obvykle o náklady (respektive náklady a výnosy – tedy rozpočet) daného procesu. Dále může jít o lidské zdroje – tedy počet zaměstnanců, kteří na daném procesu pracují. V některých případech jsou též hodnoceny další zdroje, jako může být počet využívaných kanceláří, používané vybavení a technika a podobně. Na co se lze při optimalizaci zdrojů zaměřit ukazuje následující obrázek. Metody, které lze používat pro optimalizaci jsou popsány v kapitole 3.

Obr. 11 Optimalizace zdrojů – na co se lze zaměřit při strategické práci



Zdroj: autoři

U strategické práce je ale obvyklá situace, kdy známe rozpočet pouze za celý útvar, často ve struktuře provozní rozpočet, investice, rozpočet na konkrétní projekty. Data za celý útvar je možné čerpat z rozpočtu a skutečnost z účetnictví nebo manažerského účetnictví (je-li zavedeno). Obvykle ale není jasné, kolik zdrojů spotřebují jednotlivé procesy. A je v konkrétní situaci též nutné si vyjasnit, zda je vůbec účelné náklady jednotlivých procesů při strategické práci sledovat.

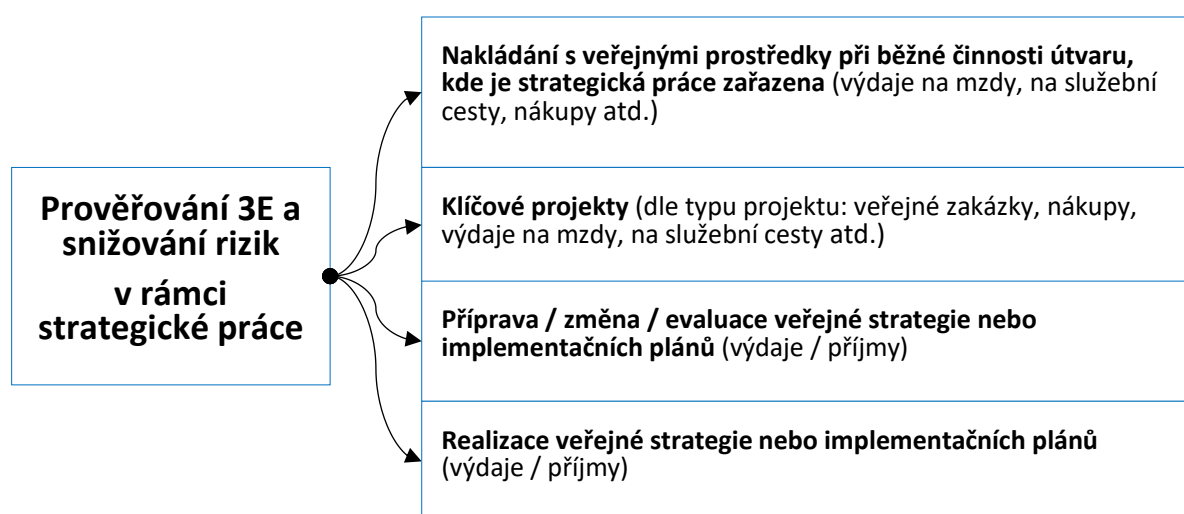
5.4.2. Optimalizace zdrojů a zákon o finanční kontrole

Při optimalizaci zdrojů procesu je nezbytné brát v úvahu **zákon o finanční kontrole**, a to zejména z hlediska:

- **kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti** (dále nazýváno též **3E**), které musí být posuzovány při každém nakládání s veřejnými prostředky, tedy také v rámci strategické práce,
- **řízení rizik.**

Zákon nařizuje chovat se při každém nakládání s veřejnými prostředky v souladu s kritérii 3E a současně snižovat vznikající rizika. Problematika je popsána v textu, která se týká zdravého finančního řízení při strategické práci²². Povinnost zjišťovat rizika (stejně jako prověřovat 3E) je v zákoně o finanční kontrole jednoznačně uložena. Jde tedy o zákonnou povinnost, její porušení konkrétními osobami může vést v případě vzniku škody k její náhradě nebo případně může jít o trestný čin²³. Následující obrázek zachycuje, v jakých situacích v rámci strategické práce je nutné prověřovat kritéria 3E a snižovat rizika.

Obr. 12 Prověřování 3E a snižování rizik v rámci strategické práce



Zdroj: autoři

Vysvětlení pojmů k 3E uvádí následující tabulka, v posledním sloupci jsou uvedeny příklady.

²² Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/zdrave-financni-rizeni>

²³ Trestní zákoník, § 220 Porušení povinnosti při správě cizího majetku (1) Kdo poruší dle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou povinnost opatrovat nebo spravovat cizí majetek, a tím jinému způsobí škodu nikoli malou, bude potrestán odnětím svobody až na 2 léta nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody na 6 měsíců až 5 let nebo peněžitým trestem bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin v odstavci 1 jako osoba mající zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem značnou škodu. (3) Odnětím svobody na 2 léta až 8 let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem v odstavci 1 škodu velkého rozsahu.

Trestní zákoník, § 221 Porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti (1) Kdo z hrubé nedbalosti poruší dle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou důležitou povinnost při opatrování nebo správě cizího majetku, a tím jinému způsobí značnou škodu, bude potrestán odnětím svobody až na 6 měsíců nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody až na 3 léta bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin v odstavci 1 jako osoba, která má uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.

Tab. 9 Vymezení a příklady 3E

	Vymezení dle zákona o finanční kontrole	Příklady
Hospodárnost	Hospodárností se rozumí takové použití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.	Příklady: (1) nejnižší nabídková cena (používá se nejčastěji) (2) náklady životního cyklu (3) ekonomická výhodnost
Efektivnost	Efektivností se rozumí takové použití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.	Příklady: (1) hodnocení rozsahu – například nákladová efektivnost (celková cena / počet jednotek) (2) hodnocení přínosu (výše úspory, návratnost, ...) (3) efektivnost ve vazbě na kvalitu, kvalitativní parametry (znaky kvality, časový faktor atd.)
Účelnost	Účelností se rozumí takové použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.	Příklady: (1) soulad s cíli (strategií) nebo posláním, (2) prokazatelné vyhodnocení potřebnosti výdajů a soulad s cíli odvozených od vzniklé potřeby. (např. pomocí analýzy)

Zdroj: Půček, Páleníková (2022)

Schopnost **účinně řídit rizika** při strategické práci přispívá k dosahování stanovených cílů, odstraňování plýtvání, zmírnění nebo předcházení riziku korupce a podvodů. **Řízení rizik** je specifickým druhem řízení²⁴. Terminologie²⁵ používaná při řízení rizik obvykle vychází z pojmů dle normy ISO 31000. Řízení rizik lze vymežit pomocí 4 fází:

²⁴ Pro vymezení pojmu „řízení“ můžeme použít následující definici: řízení je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.

²⁵ Vymezení základních pojmů dle Smejkal, Rais (2013): Hrozba – označuje zdroje nějaké negativní události (osoby, síly či aktivity), která chce nebo může porušit nějakou hodnotu. Hrozby mohou být interní (např. ztráta zaměstnance), externí (například vliv počasí). Dopadem hrozby je škoda. Nebezpečí – nebezpečí hrozí a riziko existuje; mají navzájem velmi blízký význam, často se zaměňují. Aktivum – tento pojem značí vše, co má pro podnik hodnotu, která může být snížena působením hrozby. Zranitelnost – označuje slabé místo (může být využito určitou hrozbou k ohrožení aktiv). Pokud definujeme zranitelnost, tak tím definujeme slabiny ve vztahu k aktivům. Můžeme říci, že zranitelnost je takovou vlastností aktiva, která značí jeho citlivost na zapůsobení hrozby a vzniká, když nastává vzájemné působení mezi hrozbou a aktivem. Opatření (protiopatření) – jedná se o cokoliv, co je navrženo k eliminaci či ke zmírnění dopadů hrozby. Scénář nebezpečí – jedná se o způsob, jakým se může nežádoucí jev, hrozba či nebezpečí projevit. Scénář nebezpečí je důsledkem nebezpečí. Potenciální hrozba nebo nebezpečí mají často několik možných scénářů nebezpečí. Újma, škoda – jedná se obvykle o finanční újmu poškozeného, tedy nositele rizika a vyjadřujeme ji v peněžních jednotkách. V některých případech však může újma znamenat újmu na cti nebo újmu na odborném renomé osoby či dobrém jménu.



- 1) zjišťování rizika (respektive jejich identifikace),
- 2) zhodnocení rizika (respektive analýza rizik),
- 3) zvládání rizika (respektive přijímání správných opatření k jejich zmírnění),
- 4) pravidelné sledování (monitoring).

Následující tabulka uvádí **pojmy k řízení rizik**.

Tab. 10 Pojmy řízení rizik

Č.	Pojem	Vymezení
1	Riziko	Riziko chápeme jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky). Riziko je budoucí událost, která může, ale nemusí nastat. Riziko chápeme jako protipól příležitosti a spojujeme ji s negativními vlivy a dopady.
2	Scénář rizika	Jedná se o způsob, jakým se může riziko (nebezpečí) v budoucnosti projevit. Scénář je děj (vývoj, průběh), který je způsoben rizikem. Mezi rizikem a jejím scénářem je vztah příčina – důsledek. Každé riziko může mít více scénářů. Obvykle při vyhodnocení vycházíme z nejhoršího scénáře. Je-li to však v konkrétní situaci účelné, můžeme u daného rizika hodnotit více scénářů.
3	Řízení rizik	Řízení rizik zahrnuje systematicky (1) identifikovat (zjišťovat) rizika, (2) vyhodnocovat (analyzovat) rizika, (3) zvládat (zmírňovat) rizika (zahrnuje rozhodnutí o opatřeních a jejich implementaci) a (4) monitorovat (sledovat) rizika; přičemž tyto činnosti je třeba řídit (plánovat, organizovat, vést podřízené a kontrolovat) tak, aby přispívala k dosahování cílů nebo plnění úkolů dané instituce.

Zdroj: autoři s využitím Půček, Ochrana a kol. (2020), Smejkal, Rais (2013), ISO 31000

5.4.3. Úspory v procesech

V rámci strategické práce se pro dosahování úspor používá:

- 1) indexová metoda (všechny položky se sníží o daný index – například o 2 procenta),
- 2) „sekání“ nákladů u vybraných položek (vybrané položky se zcela zruší nebo sníží dle potřeby),
- 3) úspory cestou zvýšení účelnosti, efektivnosti nebo hospodárnosti (jde o racionální úspory – výpočet racionálních úspor viz materiál ke zdravému finančnímu řízení²⁶),

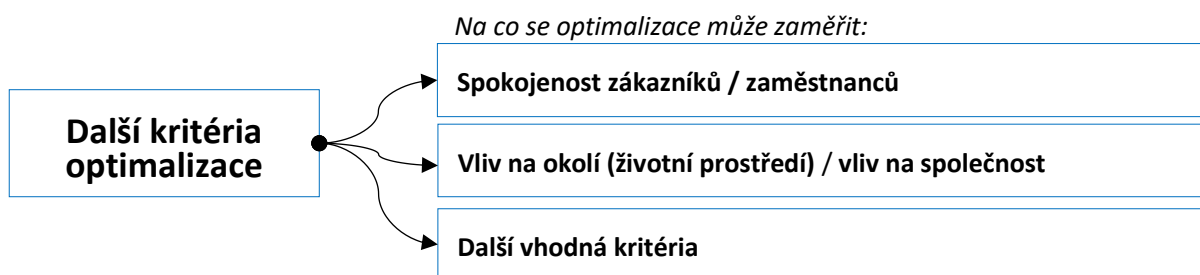
²⁶ Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/zdrave-financni-rizeni>

- 4) úspory využití metod „štíhlé“ administrativy – viz samostatný materiál ke zdravému finančnímu řízení²⁷.

5.5 Optimalizace z hlediska dalších kritérií – spokojenost, dopad na prostředí, společnost

Kromě tří uvedených základních kritérií (kvalita, výkony, zdroje) je při strategické práci možné zvažovat také jiná kritéria, která mohou být pro zvolený proces vhodnější. Jde o spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, vliv na okolí (životní prostředí), vliv na společnost. Mohou být i další vhodná kritéria, která odpovídají danému procesu. Další kritéria pro optimalizaci procesů při strategické práci uvádí následující obrázek.

Obr. 13 Další kritéria pro optimalizaci procesů



Zdroj: autoři

Spokojenost zákazníků (klientů, uživatelů, účastníků a podobně) může být v některých případech vhodným kritériem. V některých případech bývá spokojenost považována za znak kvality. Například pokud by se v rámci strategické práce pořádal workshop nebo konference, tak spokojenost účastníků s touto akcí by mohla být vhodným kritériem. Nebo je možné vyhodnotit spokojenost účastníků vzdělávací akce týkající se strategické práce. Problematika spokojenosti byla popsána v části 3.2.8 a příklady modelů spokojenosti jsou v případové studii v části 6.9. V některých situacích by mohlo být vhodným kritériem také **spokojenost zaměstnanců**, kteří se na zajišťování procesu podílí. Obvykle je toto kritérium používáno jako doplňující k jiným kritériím. Spokojenost je též zásadním motivačním faktorem. V rámci procesního řízení je ve vztahu k zaměstnancům zásadní dostatečná informovanost zaměstnanců a komunikace vedení úřadu se zaměstnanci. Pokud zaměstnanci nemají dostatek informací, mohou být vůči změnám směřujícím k optimalizaci procesů zaujatí nebo je budou bojkotovat. Může to u nich vyvolat i obavu ze ztráty zaměstnání, neboť se mohou domnívat, že zavedení procesního řízení znamená personální audit organizace.

