

Využití procesního přístupu (procesního řízení) v rámci strategické práce

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Ing. Veronika Linhartová, PhD.

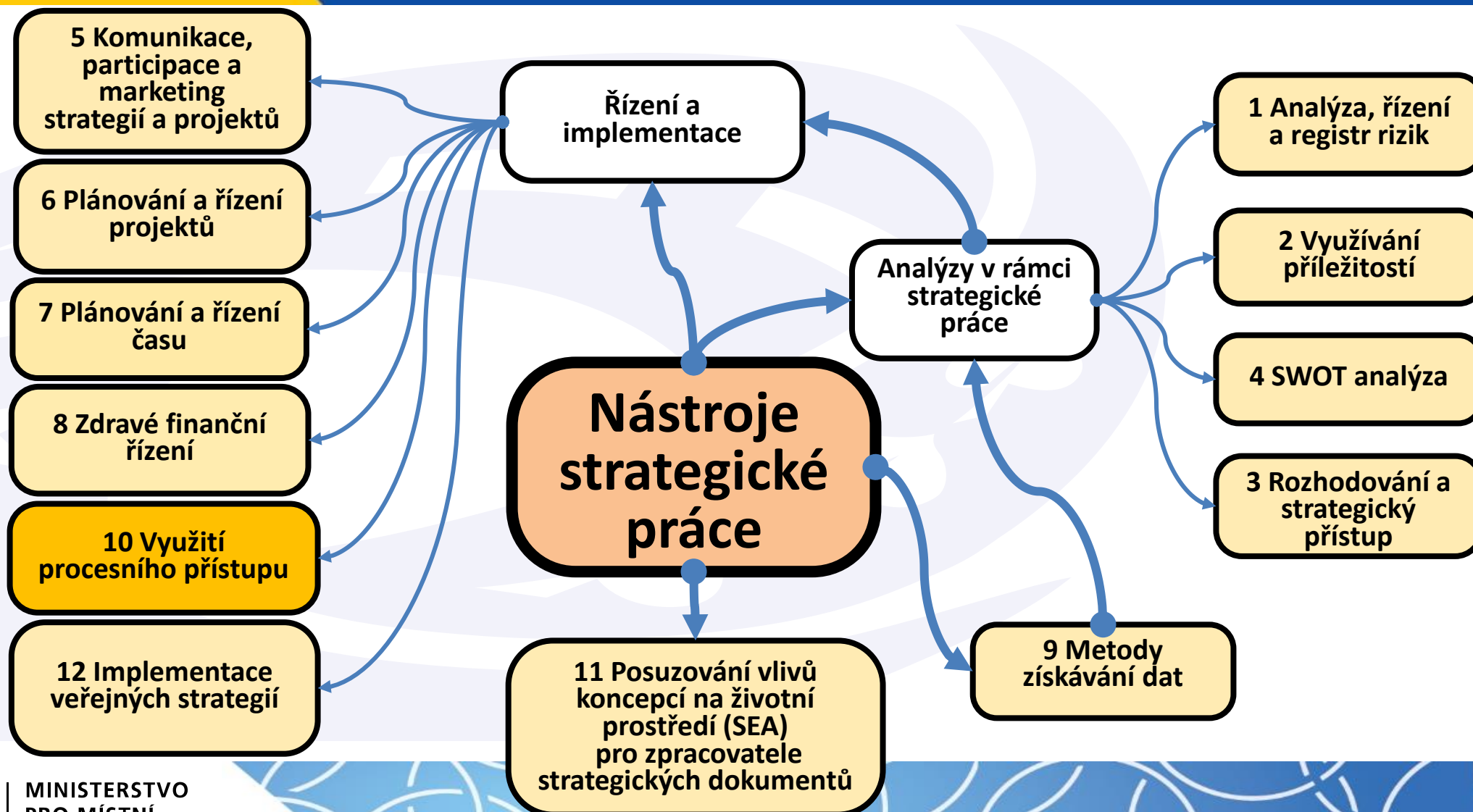


Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj zahrnuje**
- 3. Využití procesního přístupu v rámci strategického řízení**



Vazby mezi nástroji strategické práce



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje?

1. Textová část nástroje – 8 kapitol, viz další snímek
2. Prezentace
3. Video přednáška

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu.