U konkrétního vykonávaného procesu je možné též posuzovat **vliv na životní prostředí** nebo případně **vliv na společnost**. Zejména hodnocení dopadů na životní prostředí se v posledních letech jeví jako zásadní. Například je to možné hodnotit u služebních cest, pořádání vzdělávacích akcí, pořádání konferencí nebo workshopů a podobně. Zohledněno by tak mohlo být například:

- Zelené nakupování (respektive zadávání veřejných zakázek zohledňující tyto principy).

²⁷ Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/zdrave-financni-rizeni>



- Společenská odpovědnost při nakupování nebo zakázkách (například výrobky označené jako „fair trade“, nákup služeb z chráněných dílen, zaměstnávání lidí se sníženou pracovní schopností atd.).
- Třídění odpadu (nejen běžné v práci, ale také v rámci pořádaných vzdělávání, workshopů a podobně).
- Omezování spotřeby, a to například
 - Náhrada služebních cest za on-line jednání.
 - Místo tisku jen počítačová verze.
 - Snížení teploty v kancelářích nebo jiných prostorách.
 - Šetření vodou, elektrické energie a podobně.
- Sledování a snižování ekologické nebo uhlíkové stopy dané činnosti.

V případě některých procesů může nastat situace, že kritéria optimalizace jsou protichůdná. V takovém případě je cílem nalézt kompromis mezi kritérii, případně upřednostnit to kritérium, které je v danou situaci více žádoucí.



6. Příklady a případové studie

Kapitola 6 se věnuje případovým studiím. Je zpracováno celkem 9 praktických příkladů nebo případových studií. Případové studie se zaměřují na nástroje optimalizace procesů využitě v konkrétních případech řízení procesů organizací veřejné správy.

6.1 Příklady procesních map – změny strategických dokumentů, odpovědi na dotazy

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká procesních map zpracovaných pro město Uherské Hradiště týkající se odpovědi na dotazy v rámci strategického řízení a změn strategických dokumentů.













Popis případové studie:

Následující dvě tabulky jsou příkladem procesních map převzatých z praxe používaných v rámci strategické práce. Procesní mapa obsahuje:

- Název a číslo procesu.
- Cíl procesu.
- Druh procesu (v našem případě jde o řídicí proces).
- První sloupec zahrnuje číslo kroku a vizuální zobrazení postupu pomocí vývojového diagramu.
- Druhý sloupec obsahuje popis činnosti v rámci každého kroku. Pokud popis zahrnuje kosočtverec, tedy rozhodnutí na základě položené otázky), je uvedeno při odpovědi „Ano“ i „Ne“, který krok navazuje.
- Třetí sloupec uvádí typ dokumentu, se kterým se v rámci kroku pracuje – může jít o více dokumentů.
- Poslední řeší odpovědnosti a také, který útvar na daném kroku spolupracuje. APR je zkratka pro odbor Architektury, plánování a rozvoje.

První procesní mapa řeší problematiku postupu při změně či doplnění strategického plánu. Má celkem 12 kroků. Cílem procesu je vyhodnocení změny strategického plánu a její schválení či neschválení.

Tab. 11 Vzor procesní mapy – změna či doplnění strategického plánu města










Název procesu	Změna / doplnění střednědobého nebo strategického plánu	Číslo	Procesní mapa: 1
Cíl	Vyhodnocení a schválení/neschválení změny	Druh	Řídící
Krok, schéma	Popis činnosti (kroku)	Dokumenty, se kterými se pracuje	Odpovědnost, spolupráce
1 	Předání návrhu na změnu/doplnění střednědobého plánu na odbor architektury, plánování a rozvoje (APR)	Písemný návrh; Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání; Vlastní návrh	Odpovědnost: předkladatel Spolupráce: APR
2 	Vyhodnocení: Je žádost v souladu s platnou legislativou nebo předchozími rozhodnutími orgánů města? Ano – krok 3, Ne – krok 10	Písemný návrh; Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání; Vlastní návrh	Odpovědnost: APR Spolupráce: zainteresované útvary
3 	Zpracování a vyhodnocení návrhu na změnu/doplnění střednědobého plánu včetně získání a vyhodnocení stanovisek zainteresovaných útvarů města	Písemné stanovisko zainteresovaného útvaru; Dokument návrh na změnu	Odpovědnost: APR Spolupráce: zainteresované útvary
4 	Kompletace a kontrola podkladů, rozslání kompletního materiálu k připomínkování zapojených útvarů a vypořádání případných připomínek	Písemné stanovisko zainteresovaného útvaru; Dokument návrh na změnu	Odpovědnost: APR Spolupráce: zainteresované útvary
5 	Předložení tajemníkovi ke schválení a zpracování připomínek: Je pro tajemníka návrh (po zpracování případných připomínek) přijatelný? Ano – krok 6, Ne – krok 10	Podklad do porady vedení	Odpovědnost: APR Spolupráce: tajemník
6 	Předložení do porady vedení a zpracování připomínek: Je pro poradu vedení návrh (po zpracování případných připomínek) přijatelný? Ano – krok 7, Ne – krok 10	Podklad do porady vedení; Zápis z porady	Odpovědnost: tajemník Spolupráce: členové porady vedení, APR
7 	Projednání v komisi a zpracování připomínek	Podklad do komise; Zápis z komise	Odpovědnost: tajemník komise Spolupráce: APR
8 	Projednání v radě a zpracování připomínek: Je pro radu návrh (po zpracování případných připomínek) přijatelný? Ano – krok 9, Ne – krok 10	Materiál do rady; Usnesení rady	Odpovědnost: starosta Spolupráce: členové rady, APR
9 	Schválení/neschválení v zastupitelstvu: Byl návrh (případně upravený návrh) schválen? Ano – krok 10 (kladná odpověď), Ne – krok 10 (záporná odpověď)	Materiál do zastupitelstva; Usnesení zastupitelstva	Odpovědnost: starosta Spolupráce: zastupitelé, APR
10 	Zpracování a odeslání odpovědi předkladateli	Písemná odpověď	Odpovědnost: APR Spolupráce: starosta
11 	Je-li to vhodné zpracování tiskové zprávy a další formy práce s veřejností	Tisková zpráva	Odpovědnost: APR Spolupráce: starosta, místostarosta
12 	Zveřejnění změny na www, úprava DataPlánu (nebo jiného internetového nástroje), informování zainteresovaných útvarů města	Upravený soubor na www; Upravený DataPlán	Odpovědnost: APR Spolupráce: předkladatel, zainteresované útvary

Zdroj: Půček, Koppitz (2012)



Následující procesní mapa řeší problematiku postupu při odpovídání na dotazy k rozvoji města, strategickému plánování nebo k místní Agendě 21. Proces má 9 kroků. Cílem procesu je zajistit relevantní odpovědi na důležité dotazy.

Tab. 12 Vzor procesní mapy – odpovědi na dotazy k rozvoji města

Název procesu	Odpovědi na dotazy k rozvoji města, strategickému plánování a MA21		Číslo	Procesní mapa: 3
Cíl	Zajistit relevantní odpovědi na důležité dotazy		Druh	Řídící
Krok, schéma	Popis činnosti (kroku)	Dokument, se kterým se pracuje	Odpovědnost, spolupráce	
1 	Vznesení dotazu k rozvoji města, strategickému plánování nebo místní Agendě 21 (na veřejném projednávání, telefonicky, osobním jednáním, písemně atd.)	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: tazatel Spolupráce: dotazovaný	
2 	Vyhodnocení ze strany dotazovaného: Lze na dotaz relevantně odpovědět okamžitě (na veřejném projednávání, přímo v rámci telefonického nebo osobního rozhovoru atd.)? Ne – krok 3, Ano – krok 8	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: dotazovaný Spolupráce: zainteresované útvary města	
3 	Vyhodnocení ze strany dotazovaného: Je dotaz návrhem na změnu či doplnění střednědobého nebo strategického plánu? Ne – krok 4, Ano – postup dle procesní mapy 1 – Změna/doplnění plánu	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: dotazovaný Spolupráce: zainteresované útvary	
4 	Vyhodnocení ze strany dotazovaného: Může dotazovaný zajistit relevantní odpověď přímo (vlastními silami)? Ne – krok 5, Ano – krok 8	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: dotazovaný Spolupráce: zainteresované útvary	
5 	Předání dotazu na odbor Architektury, plánování a rozvoje (dále APR)	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: dotazovaný Spolupráce: APR	
6 	Vyhodnocení: Je zodpovězení dotazu v kompetenci odboru APR? Ne – krok 7, Ano – krok 8	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: APR Spolupráce: zainteres. útvary	
7 	Předání k vyřízení kompetentnímu útvaru	Písemný dotaz (dopis, e-mail atd.); Záznam z kulatého stolu nebo jiného projednávání;	Odpovědnost: APR Spolupráce: zainteres. útvary	
8 	Zpracování/formulace odpovědi, odeslání/sdělení odpovědi tazateli. U písemných odpovědi předání kopie odpovědi na odbor APR. Vznikl-li z odpovědi úkol (např. další informování tazatele o situaci), zajištění jeho naplnění.	Odpověď na dotaz (je-li písemná)	Odpovědnost: dotazovaný nebo kompetentní útvar nebo APR Spolupráce: APR	
9 	Zveřejnění vhodných dotazů a odpovědí na www nebo jiná forma práce s veřejností. Využití při zpracování hodnocení střednědobého plánu (např. počet důležitých dotazů).	Soubor na www; součást materiálu Roční hodnocení střednědobého plánu nebo Výroční zprávy	Odpovědnost: APR Spolupráce: zainteresované útvary	

Zdroj: Půček, Koppitz (2012)



Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- V procesních mapách byly pro snadnější porozumění použity vývojové digramy, což je z hlediska srozumitelnosti postupu velmi vhodné.
- Z této případové studie plyne to, že procesní přístup je v rámci strategické práce na úrovni samospráv využíván.

6.2 Příklady procesních map – proces plánování a přípravy investic (Olomouc)

Čeho se případová studie týká:

Následující případová studie se týká analýzy a optimalizace vybraných procesů města Olomouce (vzor procesní mapy je k plánování a přípravy investic) a cílí na provázání procesů na implementující se systém strategického řízení ve městě Olomouc. Více informací k projektu je dostupných na portálu města²⁸.

Popis případové studie:

V rámci projektu byly analyzovány následující procesy:

- proces plánování a přípravy investic (ten je na obrázku níže),
- rozpočtový proces,
- proces komunitního plánování strategie města,
- proces hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- proces aktualizace strategického plánu,
- proces řízení strategických projektů,
- proces zlepšování procesů.

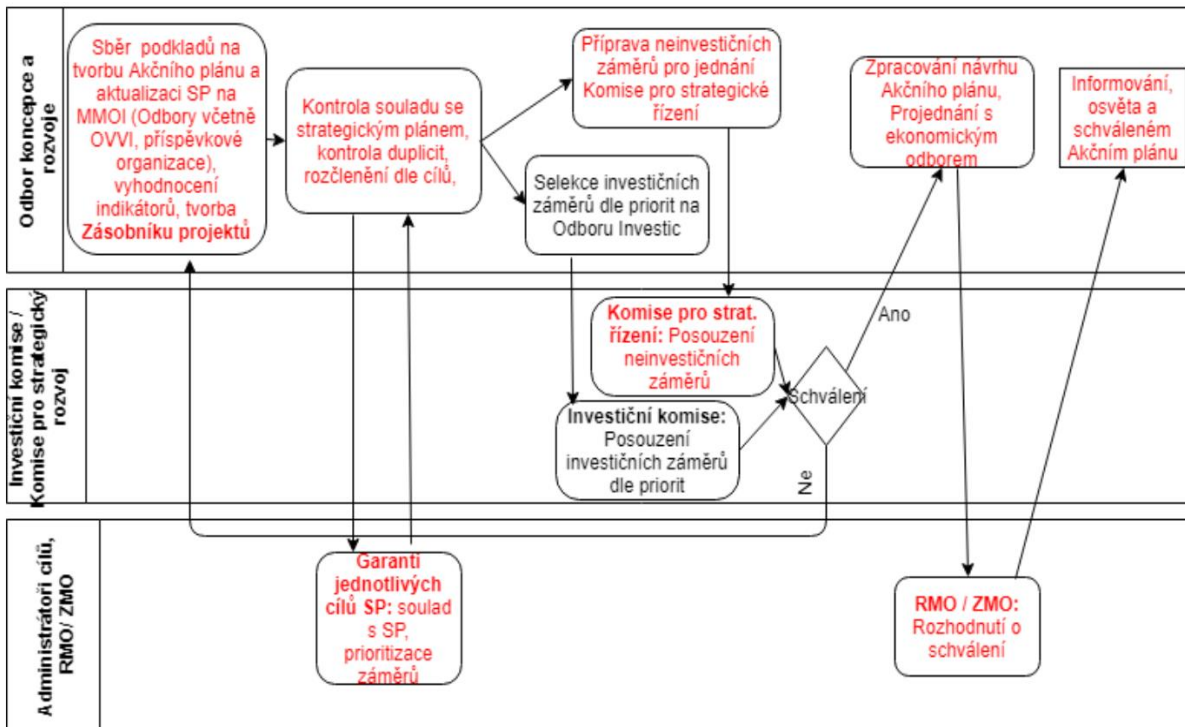
V rámci popisu uvedených procesů byly sledovány předem stanované parametry jako například zákazníci procesu, vstupy, výstupy, podpora procesu informačními technologiemi apod. Každý vybraný proces byl následně popsán textově v tzv. kartě procesu. V průběhu realizace procesní analýzy vybraných procesů byl v kooperaci se zaměstnanci úřadu identifikován prostor pro provázání procesů na implementující se systém strategického řízení a případná slabá (úzká) místa / nedostatky těchto procesů vykonávaných na Magistrátu města Olomouce. Souběžně došlo k zpracování návrhu způsobu jejich odstranění a optimalizace, která je vyjádřena i prostřednictvím grafické vizualizace – procesní mapy.

Následující procesní mapa představuje **proces plánování a přípravy investic** již se zvýrazněnými návrhy na zlepšení, které jsou zvýrazněny červeně. Proces plánování a přípravy investic je v návaznosti na implementaci strategie města klíčovým, nicméně vykazoval několik slabých míst. Tou zásadní byla nejasnost kompetencí ve vazbě na plánování investic – Odbor investic neměl v náplni práce tvorbu plánu investic a zabezpečoval tuto aktivitu zejména z osobní iniciativy vedoucího odboru. Dalším bodem byla kvalita investičních záměrů, které zasílají jednotlivé odbory na Odbor

²⁸ K dispozici na odkazu: https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/22_/22718/analyza-procesu.cs.pdf

investic. Odbor investic nedokázal kapacitně naplňovat potřebu dostatečné koordinace investičních záměrů a osvěty a vzdělávání v dané oblasti. Současně neexistovalo propojení návrhů na rámcovou strategii / vizi města, resp. alespoň reálný střednědobý plán investic, který by úřad zohledňoval. To vedlo k častému přesunu investičních akcí do následujícího období a s tím související náročnou koordinaci s rozpočtem města.

Obr. 14 Vzor procesní mapy – Proces plánování a přípravy investic



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Olomouce (2017)

Návrh budoucího stavu představil proces plánování a přípravy investic vyžadující jasně danou a povinně vyplňovanou strukturu šablony pro zpracování záměrů. Jednou z povinných položek šablony bude nově muset být identifikace souladu se Strategickým plánem rozvoje města (případně dalšími strategiemi města). Tvorbu Plánu investic bude zajišťovat Odbor investic, který bude ve spolupráci s Odborem koncepce a rozvoje shromažďovat prvotní náměty do Zásobníku projektových záměrů, ze kterého vytvoří návrh Plánu investic s následným projednáním (mimo jiné) v Investiční komisi. Z hlediska řešení nekvalitních záměrů se nabízí zřízení pozice Koordinátora investic, který by pomáhal jednotlivým odborům při vypracování jejich záměrů a souběžně by dokázal filtrovat duplicitní nebo nereálné náměty. Z hlediska problematiky dlouhodobějšího plánování investic je potřebné selektovat tzv. strategické investice, pro které by bylo zajištěné dlouhodobější financování v horizontu několika let.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Zavedením doporučení lze předpokládat zkvalitnění předkládaných investičních záměrů, časová úspora při koordinaci a monitoringu investičních záměrů či identifikace strategických investičních akcí, prioritizace, zlepšení vazby na financování strategických akcí.



- Možným omezením může být důslednost a odbornost odborů při kompletním vyplňování šablony investičních záměrů či dostatečná odbornost Koordinátora investic, rovněž tak shoda politické reprezentace při identifikaci dlouhodobých strategických investičních akcí, souhlas s úpravou procesu přípravy a plánování investic.

6.3 Příklady procesních map – mapy městského úřadu

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká zpracovaných procesních map Městského úřadu Vsetín. Soubor map je k dispozici v publikaci na stránkách Ministerstva vnitra²⁹.

Popis případové studie:

Jde celkem o 71 map procesů přenesené i samostatné působnosti úřadu. Přes skutečnost, že jde o relativně starý text, může být z hlediska uplatňování procesního přístupu zajímavou inspirací. Každá procesní mapa obsahuje

- Název, číslo a cíl procesu. Dále mapy obsahují majitele procesu, uživatele procesu (odbor) a označení druhu procesu (všechny procesy týkající se zákazníků nebo občanů jsou hlavními procesy). Součástí je i popis zdrojů (lidských, vybavení a prostředí).
- Jádrem mapy procesů je sled jednotlivých činností. Uvedený sloupec je označen Činnost-(odpovědnost)-{dokument}. K činnosti je vždy přiřazeno, kdo nese za danou činnost odpovědnost. Je to uvedeno v kulaté závorce. Pokud odpovědnost uvedena není, je shodná s předchozím krokem. Také je uveden dokument (obvykle zákon, ale může být vyhláška, vnitřní předpis atd.), podle kterého se činnost řídí. Pokud se následující kroky řídí stejným zákonem či vyhláškou, nebyl již dále opisován.
- Ke sledu činností je přiřazen vstup a výstup z těchto činností. Na vstupu je sloupec označený Vstup-(dodavatel)-{dokument}. Nejčastějším vstupem je žádost, odvolání, rozhodnutí o odvolání, ale vyskytuje se i celá řada dalších vstupů. Například účetní sestava, úkon soudu, oznámení, vyjádření k odvolání atd. Dodavatelem vstupu jednotlivých činností je chápána fyzická či právnická osoba, která vstup předala. Na začátku procesu je jím obvykle žadatel, poplatník atd., ale celou řadu vstupů dodávají účastníci řízení, odvolací orgán a další dodavatelé. Sloupec vždy zahrnuje i formu dokumentu, v jakém má být vstup předán.
- Na výstupu je sloupec označený Výstup-(zákazník)-{dokument}. Vše, co bylo řečeno o vstupu, platí obdobně i o výstupu. Na výstupu je u jednotlivých činností procesu například záznam v knize pošty, spis, rozhodnutí, protokol atd. Zákazníkem v jednotlivých činnostech jsou žadatelé, účastníci řízení a podobně, tedy ti, kdo výstup z dané činnosti převezmou nebo jim slouží.
- Na vstupu i výstupu je uvedeno, co se měří – sloupec Měření /monitoring. Obvykle to bývá počet žádostí, odvolání, rozhodnutí, zrušených rozhodnutí, dodržování lhůt a podobně.

Jedna z procesních map je vložena jako následující tabulka.

²⁹ Je k dispozici mezi publikacemi na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>



Tab. 13 Vzor procesní mapy – rozpočtový proces

Proces	Rozpočtový proces			Číslo	QI 42-01-03-07
Cíl	Sestavení, projednání a schválení rozpočtu města			Druh	hlavní – řídicí - podpůrný
Majitel	MěÚ Vsetín			Uživatel	Finanční odbor
Zdroje lidské	Vzdělání vysokoškolské, ZOZ – finanční hospodaření dle vyhlášky č. 345/2000 Sb. a dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích				
Zdroje vybavení	HW – standardní, SW – tvorba rozpočtu				
Zdroje prostředí	Standardní kancelářské				
Měření / monitoring [parametr]	Vstup-(dodavatel)-{dokument}	Činnost-(odpovědnost)-{dokument}	Výstup-(zákazník)-{dokument}	Měření / monitoring [parametr]	
Počet návrhů	Návrhy rozpočtu - (Vedoucí odborů) - {Pisemný dokument včetně podkladových materiálů}	Zpracování, ověření a upřesnění předložených návrhů rozpočtu do října - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Návrh rozpočtu města - (Starosta, místostarostové, tajemník) - {Tisková sestava}	Dodržení stanovených termínů	
	Návrhy rozpočtu města - (Vedoucí finančního odboru) - {Tisková sestava}	První projednání návrhu rozpočtu ve vedení města a zpracování navržených změn - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Návrh úprav - (FV zastupitelstva města) - {Tisková sestava}		
		Druhé projednání návrhu rozpočtu ve FV ZM a zpracování navržených změn - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Návrh úprav - (Porada zastupitelů města) - {Tisková sestava}		
		Třetí projednání návrhu rozpočtu a zpracování navržených změn - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Návrh úprav - (Občané) - {Tisková sestava}		
		Zveřejnění návrhu rozpočtu nejméně 15 dní před projednáním rozpočtu v ZM - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Návrh rozpočtu města - (Zastupitelstvo města) - {Tiskové sestavy}		
		Schválení rozpočtu následujícího kalendářního roku – do 31. prosince - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 128/2000	Schválený rozpočet města - (FO) - {Formulář č. včetně podkladových		
		Schválený rozpočet - (Zastupitelstvo) - {Usnesení}	Smluvní zajištění schodkového rozpočtu - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}		
	Návrh rozpočtového provizoria - (Vedoucí FO) - {Tisková sestava}	Zpracování a schválení rozpočtového provizoria zastupitelstvem města při neschválení rozpočtu do 31. prosince - (Vedoucí FO) - {Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Schválené provizorium - (FO) - {Usnesení}		
	Schválený rozpočet- rozpočtové provizorium - (Zastupitelstvo) - {Usnesení}	Předání schváleného rozpočtu-rozpočtového provizoria a jeho zveřejnění - (Vedoucí FO)	Schválený rozpočet –provizorium -(Vedoucí odborů, VÚSC) - {CD, el. poštou, vismo}		
Počet změn	Návrh na změnu rozpočtu - (Vedoucí odborů) - {Pisemný dokument včetně podkladů}	Zpracování materiálu pro jednání orgánů města - (Vedoucí finančního odboru) - {Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů}	Materiály pro jednání - (RM a ZM) - {Formulář č. včetně podkladových materiálů}		
	Usnesení orgánů města - (RM, ZM) -{Usnesení RM, ZM}	Zpracování rozpočtových změn - (Vedoucí finančního odboru) - {Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon 563/1991 Sb., o účetnictví}	Změna rozpočtu - (Odbory MěÚ) - {SW, tisková sestava}		
		Kompletace schváleného rozpočtu a rozpočtových změn - (Vedoucí FO)	Kompletní rozpočet - (Vedoucí FO) - {Spis}		
Parametr zlepšování	Projednání a schválení rozpočtu ve stanovených termínech				

Zdroj: Půček a kol. (2004)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Ze souboru procesních map, které jsou v publikaci uvedeny, je zřejmé, že procesní přístup může být pro samosprávy užitečný. Současně platí, že v dnešní době by bylo možné činnosti provádět efektivněji s využitím digitalizace.



6.4 Příklady procesních map – mapy Oddělení registru vozidel

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká činnosti vykonávané Oddělením registru vozidel městského úřadu, konkrétně dočasným vyřazením vozidla z registru³⁰. Z hlediska strategické práce je tento příklad zajímavý tím, jak se s popisem agendy vypořádá.

Popis případové studie:

Mapa procesu obsahuje název procesu a cíl procesu. Dále je uveden druh procesu (hlavní – řídicí – podpůrný), majitel procesu (u výkonu státní správy vždy Magistrát města Pardubic), uživatel procesu (odbor), měření/monitoring (uvádí, co se měří, tento parametr je uveden u vstupu i výstupu, obvykle se měří počet žádostí, čekací lhůta,...). Uvedený řádek je označen Činnost. K činnosti je přiřazeno, kdo nese odpovědnost za danou činnost. Ke sledu činností je přiřazen vstup a výstup z těchto činností. Nejčastějším vstupem je žádost nebo přihláška, kterou musí žadatel vyplnit a další náležitosti (občanský průkaz, technický průkaz, registrační značky, aj.), které potřebuje k vyřízení jeho požadavku. Na výstupu je u jednotlivých činností procesu např. vydání registračních značek (SPZ), vydání osvědčení o registraci vozidla apod. U všech procesů jsou pro pracovníky stanoveny výkonnostní parametry, které vycházejí z měření procesů. Na oddělení registru vozidel jsou stanoveny tyto výkonnostní parametry: 1 pracovník má vyřídit za 1 hod tři klienty, kteří se neobjednali přes SMS systém nebo přes e-mail. Klienti, kteří se objednali přes SMS systém: 1 pracovník vyřídí za 1 den 15 klientů. Každá mapa obsahuje také parametr pro zlepšování.