Představení nástroje: Textová část nástroje

Souhrn

Summary

- 1 Úvod
- 2 Co je procesní přístup (řízení)
 - 2.1 Rozdíl procesní / projektové řízení
 - 2.2 Procesní model, popis procesu
 - 2.3 Změna postojů při uplatňování procesního přístupu
 - 2.4 Oblasti (faktory) procesního přístupu: lidé – postupy (předpisy) – digitalizace (technologie) - kultura
- 3 Přístupy a metody
 - 3.1 Postup pro využívání procesního přístupu při strategické práci
 - 3.2 Metody pro zefektivnění procesů
 - 3.2.1. Metody k popisu, vizualizaci, získávání dat včetně měření procesů
 - 3.2.2. Analýza jako podklad pro rozhodování v rámci využití procesního přístupu
 - 3.2.3. Benchmarking
 - 3.2.4. TOC (Teorie omezení)
 - 3.2.5. Modelování a systémový přístup
 - 3.2.6. Kritické versus tvůrčí myšlení
 - 3.2.7. Metody hodnocení kvality
 - 3.2.8. Hodnocení spokojenosti
 - 3.2.9. Audit - personální, výkonové, procesní
 - 3.2.10. Metody k reorganizaci všech procesů – reengineering, BSC
 - 3.3 Vazba na Smart Cities Management
 - 3.4 Digitalizace a procesní přístup
- 4 Kritérium potřebnosti / účelnosti (naplňuje cíl procesu poslání?)
 - 4.1 Analýza potřebnosti (účelnosti) procesu
 - 4.2 Cíl procesu musí odpovídat cílům instituce (poslání, společenské potřebě)

5 Kritéria optimalizace procesů při strategické práci

- 5.1 Kritéria pro optimalizaci procesů
- 5.2 Optimalizace procesů z hlediska kvality
- 5.3 Optimalizace procesů z hlediska výkonu
- 5.4 Optimalizace procesů z hlediska zdrojů (nákladů, rozpočtu)
 - 5.4.1. Zaměření na zdroje (náklady, rozpočet)
 - 5.4.2. Optimalizace zdrojů a zákon o finanční kontrole
 - 5.4.3. Úspory v procesech
- 5.5 Optimalizace z hlediska dalších kritérií - spokojenost, dopad na prostředí, společnost

6 Příklady a případové studie

- 6.1 Příklady procesních map – změny strategických dokumentů, odpovědi na dotazy
- 6.2 Příklady procesních map – proces plánování a přípravy investic (Olomouc)
- 6.3 Příklady procesních map – mapy městského úřadu
- 6.4 Příklady procesních map – mapy Oddělení registru vozidel
- 6.5 Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly – řízení rizik
- 6.6 Příklady procesních map – příprava školení
- 6.7 Úspora času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad
- 6.8 Příklady benchmarkingu obcí
- 6.9 Příklady modelů k hodnocení spokojenosti služeb (procesů)

7 Vybraná doporučení / omezení

8 Závěr

PŘÍLOHY

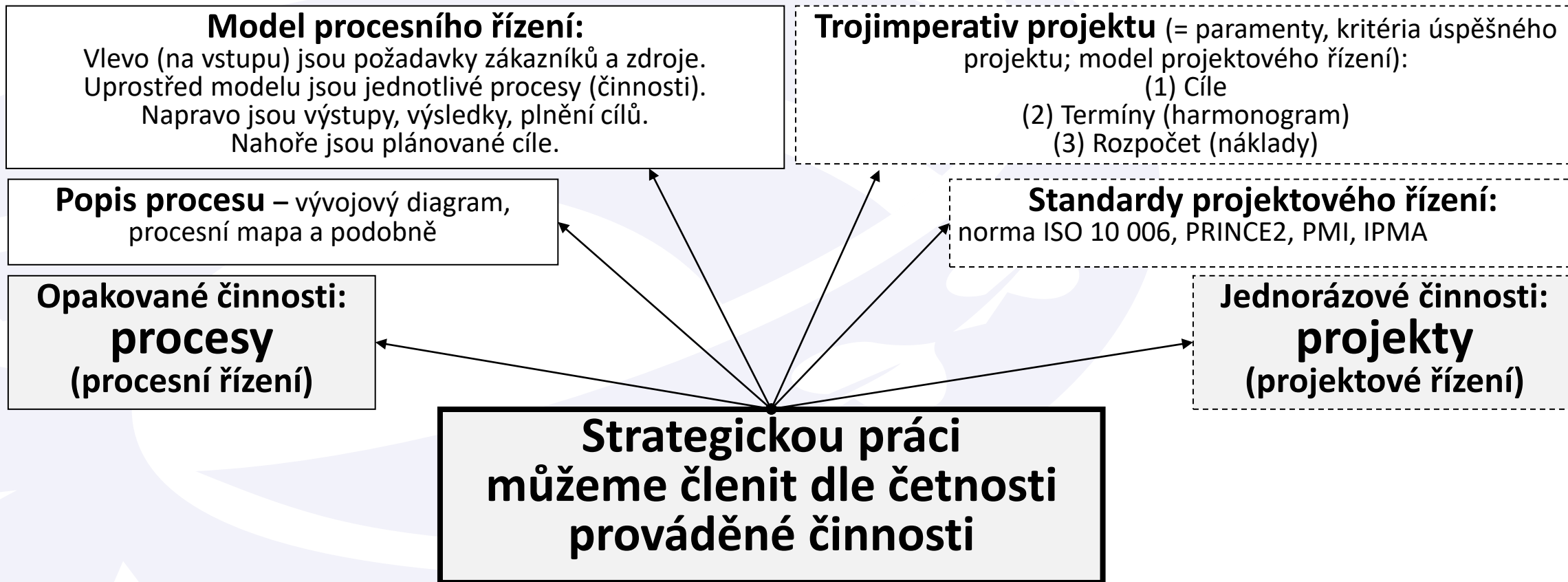
Příloha č. 1: Prezentace - Využití procesního přístupu (řízení) v rámci strategické práce

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

POUŽITÁ LITERATURA



Rozdíl procesní a projektové řízení

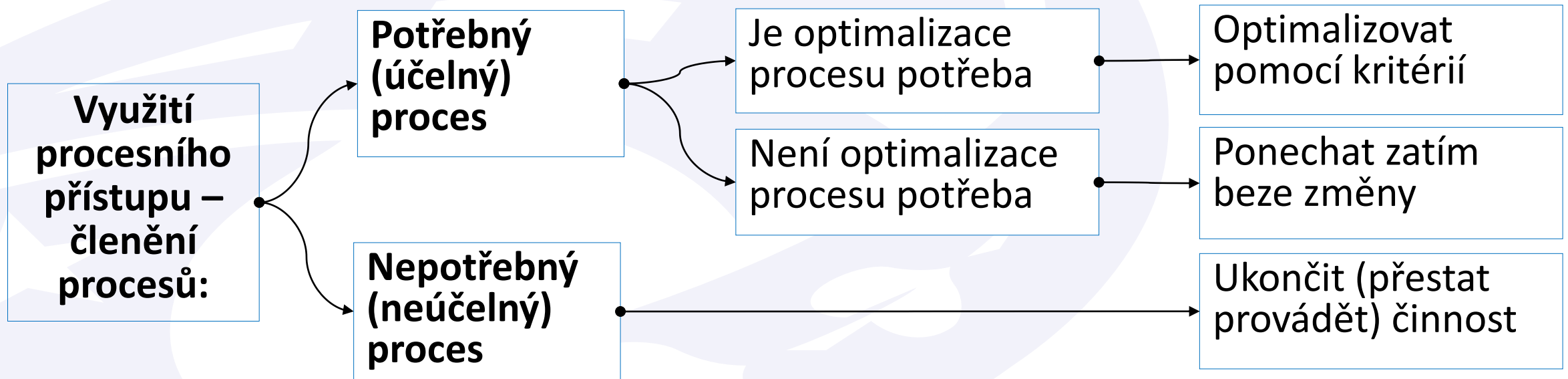


Opakované činnosti v rámci strategické práce

V rámci strategické práce se opakované činnosti vyskytují, může k nim patřit například:

1. vyřizování námětů, podnětů nebo připomínek ke strategickému plánu, jeho prováděcím plánům nebo projektům,
2. zajišťování interní nebo externí e-mailovou, písemnou nebo jiné komunikace týkající se strategické práce včetně vyřizování podnětů a stížností,
3. příprava workshopů nebo jiných akcí,
4. provádění propagace a marketingu strategií a projektů,
5. 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),
6. 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,
7. 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,
8. organizování pravidelných porad nebo jednání v útvaru zajišťující strategickou práci,
9. účast na poradách nebo jednáních svolaných někým jiným,
10. zpracování pravidelných zpráv, reportů
11. personální procesy (například nábor, hodnocení, odměňování atd.) a podobně.