³⁰ Dostupné na:
https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34770/SemeradovaZ_Anal%c3%bdza%20proces%c5%af_PP_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y



Tab. 14 Vzor procesní mapy – Vyřazení vozidla z registru

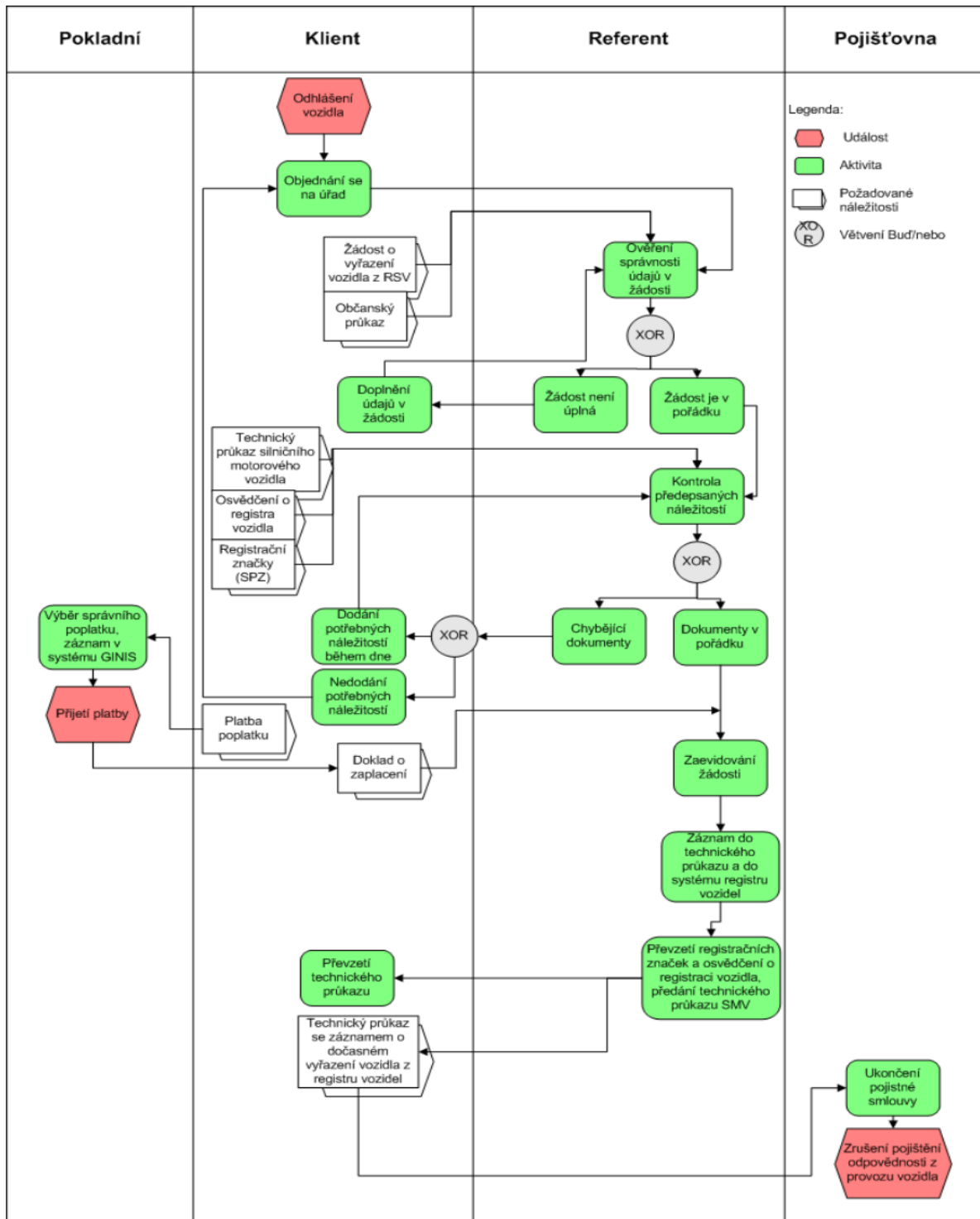
Proces	Dočasné vyřazení vozidla z registru vozidel
Cíl	Odhlášení vozidla Ukončení pojistné smlouvy
Druh	hlavní – řídicí – podpůrný
Majitel	Magistrát města Pardubic
Uživatel	Odbor správních agend
Měření /monitoring	Počet žádostí, čekací doba
Vstup	<ul style="list-style-type: none">- Žádost o vyřazení vozidla z registru silničních vozidel- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)- Registrační značky (SPZ)- Občanský průkaz
Činnost Výstup	
ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
provedení dočasného vyřazení vozidla z registru vozidel, převzetí registračních značek (SPZ), převzetí osvědčení o registraci vozidla	ústní sdělení
Parametr zlepšování	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednáčích systému.
Měření / monitoring	Počet vyřízených žádostí

Zdroj: Semerádová (2009)

Následující model představuje model jednotlivých činností procesu. Proces má detailnější popis pro úkony klienta a referenta úřadu. Obecněji jsou zde zaznamenány činnosti, které s daným procesem souvisí, ale nejsou prováděné na vybraném oddělení.



Obr. 15 Vzor procesní mapy – Vyřazení vozidla z registru



Zdroj: Semerádová (2009)



Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Kombinace procesní mapy v podobě „karty procesu“ a diagramu se účelně doplňují a napomáhají detailnímu rozboru řešeného problému, tedy i odhalení případných nedostatků a optimalizaci procesu.

6.5 Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly – řízení rizik

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká prověření rizik v rámci předběžné kontroly dle zákona o finanční kontrole. Při strategické práci je důležité orientovat se v tom, jaké úkony v rámci finanční kontroly musí proběhnout před schválením každého závazku (například zakázky, smlouvy) – týká se to také závazků vznikajících v rámci strategické práce.

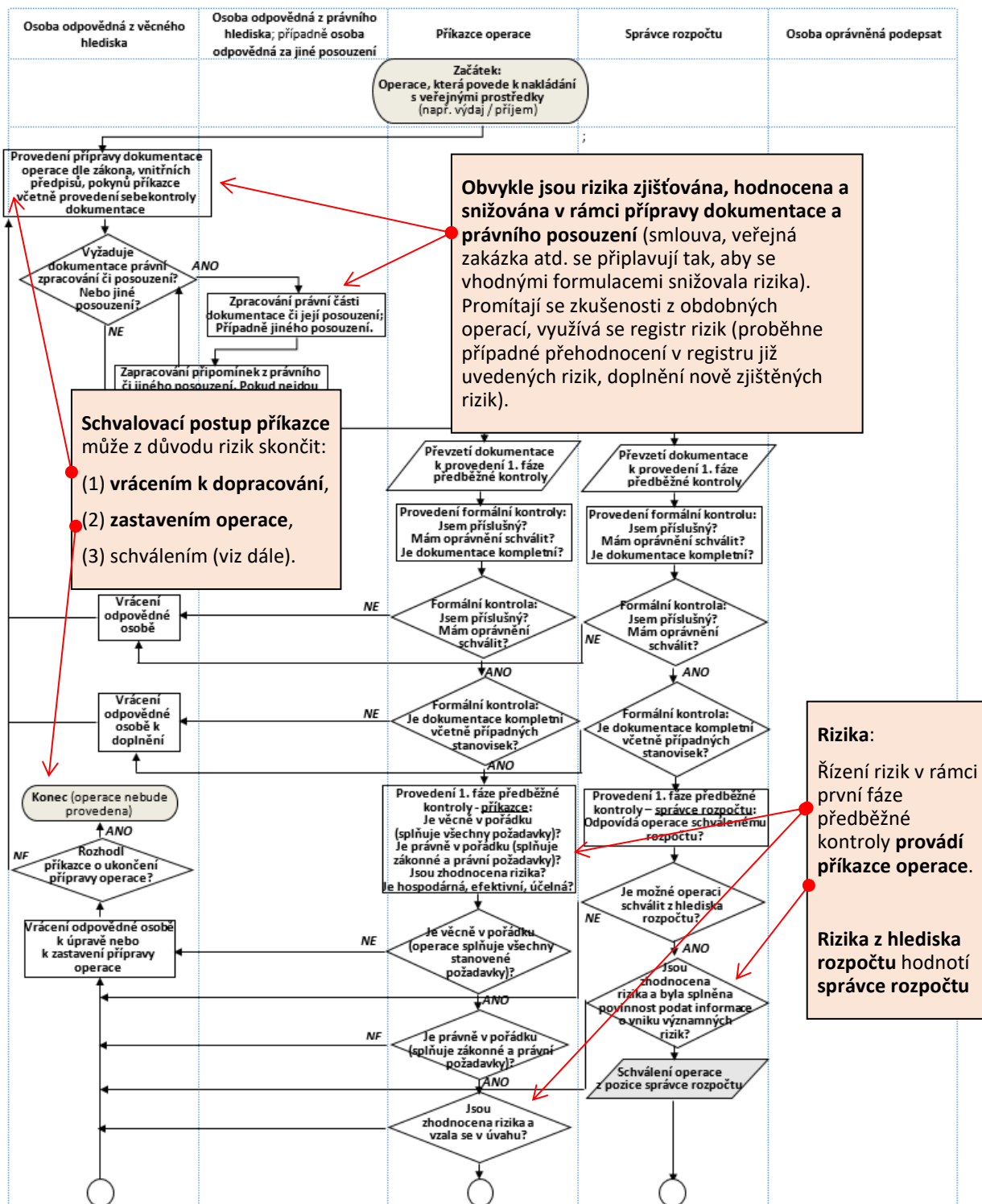
Popis případové studie:

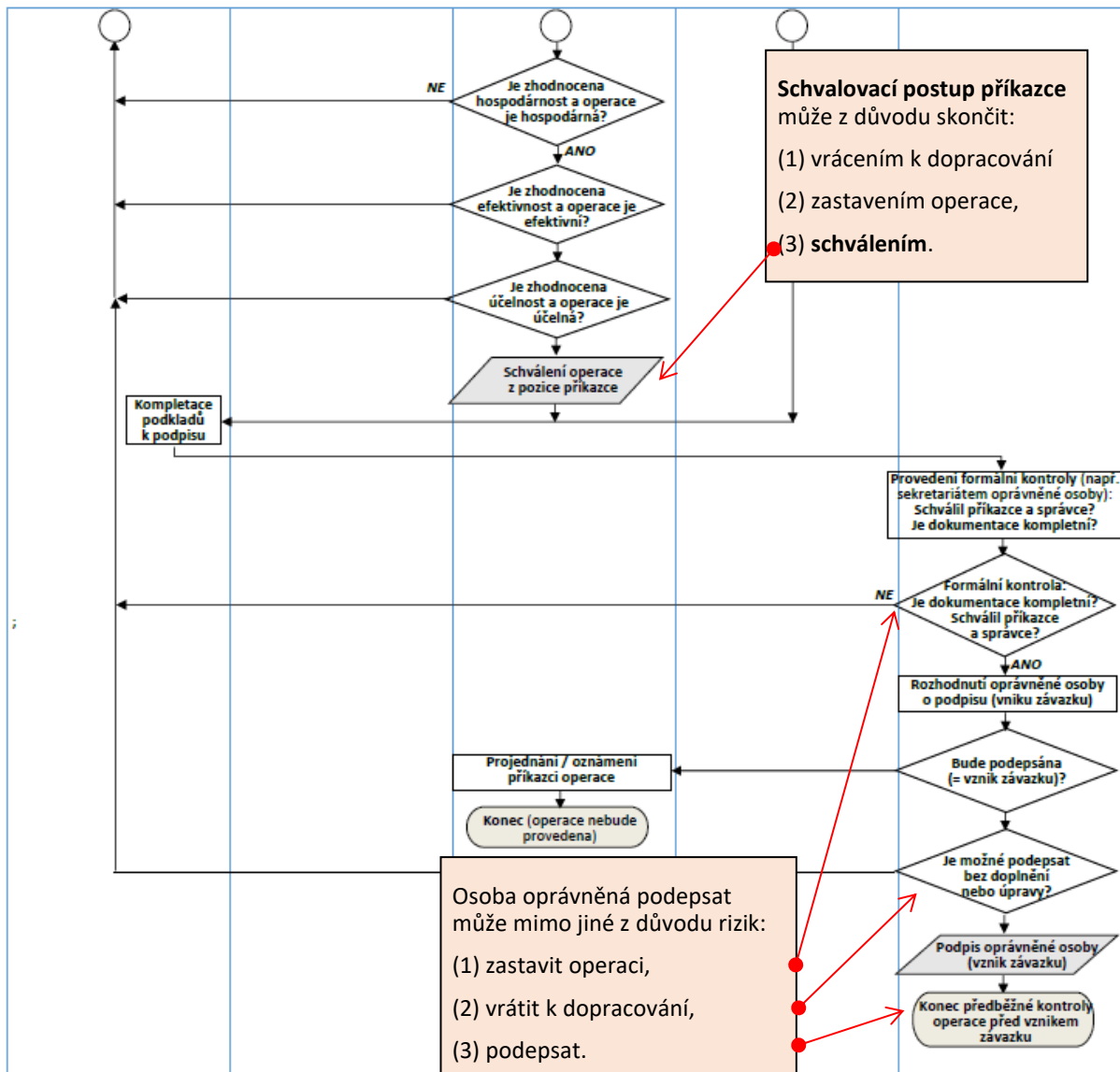
Dle zákona o finanční kontrole probíhá předběžná kontrola u každé operace (výdaj, příjem či jiné nakládání s veřejnými prostředky) před vznikem závazku (první fáze) a před provedením úhrady (druhá fáze). V této případové studii se věnujeme zejména prověření rizik, ale v rámci předběžné kontroly je nutné prověřovat i další záležitosti, mimo jiné také problematiku hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. V běžné praxi v některých institucích probíhá to prověřování jen formálně. Pro snadnější porozumění, jak probíhá celá předběžná kontrola, byl zařazen **příklad workflow (postupu) první fáze předběžné kontroly**. Již jen zobrazení postupu pomocí vývojového diagramu může pomoci hledat v tomto postupu potenciál pro zlepšení, respektive pro optimalizaci. V příkladu je vyznačeno, kdy je nezbytné provést prověření rizik. Příklad se týká operace, u které závazek vzniká podpisem smlouvy (například na služby, stavební práce nebo dodávky). Do první fáze předběžné kontroly jsou v tomto příkladu zapojeni: (1) osoba odpovědná z věcného hlediska za (a) přípravu dokumentace operace (smlouvy, objednávky, veřejné zakázky, ...), (b) realizaci operace. Obvykle to bývá podřízený pracovník příkazci operace. V menších institucích je to tatáž osoba jako příkazce operace. (2) Osoba odpovědná z právního hlediska. Může jít o interního právníka (zaměstnance), ale u menších institucí jde často o externího (smluvního) právníka na smlouvu. (3) Příkazce operace. Nese ze zákona o finanční kontrole odpovědnost za věcné posouzení, tedy za schvalovací postup operace³¹. (4) Správce rozpočtu (ověřuje soulad s rozpočtem, hodnotí rozpočtová rizika atd.). (5) Osoba oprávněná podepsat (může jít současně o příkazce operace). Obvykle se postupuje tak, že již při přípravě a právním posouzení je dokumentace (smlouva, veřejná zakázka atd.) navržena tak, aby se pomocí vhodných ustanovení snižovala rizika. Finální posouzení rizik zajišťuje příkazce operace. Příklad workflow (postupu) první fáze předběžné kontroly je na následujícím obrázku (na dvou stranách), a to ve formě vývojového diagramu. Jsou v něm komentáře z hlediska prověřování rizik.