Využití procesního přístupu: kritérium potřebnosti a kritéria optimalizace



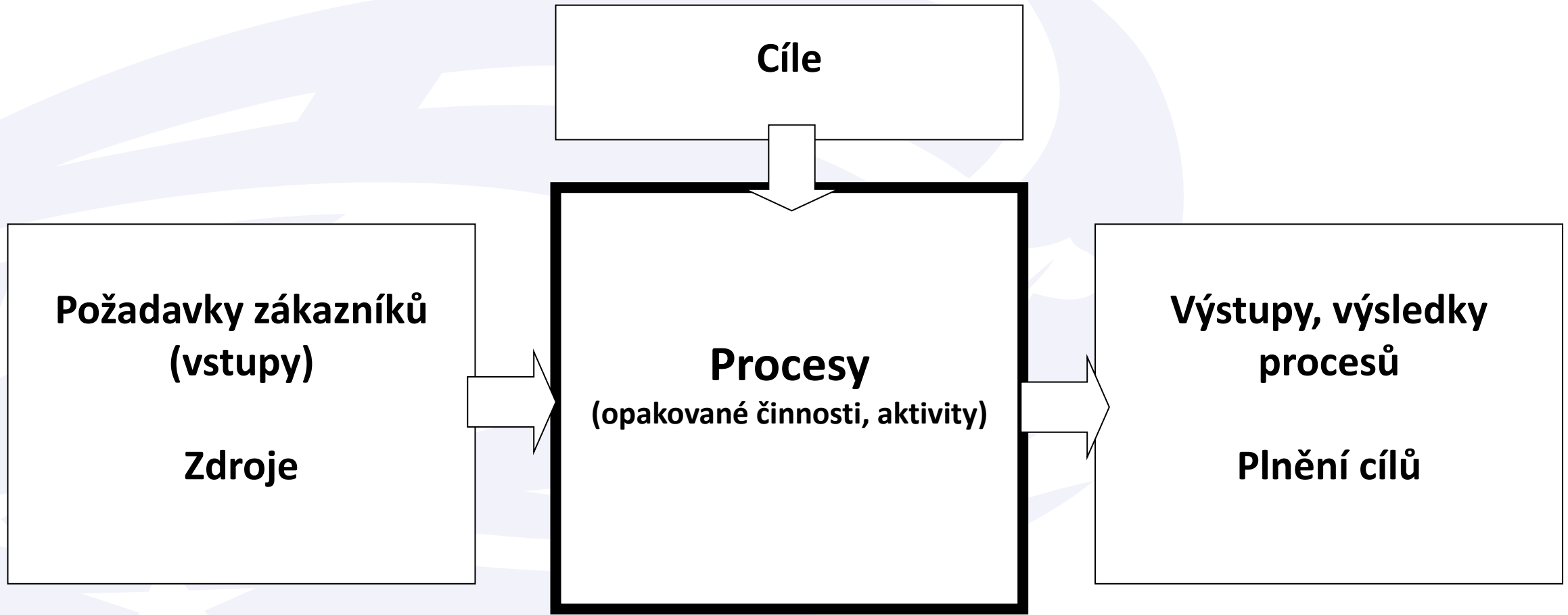
Vývojový diagram

Postup využití procesního přístupu při strategické práci

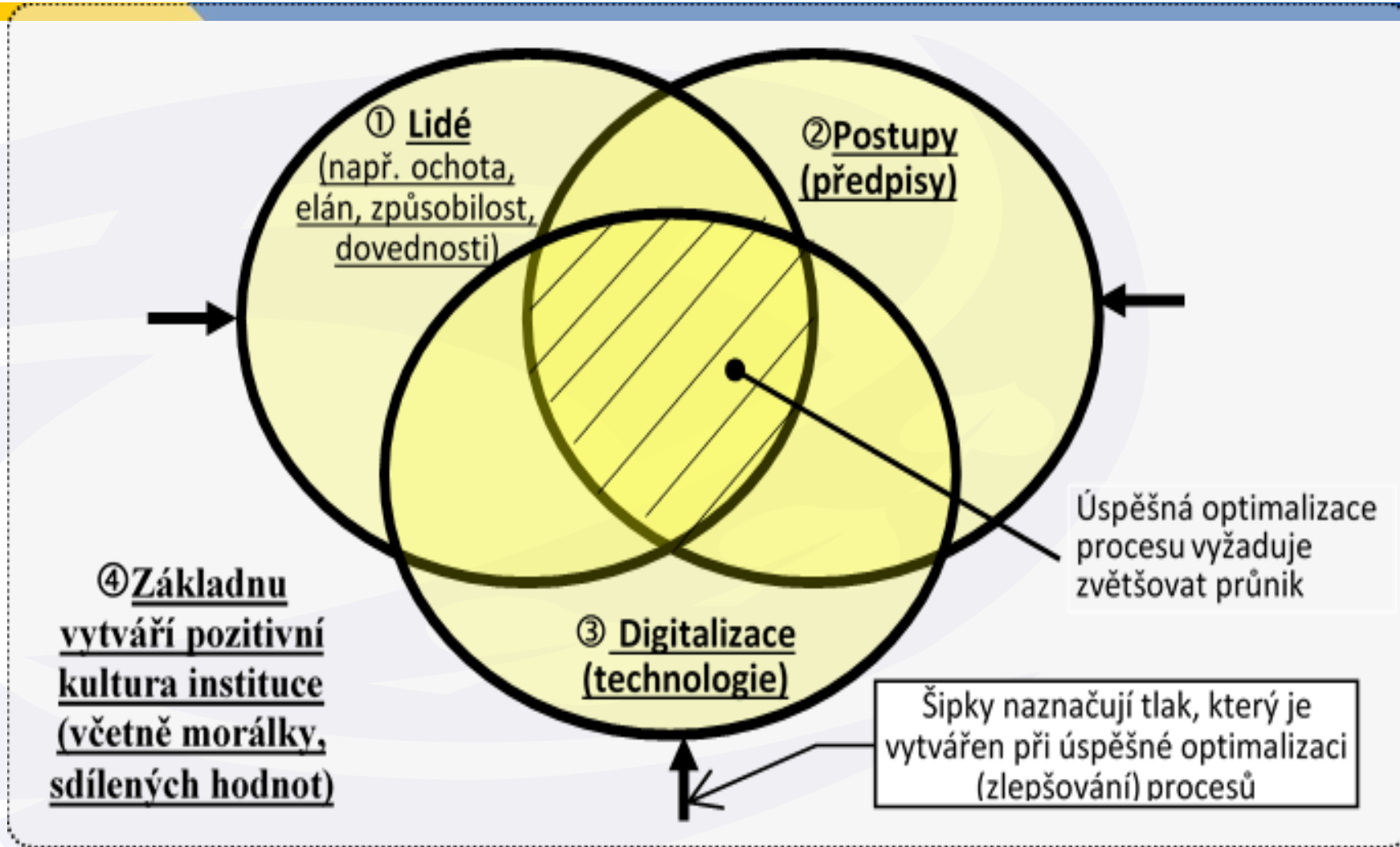
Vývojový diagram	Popis kroku využití procesního přístupu
	(1) Začátek: Rozhodnutí o využití procesního přístupu (chci využít).
	(2) Shromážděte informace o procesu (popis procesu, nastavení hodnot) a o všech relevantních souvislostech a provádějte měření.
	(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci využití procesního přístupu.
	(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
	(4.1) Může být proces ukončen (přestat vykonávat)? Ano – krok 4.2; Ne – krok 5
	(4.2) Přijměte rozhodnutí o ukončení nepotřebného procesu a proveďte jej včetně případných souvisejících opatření; znamenejte důvody, proč byl proces ukončen.
	(4.3) Konec: Vykonávání procesu je zastaveno.
	(5) Je potřeba provést optimalizaci procesu? Analýza a rozhodnutí z hlediska toho, zda provést optimalizaci. Ano – krok 6; Ne – krok 5.1
	(5.1) Znamenejte důvody rozhodnutí o odložení/ukončení optimalizace a dle potřeby komunikujte důvody dovnitř i ven
	(5.2) Konec: Optimalizace procesu odložena / ukončena
	(6) Výběr optimalizačního kritéria / kritérií, pokračování měření, návrh opatření ke zlepšení procesu.
	(7) Analýza smysluplnosti a proveditelnosti navržených opatření k optimalizaci procesu: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a zlepší 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
	(8) Rozhodnutí o zavedení opatření k optimalizaci procesu: Chci proces za pomoci navržených opatření optimalizovat? Ano – krok 9; Ne – krok 8.1
	(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace
	(10) Proveďte naplánované opatření, provádějte měření a opatření vyhodnoťte.
	(11) Byl proces optimalizován (analýza toho, zda došlo ke zlepšení)? Ano – krok 12; Ne – krok 5
	(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), znamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým
	(13) Konec: Proces optimalizován dle stanovených kritérií