³¹ Dle § 11, odst. 2 prováděcí vyhlášky MFČR: „Schvalovacím postupem příkazce operace se prověří a) soulad připravované operace se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíli orgánu veřejné správy, b) správnost operace [§ 2 písm. l) zákona] zejména ve vztahu k 1. dodržení právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto právních předpisů, 2. dodržení kritérií stanovených pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy, c) přijetí opatření k vyloučení nebo zmírnění provozních, finančních, právních a jiných rizik, která se při uskutečňování připravované operace mohou vyskytnout, d) doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady.“



Obr. 16 První fáze předběžné finanční kontroly (před vznikem závazku) – řízení rizik





Zdroj: Půček, Páleníková (2022)

U rozhodovacích bloků (kosočtverce) je formulována otázka. Není-li v obrázku vyznačeno jinak, je odpověď „ANO“ ve vertikálním směru, odpověď „Ne“ v horizontálním směru.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Uvedeny postup lze považovat za dobrou praxi u schvalovacího postupu smluv, veřejných zakázek a podobně. Jde o výdaje se středním nebo vyšším rizikem. V konkrétní instituci může probíhat částečně odlišně.
- Z vývojového diagramu je patrné, že kromě vyhodnocení rizik probíhá též vyhodnocení 3E (hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti) a další úkony.

6.6 Příklady procesních map – příprava školení

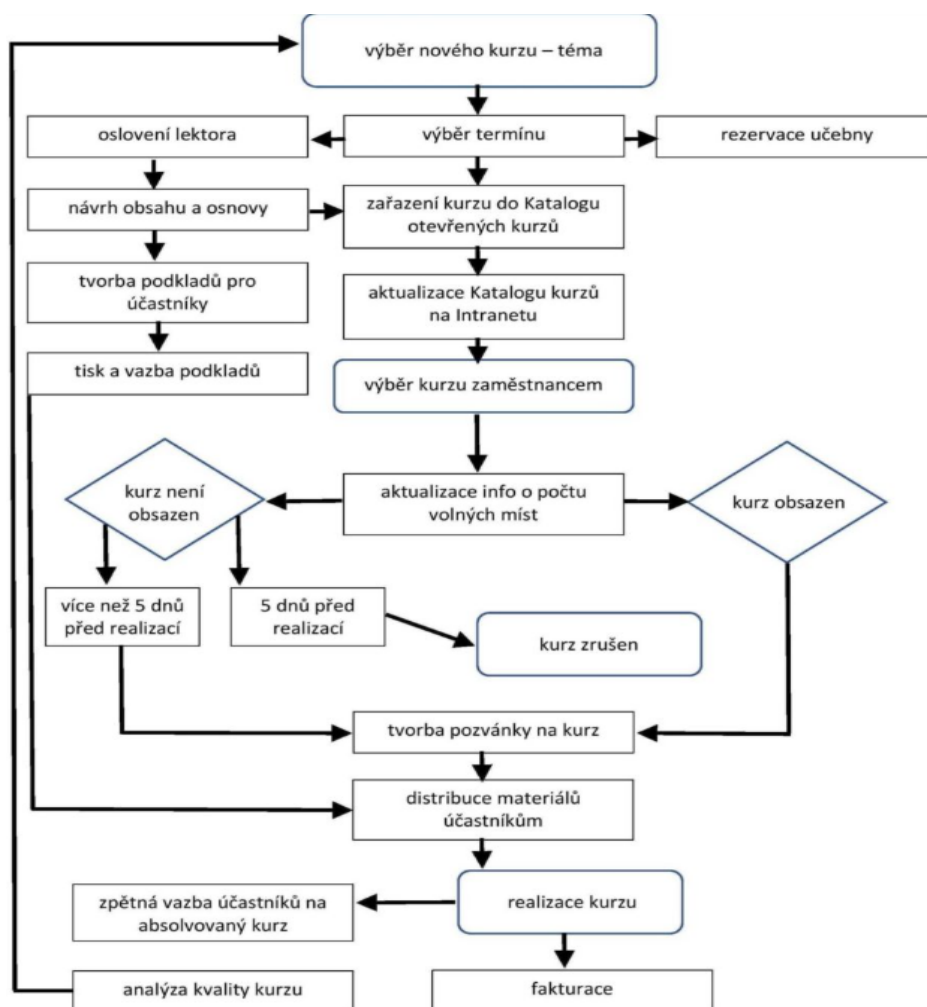
Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká procesní mapy přípravy školení. Příprava školení patří mezi procesy, které jsou v rámci strategické práce prováděny. Případová studie je převzata ze zdrojů z internetu, ve kterém byly závěrně vytvořeny chyby. Druhý obrázek pak ukazuje správné řešení.

Popis případové studie:

Firma, která vývojové diagramy zpracovala, na tom ukazuje, jak se dá ověřit kompetentnost lidí z hlediska procesního přístupu při jejich výběru. Procesní mapu tak dostane uchazeč o práci s úkolem, aby identifikoval nesprávná místa, možné problémy a navrhl správný postup. Následující obrázek je procesní mapou (respektive vývojovým diagramem) na přípravu nového vzdělávacího kurzu.

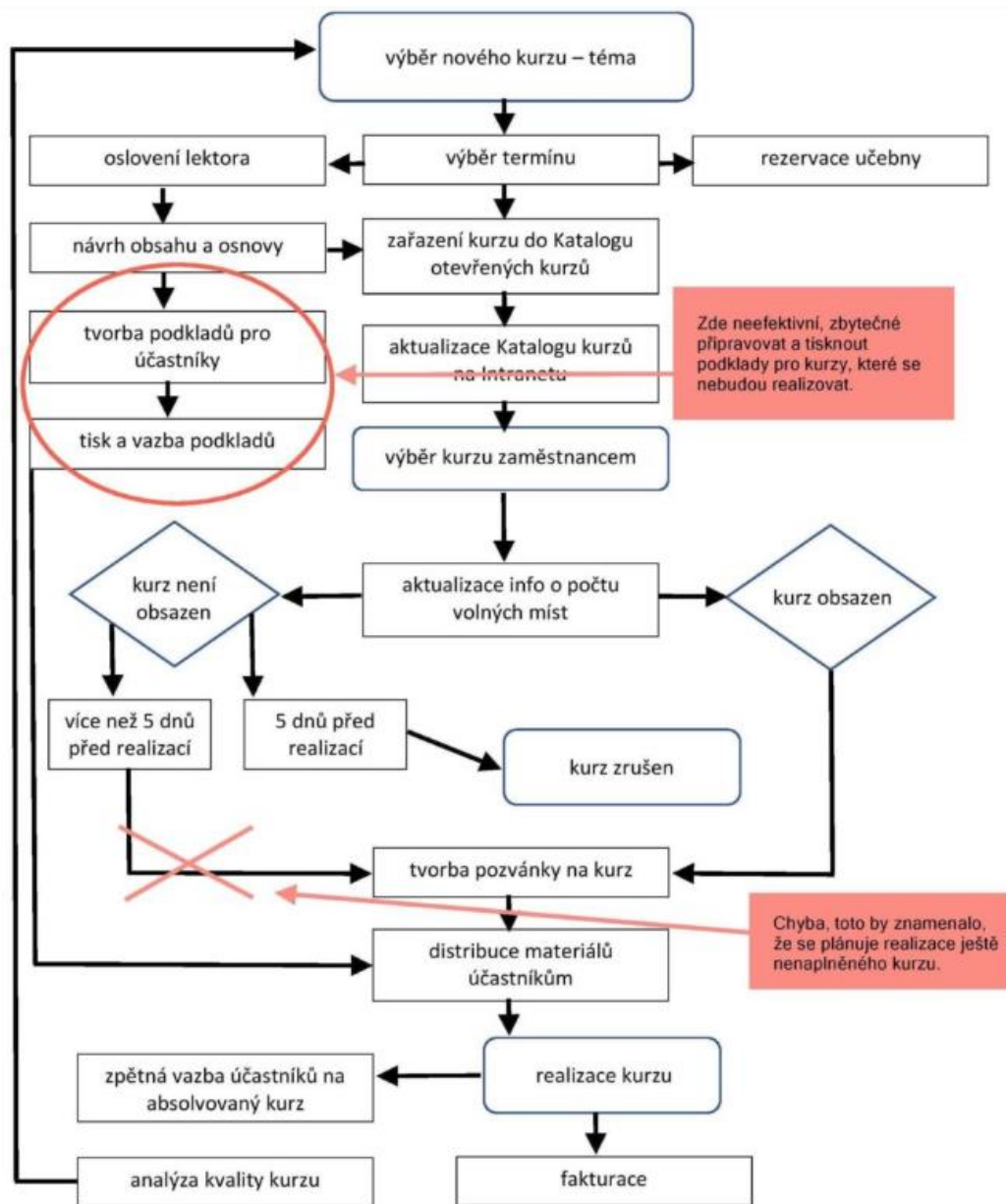
Obr. 17 Procesní mapa (vývojový diagram) přípravy nového vzdělávacího kurzu – s chybami



Zdroj: Mám pohovor s.r.o. (2019)

Následující obrázek uvádí slabá (chybná) místa včetně komentáře.

Obr. 18 Procesní mapa (vývojový diagram) přípravy vzdělávacího kurzu – správné řešení



Zdroj: Mám pohovor s.r.o. (2019)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Vývojový diagram je vhodný nástroj pro vizualizaci postupu.
- Obvykle je více možných správných řešení, jak proces optimálně zajistit. Možnost vidět vývojový diagram s chybami a následně vyznačené řešení je vhodná cesta, jak se procesní přístup naučit. Proto byla tato případová studie zařazena.



6.7 Úspora času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad

Čeho se případová studie týká:

Při optimalizaci procesů z hlediska výkonu je možné se zaměřit na úspory času (viz část 5.3). K časovým ztrátám může vést také zbytečná, nepřesná komunikace, komunikační šumy nebo zmatky v komunikaci. Časovým ztrátám mohou zabránit správně nastavená interní pravidla komunikace.

Popis případové studie:

V každé instituci je zpracován spisový a skartační řád (případně jiný obdobný vnitřní předpis), který stanovuje základní pravidla zpracování došlé a odesílané pošty. Často v něm ale nejsou řešeny okolnosti uvedené v tabulce níže, která se týká problematiky e-mailů. V rámci strategické práce může docházet k situaci, že zaměstnanci jsou zatěžováni zbytečnou komunikací, komunikačními šumy nebo zmatky. V tabulce jsou rozpracována pravidla komunikace, a to jak interní (tedy mezi zaměstnanci), tak externí).

Tab. 15 Příklad pravidel vnitřní komunikace pomocí e-mailů

Pravidla komunikace pomocí e-mailů
<p>a) Závazná pravidla odpovídání na e-maily:</p> <ul style="list-style-type: none">– <u>Každý zaměstnanec odpovídá na e-maily neprodleně, nejpozději do 2 pracovních dnů, není-li dále uvedeno jinak.</u>– Za odpověď se považuje také automatické hlášení o nepřítomnosti (nemoc, dovolená, ...) s uvedením, na koho je třeba se obracet nebo kdy bude na e-mail odpovězeno.– <u>Pokud zaměstnanec zjistí, že zpracování odpovědi bude trvat déle než do konce následujícího pracovního dne, tak je povinen na e-mail odpovědět s tím, že uvede, do kdy bude schopen reagovat.</u> Přičemž celková lhůta nesmí být ani u komplikovaných či náročných záležitostí delší než 30 kalendářních dnů.– Je-li v e-mailu uvedeno, do kdy má zaměstnanec reagovat, musí v čase reakci poslat.– <u>Odpověď se neposílá (nemusí poslat) v tomto případě:</u><ul style="list-style-type: none">▪ Jde o rozeslání zápisu dle rozdělovníku a zaměstnanec nemá k zápisu připomínky▪ Jde o hromadné sdělení skupině zaměstnanců, které nevyžaduje reakci▪ Pisatel v e-mailu uvádí, že zasílá pro informaci nebo nevyžaduje odpověď▪ Zaměstnanec není adresátem (není mezi těmi, kdo jsou v kolonce „komu“, ale je jen v kolonce „kopie“)▪ Jde o jiný případ, kdy odpověď není vyžadována <p>b) Zaměstnanec dodržuje při psaní e-mailu tyto zásady:</p> <ul style="list-style-type: none">– V e-mailové korespondenci se používá „úřední jazyk“, text nemá být emotivně podbarven. E-maily mají být psány srozumitelným jazykem.– <u>Před odesláním e-mailu si odesílatel dobře promyslí, komu je e-mail určen (je uveden v kolonce „komu“) a zda je nezbytné e-mail zaslat někomu v kopii (uveden v kolonce „kopie“). Mějte na paměti, že zasílání zbytečných e-mailů (nebo zbytečným adresátům nebo zbytečně lidem v kopii) všechny zatěžuje.</u>– Zaměstnanec je povinen si e-mail před odesláním přečíst a zkontrolovat pravopis, adekvátnost formulací a srozumitelnost.



Pravidla komunikace pomocí e-mailů

- Každý e-mail začíná vhodným oslovením, nejlépe:
 - Vážená paní ... / Vážený pane ... Vážená kolegyně / vážený kolego
 - Poznámka: oslovení není nutné v případě, kdy se očekává nebo je vhodná krátká odpověď, například: Souhlasím; Nemám připomínky; Děkuji a podobně
 - Každý e-mail končí rozloučením:
 - S pozdravem / S úctou / Přeji vše dobré / ...
 - Na konci každého e-mailu musí být předepsaný text v daném vzhledu včetně loga
- c) Komunikace mezi zaměstnanci**
- Pokud zaměstnanec žádá součinnost jiného zaměstnance (například zasílá materiál k připomínkování), vždy uvádí, do kdy mají příjemci odpověď zaslat.
 - Úkol jinému zaměstnanci může zaměstnanec uložit jen se souhlasem jeho nadřízeného nebo výše postaveného nadřízeného.

Zdroj: Půček a kol. (2023)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Je důležité, aby byly stanoveny termíny pro reakci na e-maily. Taktéž je vhodné stanovit, kdy je a kdy není nezbytné na e-mail odpovídat.
- V některých institucích je špatným zvykem posílat mnoho e-mailů v kopii ostatním lidem. Nastává tak situace, že člověk dostává denně 50 a více e-mailů a z toho velkou část v kopii, (tedy jen na vědomí), což mu bere část času na plnění důležitých úkolů. Otevření každého e-mailu a zjištění, zda se mne týká nebo ne, může zabrat u e-mailu cca minutu nebo i více. Navíc pokud mám povinnost nebo návyk i na e-mail, který dostanu jen na vědomí, odpovědět, zabere to další 2 – 3 minuty. Proto je důležité mít pro komunikaci stanovená vhodná pravidla. Optimalizace tak nemusí být provedena pomocí popisem procesu nebo procesní mapou, ale také pomocí vydání závazných pravidel.

6.8 Příklady benchmarkingu obcí

Čeho se případová studie týká:

Benchmarking je vhodná metoda pro optimalizaci procesů. Případová studie se týká projektů benchmarkingu obcí. Benchmarking byl popsán v části 3.2.3. Benchmarking je možné využít také v rámci strategické práce.

Popis případové studie:

V následující tabulce jsou uvedeny informace k vybraným benchmarkingovým projektům obcí. Žádný z těchto projektů se sice problematice strategické práce přímo nevěnoval, nicméně projekty mohou být pro využití inspirací.



Tab. 16 Základní informace o vybraných projektech benchmarkingu municipalit v ČR

Č.	Název projektu	Období	Koordinátor a financování	Určen pro a počet zapojených
1	Cena a výkon	2001-2002	Město Ostrava a VCVS z prostředků British Know How Fund a města Ostrava	města nad 50 tis. obyvatel; zapojeno 6 měst
2	Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu	2003 - 2004	VCVS z prostředků kanadské vlády	města (obce 3 typu – provádějí největší rozsah přeneseného výkonu státní správy); zapojeno 48 měst
3	Benchlearning v rámci Národní sítě Zdravých měst a regionů	2003 - dosud	NSZM z prostředků členských měst a projektů	členské obce (převážně města), následně také mikroregiony a kraje; v roce 2013: 115 členů
4	Benchmarking indikátorů udržitelného rozvoje měst	2004 - dosud	Ústav pro ekopolitiku, o.p.s. (prostředky vlámské vlády) a od roku 2005 TIMUR, o. s. z prostředků měst a dotací	města; v roce 2004: 5 měst; 2013: 39 obcí a měst
5	Mezinárodní benchlearning měst: "CAF Regional Benchlearning Project"	2004 - 2005	Ministerstvo vnitra (v rámci ČR), financováno městy	Vsetín (ČR), Martin (Slovensko), Šopron (Maďarsko)
6	Benchmarkingová iniciativa 2005	2005 - dosud	VCVS z prostředků zapojených měst a dílčích projektů (např. Ministerstvo vnitra)	města (obce 3 typu – provádějí největší rozsah přeneseného výkonu státní správy); 49 v roce 2005, 71 v roce 2013
7	Benchmarking místních Agend 21	2005 - dosud	Ministerstvo životního prostředí a jeho organizace CENIA	obce a města (následně také mikroregiony a kraje); 2006: 40, 2013: 197
8	Benchmarking na podporu rozvoje a efektivního řízení zdrojů měst	2011 - 2012	MEPCO (dceřiná společnost Svazu měst a obcí) ze zdrojů MMR a měst	20 měst (zaměřeno na města nad 20 tis. obyvatel); navazující projekt v roce 2013 nezahájen
9	Mezinárodní benchmarking k přenosu dobré praxe	2012 - 2015	MEPCO (dceřiná společnost Svazu měst a obcí) ze zdrojů UNDP, EU a další dotací	jde o dílčí projekty měst (Balkán, bývalé Sovětské republiky)
10	Benchmarking v projektu Podpory meziobecní spolupráce	2013 - 2015	Svaz měst a obcí ze zdrojů fondů EU a měst	obce v rámci území obcí s rozšířenou působností; 190 účastníků

Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček, Špaček (2015)



Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Benchmarking je efektivní metoda, ale přesto s sebou nese problémy, které se týkají:
 - nevhodně stanovené metodiky, nekvalitním / chybným sběrem dat, záměrného zkreslování dat,
 - porovnáváním neporovnatelného – ne vždy jsou konkrétní místní podmínky vhodné pro porovnání nebo jako inspirace pro jiné osoby.
- V ČR existuje databáze veřejných strategií³², která umožňuje provádět benchmarking strategií.

6.9 Příklady modelů k hodnocení spokojenosti služeb (procesů)

Čeho se případová studie týká:

Poslední případová studie se týká modelů hodnocení spokojenosti. Většina ze stávajících modelů hodnocení spokojenosti komparuje očekávanou kvalitu se skutečně vnímanou kvalitou. V případě pozitivního rozdílu mezi tím, co uživatel od služby očekával a toho, co skutečně dostal, je spotřebitel se službou spokojen a lze ji z pohledu spotřebitele označit za kvalitní. Případová studie popisuje 3 vybrané modely, které se používají k hodnocení spokojenosti služeb (procesů). Jde o Diskonfirmační model spokojenosti, Model zóny tolerance, Gap model kvality služeb.

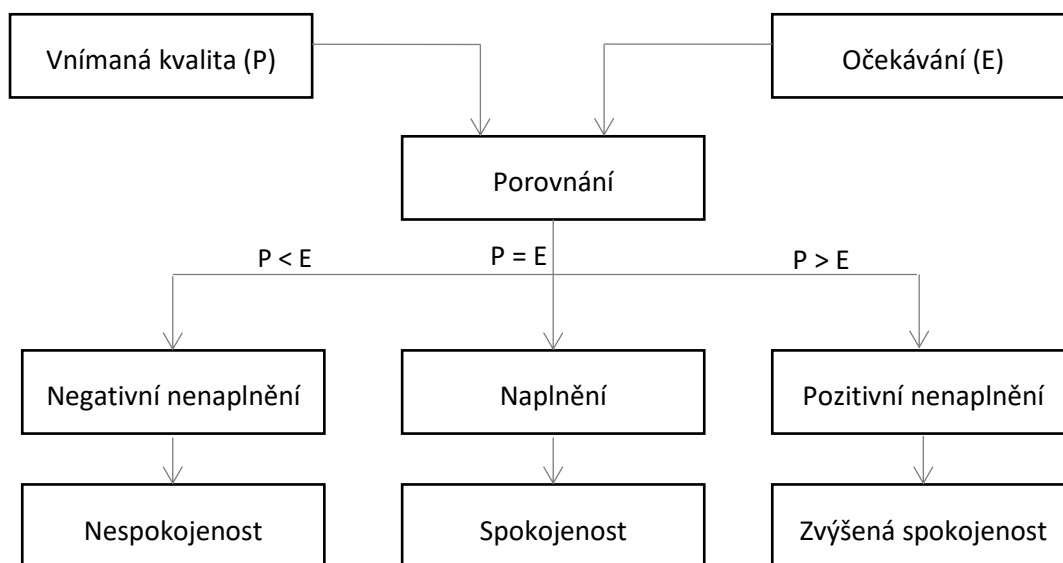
Popis případové studie:

Model 1: Diskonfirmační model spokojenosti

Jedním z nejvyužívanějších modelů hodnocení spokojenosti zákazníků je **diskonfirmační model spokojenosti**. Tento model chápe spokojenost jako rozdíl mezi tím, co zákazník očekával a tím, co skutečně dostal. Když zákazník přichází do organizace požadovat (poptávat) službu, přichází vždy s určitými očekáváními týkajícími se výkonu této služby. Při spotřebě služby dochází ke konfrontaci těchto očekávání se skutečnou podobou služby. Očekávání mohou být nenaplněna, naplněna či dokonce předčena. Výsledná míra spokojenosti uživatele služby je determinována velikostí rozdílu mezi jeho očekáváním a skutečně vnímanou službou. (Stejskal, Kuvíková, Meričková, Linhartová, 2017).

³² Dostupná na: <https://www.databaze-strategie.cz/>

Obr. 19 Diskonfirmační model spokojenosti



Zdroj: Stejskal, Kuvíková, Meričková, Linhartová (2017)

Model2: Model zóny tolerance

Ve vztahu ke službě má zákazník vždy řadu očekávání. Předchozí diskonfirmační model předpokládal, že zákazník u každého parametru služby vždy očekává určitou konkrétní úroveň kvality služby. Předpoklad konkrétní úrovně atributů služby je však poměrně zjednodušující. V realitě uvažuje zákazník zpravidla dvě úrovně očekávání, a to žádoucí a akceptovatelnou úroveň. Žádoucí úroveň představuje úroveň, kterou zákazník od služby vyžaduje. Oproti tomu akceptovatelná úroveň vyjadřuje minimální úroveň služby, kterou je zákazník ještě ochoten akceptovat. Mezi těmito úrovněmi se nachází tzv. *zóna tolerance*, která definuje oblast, ve které je výkon služby pro zákazníka uspokojivý.

Velikost zóny tolerance je u každého zákazníka individuální a mění se v čase, lze však vymezit určité zákonitosti, které rozsah zóny tolerance u všech zákazníků ovlivňují. Zóna je zpravidla užší, pokud jde o výstup služby, naopak širší, pokud jde o proces poskytování služby. V případě, že mají zákazníci možnost výběru jiného poskytovatele služby, je zóna tolerance užší než v případě, že jsou odkázáni pouze na jednoho poskytovatele a musí se spokojit se službou, kterou jim nabízí. Očekávání zákazníka ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří osobnost člověka (determinována věkem, pohlavím či vzděláním), kultura národa spojená s dodržováním norem a vzorců chování, vlastní předchozí zkušenosti se službou, zkušenosti rodiny či přátel, image organizace, informace poskytnuté organizací samotnou, například na jejích webových stránkách (Stejskal, Kuvíková, Meričková, Linhartová 2017).