Jednoduchý procesní model



Faktory procesního přístupu: lidé - postupy - digitalizace (technologie) - pozitivní kultura



Vybrané metody pro zefektivnění procesů

- 1) Metody k popisu, vizualizaci, metody k získávání dat včetně měření procesů
- 2) Analýza jako podklad pro rozhodování v rámci využití procesního přístupu
- 3) Benchmarking
- 4) TOC (teorie omezení)
- 5) Modelování a systémové myšlení
- 6) Kritické versus tvůrčí myšlení
- 7) Metody hodnocení kvality
- 8) Hodnocení spokojenosti
- 9) Audity - personální, výkonové, procesní
- 10) Metody k reorganizaci všech procesů – reengineering, BSC



Kritéria optimalizace

Základní kritéria optimalizace

```
graph LR; A[Základní kritéria optimalizace] --> B[Kvalita (dodržení standardu) pro zákazníka]; A --> C[Výkon (počet úkonů, rozsah činnosti, čas)]; A --> D[Zdroje (náklady, rozpočet, lidské zdroje, ostatní zdroje)];
```

Na co se optimalizace může zaměřit:

Kvalita (dodržení standardu) pro zákazníka

Výkon (počet úkonů, rozsah činnosti, čas)

Zdroje (náklady, rozpočet, lidské zdroje, ostatní zdroje)



Kritéria optimalizace: kvalita

**Optimalizace kvality
procesu**



**Vymezení znaků kvality
procesu**



Příklady znaků kvality procesu

- Srozumitelnost
- Odbornost
- Využitelnost v praxi
- Spolehlivost
- Doba vyřízení
- Jistota a bezpečnost
- Dostupnost
- Kompetence a způsobilost
- Přijetí, zacházení a porozumění
- Komunikace
- Prostředí
- Technické vybavení
- Důvěryhodnost
- Čekací doba



Kritéria optimalizace: výkony

**Optimalizace
výkonu procesu**

Na co se optimalizace může zaměřit:

Počet provedených úkonů

Rozsah prováděné činnosti

Úspora času (např. zkrácení doby vyřízení)



Kritéria optimalizace: zdroje

Optimalizace zdrojů procesu

Na co se optimalizace může zaměřit:

Náklady procesu

Rozpočet procesu (náklady, výnosy)

Lidské zdroje

Jiné zdroje (počet kanceláří, vybavení a technika atd.)



Kritéria optimalizace: další kritéria optimalizace

Na co se optimalizace může zaměřit:

**Další kritéria
optimalizace**

Spokojenost zákazníků / zaměstnanců

Vliv na okolí (životní prostředí) / vliv na společnost

Další vhodná kritéria



Uplatňování procesního přístupu - špatná / dobrá praxe

Č	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém 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

Příklady a případové studie

- 1) Příklady procesních map – změny strategických dokumentů, odpovědi na dotazy
- 2) Příklady procesních map – proces plánování a přípravy investic (Olomouc)
- 3) Příklady procesních map – mapy městského úřadu
- 4) Příklady procesních map – mapy Oddělení registru vozidel
- 5) Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly – řízení rizik
- 6) Příklady procesních map – příprava školení
- 7) Úspora času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad
- 8) Příklady benchmarkingu obcí
- 9) Příklady modelů k hodnocení spokojenosti služeb (procesů)



Děkujeme za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.