Obr. 20 Model zóny tolerance



Zdroj: Stejskal, Kuvíková, Meričková, Linhartová (2017)

Model 3: Gap model kvality služeb

Z předchozího vyplývá, že pokud chce organizace dosahovat spokojenosti svých zákazníků, měla by předcházet negativnímu rozdílu mezi tím, co od služby očekává a co skutečně dostane. Pokud takový rozdíl existuje, měl by management organizace hledat příčiny jeho vzniku, tedy prakticky hledat příčiny nedostatečné kvality poskytovaných služeb. Rozdíl (gap) mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služby může být způsoben čtyřmi dílčími mezerami v řízení kvality ze strany managementu organizace. Jedná se o následující mezery (Stejskal, Kuvíková, Meričková, Linhartová 2017):

- 1. Rozdíl mezi očekáváním zákazníků a představami manažerů o očekávání zákazníků (Gap 1):** Management organizace nemá dostatečnou znalost toho, co od služby zákazník očekává. Příčinami mohou být např. nedostatečný kontakt managementu se zákazníky, nedostatek komunikace zaměstnanců s vedením, nedostatečná pozornost věnovaná řízení kvality služeb. Pro minimalizaci této mezery by organizace měla zavést takové systémy, které budou zahrnovat zákaznické průzkumy identifikující očekávání zákazníků ve vztahu ke službě i získávání pravidelné zpětné vazby a tyto získané informace adekvátně využívat.
- 2. Rozdíl mezi očekáváním zákazníků a specifikací kvality (Gap 2):** Má-li znalost očekávání zákazníka přinést užitek pro kvalitu služby, musí být tyto znalosti skutečně aplikovány při tvorbě standardů atributů služeb. Funkční normy definující službu musí být odvozeny od očekávání zákazníků. Pokud organizace používá standardy služby, které spíše korespondují se zájmy dané organizace než s těmi, které souvisí se zákaznickými očekáváními, dochází ke vzniku tohoto rozdílu. Pro odstranění této mezery je třeba identifikovat potřeby zákazníků a na základě toho zpracovat standardy a systém měření dosažení cílů a zpětné vazby pro zaměstnance.
- 3. Rozdíl mezi specifikací kvality a poskytnutou kvalitou (Gap 3):** Pokud dojde k nenaplnění standardů služby, vznikne rozdíl mezi tím, jaké parametry by veřejná služba měla mít a tím, co zákazník skutečně dostal. Eliminace této mezery je možná díky vhodným organizačním a

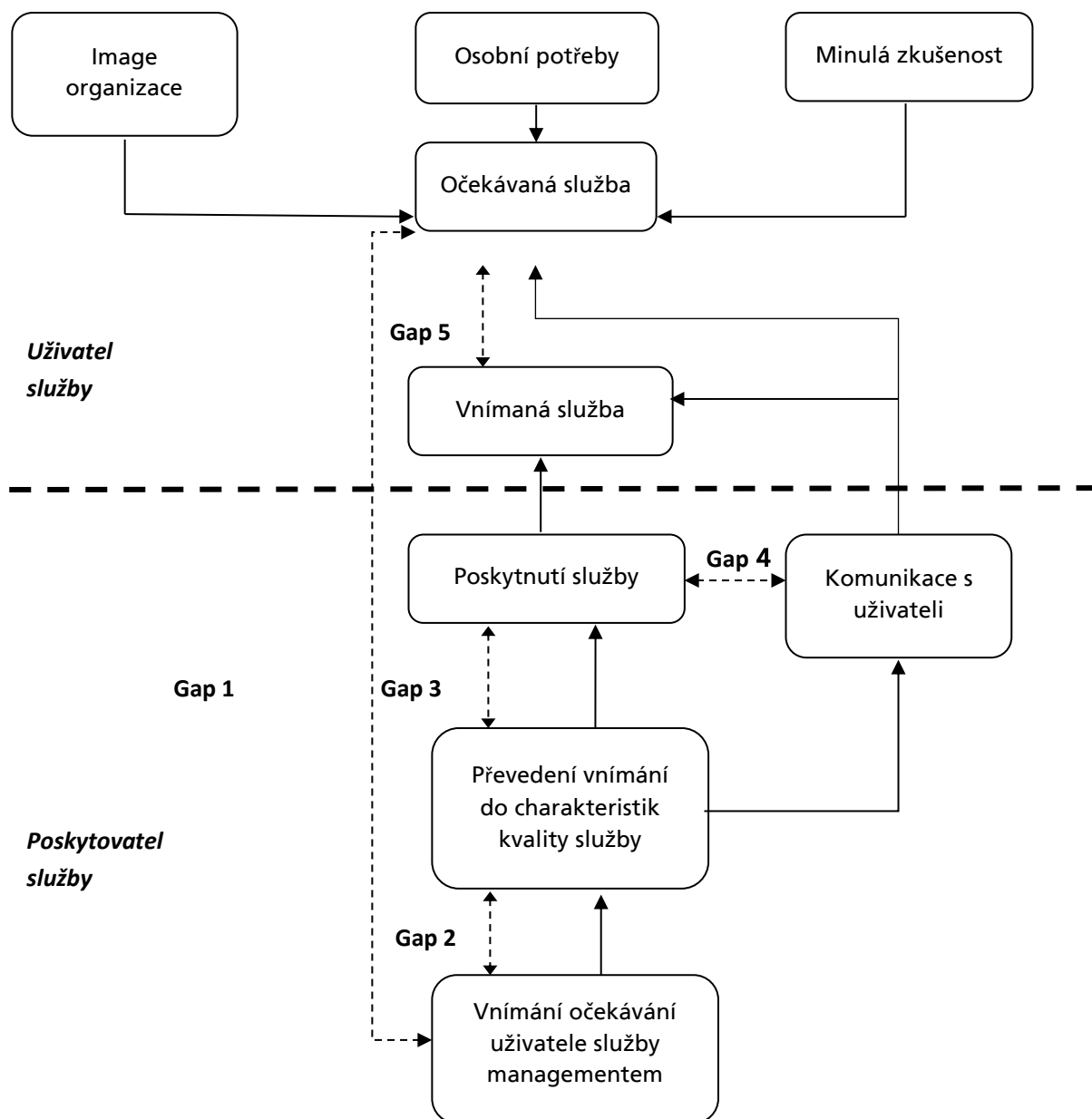


materiálními podmínkami pracovníků, jejich pravidelnému proškolení, vhodnému technologickému vybavení pracoviště či přesnému vymezení zodpovědnosti pracovníků.

4. **Rozdíl mezi slibovanou kvalitou a poskytovanou kvalitou (Gap 4):** V případě nezajištění slibovaného provedení služby dochází k rozdílu mezi reálnou kvalitou poskytnuté služby a tím, co organizace proklamovala před jejím poskytnutím. Před zákazníkem se daná organizace vždy prezentuje určitým způsobem, avšak způsob poskytnutí služby je závislý na konkrétních zaměstnancích organizace, kteří jsou v interakci se zákazníkem, takže v konečném důsledku se může poskytnutá kvalita služby lišit od slibované.

Uvedené čtyři rozdíly představují příčiny poskytování nekvalitních služeb. V jejich důsledku vzniká klíčový **rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním kvality (Gap 5)** poskytnuté služby. Hodnotit kvalitu poskytnuté služby tedy znamená hodnotit rozsah tohoto rozdílu. Eliminací zmíněných dílčích negativních rozdílů může organizace dosahovat rostoucí kvality poskytovaných služeb. Úplným odstraněním dochází k vytvoření rovnováhy mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním poskytnuté služby.

Obr. 21 Gap model kvality služeb



Zdroj: Stejskal, Kuvíková, Meričková, Linhartová (2017)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- Kvalitu služby hodnotí zákazníci zpravidla prostřednictvím srovnávání toho, co od služby původně očekávali s tím, jaká služba jim byla skutečně poskytnuta. V případě pozitivního rozdílu mezi tím, co uživatel od služby očekával a toho, co skutečně dostal, je spotřebitel se službou spokojen a lze ji z pohledu spotřebitele označit za kvalitní.
- Hodnocení kvality ve veřejném sektoru je složitější a komplexnější než v sektoru soukromém. Zatímco v soukromém sektoru vede spokojenost zákazníků k většímu zisku subjektu, rostoucí poptávka po veřejných službách se může stát i kontraproduktivní. Tento jev může vést ke zvyšování veřejných výdajů na služby v komparaci s limitovanými zdroji pocházejícími především



z daní placených veřejností. Na straně druhé je nutné brát v úvahu, že zákazník veřejné služby oprávněně očekává, že stát nebo samospráva jsou schopni poskytnout mu kvalitní službu, se kterou bude (respektive může být) spokojen.

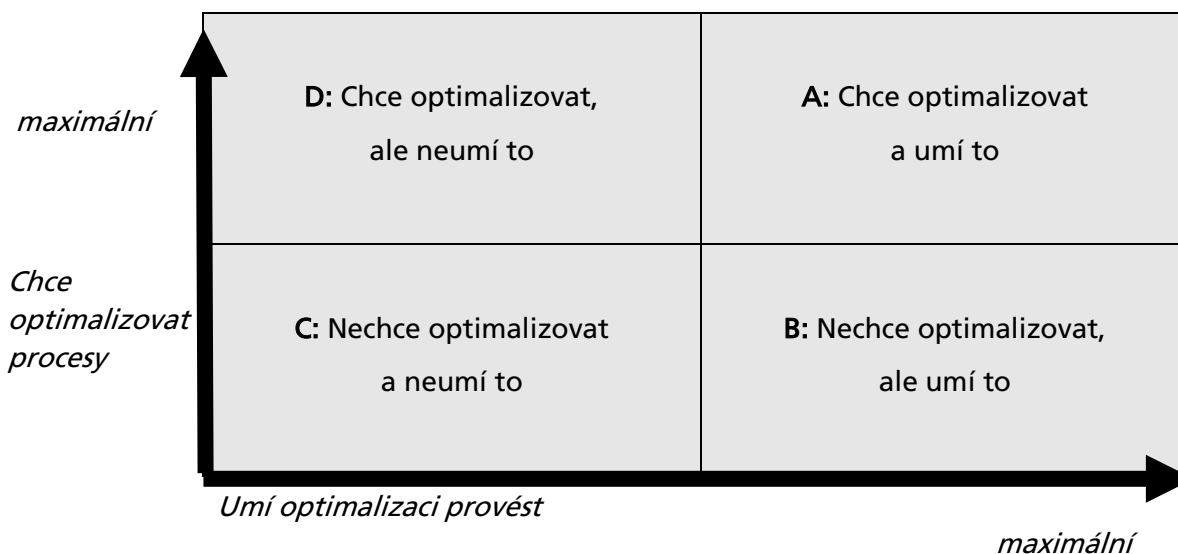


7. Vybraná doporučení / omezení

Při práci s tímto textem je třeba zohlednit, že vše, co je v tomto textu uvedeno, platí do určité míry. A to zejména s ohledem na to, že vždy je při uplatňování procesního přístupu nutno brát v úvahu konkrétní situaci a místní podmínky. Naučit se využívat procesní přístup v rámci strategické práce lze zejména pomocí „učení se praxí“ (je to třeba v praxi zkusit a učit se z vlastních chyb). Je vhodné brát mimo jiné v úvahu:

1. V rámci strategické práce se velmi často používají projekty. **Procesní řízení se používá zřídka**, což je z hlediska zlepšení potenciálu strategické práce nevyužitý potenciál. Nicméně v rámci strategické práce mají i opakované činnosti relativně malou četnost, je tedy potřeba zvážit, zda v konkrétním případě dává využití procesního přístupu smysl.
2. Uplatňování procesního přístupu vyžaduje potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Zlepšit (optimalizovat) jakoukoli činnost může jen ten, kdo **dobře zná její silné a slabé stránky**, umí snižovat rizika a využívat příležitosti.
3. K realizaci procesního přístupu je nutné **umět motivovat** sebe a zapojené osoby, aby byli ochotni změnu k lepšímu realizovat. Většina kompetentních zaměstnanců, která činnost (proces) provádí dostatečně dlouhou dobu, ví, jak by bylo možné proces zlepšit, zrychlit, optimalizovat. Každá změna však vyžaduje úsilí, odvalu a také je nezbytné, aby nadřízení pracovníci byli dostatečně důvěryhodní.
4. S ohledem na skutečnost, že ve veřejném sektoru byly v minulosti realizovány personální, procesní nebo obdobné audity, které sloužily zejména k odůvodnění politicky stanovených organizačních změn, je při uplatňování procesního přístupu nutno klást velký **důraz na morální aspekt**. Vyjasnění si toho, co člověk považuje za morální a co je dle jeho názoru nemorální je naprosto zásadní. Při využívání procesního přístupu vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní současně následující 3 znaky: (1) neměli bychom vědomě (úmyslně) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (2) je třeba dodržovat platná (závazná) pravidla – zákony, interní směrnice, smluvní závazky a současně (3) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných nežádoucích negativních následků z nich plynoucích (včetně náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti). Je třeba též uvést, že problematika morálky je důležitá též z hlediska boje proti plýtvání nebo trestné činnosti (například korupci, podvodům).
5. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny 4 segmenty, a to pomocí dvou parametrů: (1) Zda skutečně chtějí, respektive jsou připraveni optimalizovat či zlepšovat procesy (a to včetně nežádoucích následků); (2) Zda mají dovednosti, znalosti a schopnosti optimalizovat procesy.

Obr. 22 Matice – chci / nechci optimalizovat, umím / neumím to



Zdroj: autoři

Pokud se rozhodneme, že zavedeme procesní přístup, je vhodné si sebe a všechny zúčastněné osoby zařadit do jednoho ze 4 segmentů:

- Ideální je pravý horní segment (označený jako A), kde vedoucí a další osoby jsou připraveni optimalizovat procesy a současně to umí.
- Pod ním je segment označený jako B. Do něj patří všichni, kteří optimalizaci umí provést, ale z různých důvodů to nechtějí. Zde je třeba zjistit, jaké jsou to důvody a přesvědčit je, aby byli ochotni se na tom podílet.
- Vlevo od segmentu B je segment C – zde patří všichni, kteří neumí optimalizaci provést a ani se tím nechtějí zabývat.
- Poslední segment je D. Zde patří ti, kteří zlepšovat nebo optimalizovat chtějí, ale neumí to. Ty je třeba adekvátně školit. Problémem může být situace, kdy do této kategorie patří vedoucí, který si neuvědomuje, že činnosti optimalizovat neumí – z toho mohou vznikat velké problémy.

6. Pro uplatňování procesního přístupu v konkrétní instituci je nezbytné přijímat **„správná“ rozhodnutí**. Každé (často i drobné) rozhodnutí ovlivňuje splnění cílů či plnění stanovených úkolů (včetně fungování nebo optimalizace procesů), a to buď kladně (je-li rozhodnutí částečně či zcela správné) nebo záporně (je-li částečně či zcela chybné). Najít (identifikovat, přijmout) správná rozhodnutí je v dnešní složité době nesnadné – obvykle vybíráme z více variant, které se zdají stejně špatné či stejně dobré, neboli jsou srovnatelné. Jde o řešení otázky: „Jak poznat při řízení procesu nebo jeho optimalizaci, co je správné rozhodnutí?“ Správné rozhodnutí má následující 3 kritéria (znaky), která platí současně: (1) Je morální. (2) Je zákonné, je tedy v souladu s právními předpisy (zákony) a také v souladu s interními předpisy a pokyny nadřízených. Zákony mají přednost před vnitřními předpisy a pokyny nadřízených. (3) Vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje).



7. Zaměstnanci, kteří se zabývají strategickým řízením, pracují pod velkým tlakem. Pro úspěšnou strategickou práci je vhodné porozumět pojmům manažerské selhání, morální hazard a morálka. Stejně tak je důležité porozumět příčinám, které k manažerskému selhání a morálnímu hazardu vedou. **Manažerské selhání** lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“. Nesprávné (chybné) rozhodnutí je protikladem správného rozhodnutí. Nesprávné rozhodnutí je manažerským selháním. Je to takový výsledek rozhodnutí, kdy dosažený stav je horší nežli stav původní (resp. stav vyjádřený v cíli). **Morální hazard** je takovým vědomým nesprávným rozhodnutím vedoucího či jiného zaměstnance, kdy negativní následky tohoto rozhodnutí dopadají na jiné aktéry nežli na tohoto zaměstnance. Morální hazard je tedy průvodním rysem „nesprávného rozhodnutí“, resp. morální stránkou manažerského selhání. Je třeba uvést, že každé manažerské selhání však není zároveň morálním selháním. Příčiny (faktory) manažerského selhání byly popsány v textové části nástroje „Rozhodování a strategický přístup“³³.
8. K důležitým schopnostem a dovednostem při uplatňování procesního přístupu patří **uplatňování (a) kritického myšlení (b) tvůrčího myšlení (c) systémového myšlení** – viz následující tabulka.

Tab. 17 Kritické, tvůrčí, systémové myšlení při uplatňování procesního přístupu

Č.	Způsob myšlení	Využití při uplatňování procesního přístupu
1	Kritické myšlení	<ul style="list-style-type: none">• Pro ověřování relevantnosti či pravdivosti informací týkající se procesů, která jsou hodnoceny nebo optimalizovány.• Pro jejich kritický rozbor.• Pro hledání a diskusi vhodných argumentů pro a proti.
2	Tvůrčí myšlení (neboli kreativita, intuice)	<ul style="list-style-type: none">• Pro hledání nových poznatků pro vytváření podmínek fungování nebo optimalizaci procesů.• Pro generování nápadů k přijímání opatření nebo řešení problémů za účelem zlepšování nebo optimalizaci procesů.
3	Systémové myšlení	<ul style="list-style-type: none">• Pro pochopení situace nebo okolností týkající se procesů v potřebných souvislostech (chápat kontext).• Pro porozumění vzorců chování lidí (jak zákazníků, kterým proces slouží, tak zaměstnancům, kteří proces zajišťují).• Případně pro matematické modelování, je-li to účelné.

Zdroj: autoři

³³ Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/rozhodovani-a-strategicky-pristup>



8. Závěr

Útvary a zaměstnanci, které zajišťují strategickou práci, se kromě práce na přípravě, realizaci, evaluaci strategií, plánování a realizaci projektů, zabývají dalšími činnostmi, u kterých může být možné zlepšit jejich provádění uplatněním procesního přístupu. Tito zaměstnanci:

- připravují a hospodaří s prostředky dle svěřeného rozpočtu včetně přípravy veřejných zakázek, výběru dodavatelů, objednávek, smluv a podobně,
- zajišťují interní nebo externí e-mailovou, písemnou nebo jinou komunikaci týkající se strategické práce včetně vyřizování podnětů a stížností,
- zpracovávají podklady nebo materiály do orgánů dané instituce (například u obce do rady a zastupitelstva) nebo pro porady vedení instituce ve vazbě na strategickou práci,
- mají na starosti propagaci a marketing strategií a projektů, často včetně sociálních sítí, správy části internetových stránek týkající se strategické práce,
- připravují workshopy nebo jiné akce,
- zajišťují vzdělávání zaměstnanců týkající se strategické práce,
- připravují a mají ve správě vnitřní předpisy s vazbou na strategickou práci,
- provádějí připomínkování strategií zpracovaných jinými institucemi,
- zajišťují připomínkování interních nebo vnějších dokumentů z hlediska strategické práce,
- účastní se na různých poradách, jednáních, absolvují služební cesty,
- u ministerstva to může též být spolupráce na připravované legislativě nebo legislativních úkolech,
- plní další jím svěřené úkoly (v řadě případů se strategickou prací nijak nespojují nebo jen souvisí jen okrajově).

Zda v konkrétní činnosti v konkrétní instituci je využití procesního přístupu možné či nikoli, to záleží na místních podmínkách a zejména na znalostech a dovednostech vedoucích a všech zapojených osob do strategické práce. Proto se tento text snažil shromáždit poznatky, znalosti a příklady, které mohou využití procesního přístupu usnadnit.

Nástroj (tento text a video přednáška) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“³⁴. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

³⁴ Odkaz na projekt: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>



Přílohy

Příloha č. 1: Prezentace – Využití procesního přístupu (řízení) v rámci strategické práce

Příloha č. 2: Video přednáška – Využití procesního přístupu (řízení) v rámci strategické práce

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci Nástroje pro strategickou práci/Procesní řízení v rámci strategické práce.



Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing as.
- ARMSTRONG, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- BERNHARD, O. E. (1990) *In the Light of Truth*. Stuttgart: Stiftung Gralsbotschaft
- BOGUSZAK, J., ČAPEK, J., & GERLOCH, A. (2003) *Teorie práva*. Praha: ASPI Publishing
- COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma 1989. 327 s.
- COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press 2005
- Databáze strategií. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/md/strategie/dopravni-politika-ceske-republiky-2021-2027>
- DOLEŽAL, J., LACKO B. A kol. (2009) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009
- DRUCKER, P. F. (2006) *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press 2008, 206 s.
- DVOŘÁČEK, J. (2005) *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck
- FOTR, J. (1992) *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press
- GOLDRATT, E. M. (1999). *Kritický řetěz*. Praha: InterQuality
- GOLDRATT, E. M., COX J. (2001) *Cíl: proces trvalého zlepšování*, Praha: InterQuality.
- HAVRÁNEK J. a kol. (2008) *Teorie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o.
- HRUŠKA, L. a kol. (2022a) A1. *Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji*. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů. Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/financni-rizeni-a-strategicke-planovani>
- HRUŠKA, L. a kol. (2022b) *Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji: A.2 Popis příkladů dobré praxe*. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů. Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/financni-rizeni-a-strategicke-planovani>
- HRUŠKA, L. a kol. (2022c). *Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. A.3 Metodické doporučení*. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů. Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/financni-rizeni-a-strategicke-planovani>



HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK, M. a kol. (2006) *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Informační středisko podpory jakosti*, Praha. Dostupné:

<http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>

Chadim, T. (2005). Výpočtová pomůcka Ekonomická efektivnost investic (II). Příklad použití. *TZB info*. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>

Chadim, T. (2005). Finanční kalkulátor pro hodnocení ekonomické efektivnosti investic. *TZB info*. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/110-financni-kalkulator-pro-hodnoceni-ekonomicke-efektivnosti-investic>

ISO 10006 (2019) *Management kvality – Směrnice pro management kvality v projektech*. Praha: Česká společnost pro jakost

ISO 9001 (2015) *Systém managementu jakosti* Praha: Česká společnost pro jakost

ISO 31000 (2018) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví

ISO 37001 (2016) *Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví

KAHNEMAN, D., TWERSKY, A. (1979) Prospect Theory. An analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292

KŘIVÁNEK, M. (2019). Dynamické vedení a řízení projektů. Systémovým myšlením k úspěšným projektům. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0408-6.

LACKO, B. (2017) Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN. *Acta Informatica Pragensia*, roč. 6, č. 1, s. 87

MARTINCOVÁ, J. (2017). Úroveň kritického myšlení studentů vybrané fakulty humanitních studií. In: *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, s. 83-105. ISSN 1804-526X.

MÁM POHOVOR s.r.o. (2019). Dostupné na: <https://mampohovor.cz/ukoly-z-assessment-centra-procesni-mapa/>

MFČR (2022) Metodický pokyn CHJ a OHA č. 24 – Digitalizace úřadu. Dostupné na <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2022/metodicky-pokyn-chj-a-oha-c-24--digitali-49273>

MMR (2018) *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf

MMR (2021). Koncepte Smart Cities. Praha? MMR, 2021. Dostupná z: [Koncepte-Smart-Cities-odolnost-prostrednictvim-SMART-reseni-pro-obce,-mesta-a-regiony.pdf.aspx \(mmr.cz\)](https://www.mmr.cz/Koncepce-Smart-Cities-odolnost-prostrednictvim-SMART-reseni-pro-obce,-mesta-a-regiony.pdf.aspx)

MF ČR *Metodická doporučení k řízení rizik, k finanční kontrole, k internímu auditu*. Praha: Ministerstvo financí ČR

NOVÝ ZÁKON (1991) *Nový zákon s výkladovými poznámkami*. Praha: Česká biblická společnost

NEMEC, J., PLAČEK M., PŮČEK M., J., OCHRANA, F. (2020) *Budgeting and Public Finance*. In Farazmand A.. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 2020.

OCHRANA, F. (2013) *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum



- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2011) *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration*. Praha: Wolters Kluwer
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, (2017) *Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector*. Praha: Nakladatelství Karolinum
- OCHRANA, J., PŮČEK, M. (2012) *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer
- PICHA, M. (2014). *Kritické myšlení a rekonstrukce argumentu*. Brno: Masarykova univerzita.
- PLAČEK, M., OCHRANA F., PŮČEK M.,J., NEMEC, J. (2020) *Fiscal Decentralization Reforms: The Impact on the Efficiency of Local Governments in Central and Eastern Europe*. Springer Nature. 2020.
- PLAČEK, M., PŮČEK, M., OCHRANA, F. (2019) Identifying Corruption Risk: A Comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), pp.366-384.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024724379
- PROVAZNÍKOVÁ, R. (2015). *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024756080.
- PŮČEK M. a kol. (2005) *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy..* Praha: MV ČR.
Dostupné:
https://www.researchgate.net/publication/40356457_Mereni_spokojenosti_v_organizacich_veřejne_spravy_soubor_příkladu
- PŮČEK M. J. (2022) *Rozhodování a strategický přístup*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KŘÁPEK M., (2021) *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- PŮČEK M. J., KŘÁPEK M., MISIAČEK R. (2022) *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK, M. J., PÁLENÍKOVÁ, M., (2022) *Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- PŮČEK, M. J., PÁLENÍKOVÁ, M., (2022) *Hospodárnost, efektivnost, účelnost (jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí)*. Brno: Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakulta
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., a kol. (2020) *Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea)*. Praha: Národní zemědělské muzeum
- PŮČEK M. J., STRNADEL Š., MISIAČEK R., (2022) *Plánování a řízení času v rámci strategické práce*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj



- PŮČEK, M. J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí – část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, M. J., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature. 2021
- PŮČEK, M. J., PLAČEK, M. (2019) Risk analysis – opportunity or threat to financial management of municipalities. *Socio-Economic and Humanities Studies*. 2/2019.
- PŮČEK, M. J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_uzr_fin.rizeni.pdf
- PŮČEK, M. J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009.
- SEMERÁDOVÁ, Ž. (2009) *Analýza podnikových procesů v organizaci veřejné správy*, Diplomová práce, Pardubice: Univerzita Pardubice. Dostupné na: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34770/SemeradovaZ_Anal%c3%bdza%20proces%c5%af_PP_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SMEJKAL, V., RAIS, K. (2013) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání Praha: Grada
- STIGLITZ, J. E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- ŠPAČEK, D., NUNVÁŘOVÁ, S. (2010) Veřejné služby a jejich specifika. In *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: MU, ESF, s. 11 – 33.
- ŠPAČEK, D., PŮČEK, M. J. a kol. (2016). *Metodika řízení znalostí*. Brno: Masarykova universita
- STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MERIČKOVÁ, B. M., & LINHARTOVÁ, V. (2017). *Teorie a praxe veřejných služeb*. Wolters Kluwer ČR.
- OLOMOUC. *Strategický plán rozvoje města Olomouce*. 2017. Dostupné z: https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/22_/22718/metodika-zlepsovani-procesu.cs.pdf
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. (2013) *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press
- Zákony: Zákon o finanční kontrole; Trestní zákoník; Zákon o veřejných zakázkách; Zákon o rozpočtových pravidlech; Zákon o obcích; Zákon o krajích; Zákon o rozpočtovém určení daní; Zákon o účetnictví; daňové zákony; Provdávčí vyhláška k zákonu o finanční kontrole č. 416/2004 Sb.
- Závěrečné práce studentů Ambis k problematice hospodaření, řízení rizik nebo příležitostí (diplomové nebo bakalářské – zejména Jančovičová, Jirasová a dále Bartoš, Bělohávková, Beranová, Brošová, Brůžková, Jandová, Klogner, Heijting, Chumlénová, Juhászová, Kohut, Menčíková, Nováková, Pagáčová, Sedlmajerová, Šimíček, Špirka, Uhrová, Valdová, Zamrzlová,



Zigová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček. Seminární práce studentů Ambis. Projekty SIGA Ambis.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
www.verejne-strategie.cz
www.mmr.cz