

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>Poděkování</b>	<b>3</b>
<hr/>	
Kapitola 1	
<b>CO JE TO PROCES?</b>	<b>5</b>
<b>Co všechno musíme vědět o procesním řízení, abychom ho mohli zavést</b>	<b>6</b>
<b>Různá důležitost procesů</b>	<b>13</b>
<b>Strategické plánování</b>	<b>16</b>
Provedení strategické analýzy organizace	18
Strategicky plánujeme	26
Jak převádět strategii do soustavy měřitelných cílů? Balanced Scorecard	29
Hierarchická struktura cílů organizace	34
<b>Shrnutí</b>	<b>38</b>
Klíčová slova	38
<hr/>	
Kapitola 2	
<b>SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b>	<b>39</b>
<b>Charakteristika funkčního přístupu k řízení</b>	<b>40</b>
<b>Charakteristika procesního přístupu k řízení</b>	<b>41</b>
Principy procesního řízení	43
Jaké jsou hlavní přínosy procesního řízení?	44
<b>Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace</b>	<b>45</b>
Klíčová slova	46
<hr/>	
Kapitola 3	
<b>JAK POSTUPOVAT PŘI ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b>	<b>47</b>
<b>Strategické plánování zavádění procesního řízení</b>	<b>49</b>

<b>Příprava projektu zavádění procesního řízení</b>	<b>54</b>
Zpracování logického rámce projektu	54
Co ovlivňuje úspěch projektu – Kritické faktory úspěchu projektu	57
<b>Popis současného stavu procesů</b>	<b>59</b>
Charakteristika a východiska modelování	59
Postup procesního modelování	62
Identifikace oblastí a skupin procesů – hlavní, řídicí, podpůrné	65
Identifikace jednotlivých procesů a zjištění informací o procesech	65
Rozdělení procesu do subprocesů	70
Detailní popis každého procesu	71
Kontrola konzistence	74
<b>Procesní analýzy</b>	<b>74</b>
Benchmarking	75
<b>Návrh cílového stavu procesů a organizačních změn</b>	<b>77</b>
<b>Příprava a zavedení cílového stavu procesů a organizačních změn</b>	<b>78</b>
Průběh změny – Demingův cyklus – PDCA cyklus	79
<b>Základní fáze reengineeringového projektu</b>	<b>80</b>
<b>Zkušenosti z projektů zavádění procesního řízení</b>	<b>81</b>
Projekt Audit na vybraných ministerstvech Slovenské republiky	81
Projekt optimalizace organizační struktury Magistrátu města Ostravy	84
Metodický přístup k procesnímu auditu v rámci reformy a modernizace ústřední státní správy České republiky	85
<b>Shrnutí</b>	<b>88</b>
Klíčová slova	88

## Kapitola 4

<b>MONITOROVÁNÍ, MĚŘENÍ VÝKONNOSTI A NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU</b>	<b>89</b>
<b>Procesní cyklus</b>	<b>90</b>
Jednotlivé fáze procesního cyklu	91
<b>Neustálé zlepšování procesu</b>	<b>93</b>
Průběžné zlepšování procesu	93
Provádění skokových projektů změn	96
Metodika neustálého zlepšování procesu	97
Reengineering procesu	100
Metodika FADE pro hledání nových možností pro zlepšování procesu	101
<b>Dosahujeme zlepšení? – Monitorování a měření výkonnosti</b>	<b>103</b>
Úrovně výkonnosti	103
Monitorování a měření výkonnosti procesů	105
Měření a monitorování výkonnosti organizace s využitím modelu EFQM	109
Měření a monitorování výkonnosti organizace s využitím modelu CAF	116

---

Příklad možného využití modelu CAF v rezortu obrany	117
Základní rozdíly mezi Balanced Scorecard a modelem CAF (EFQM)	123
<b>Certifikace organizace podle ISO norem řady 9000</b>	<b>124</b>
<b>Shrnutí</b>	<b>128</b>
Klíčová slova	129
<b>Kapitola 5</b>	
<b>PROCESNÍ ANALÝZY</b>	<b>131</b>
<b>Co potřebujeme znát, abychom mohli provádět analýzu?</b>	<b>131</b>
<b>Jakým způsobem používat procesní analýzu?</b>	<b>132</b>
Analýza procesu a jeho vnitřní logiky	132
Analýza variant procesů	135
Analýza přidané hodnoty	136
Analýza očekávání zákazníků	137
Analýza obsluhy	138
Organizační analýza	141
Analýza prostorového přerušení	142
Časová analýza procesů	143
Analýza IS/IT	145
Analýza rizik	146
Nákladově užitkové analýzy	147
Metoda ABC	153
Analýza make or buy	153
<b>Shrnutí</b>	<b>154</b>
Klíčová slova	154
<b>PŘÍLOHY 1-8</b>	<b>155</b>
<b>SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	<b>229</b>
<b>SLOVNÍČEK VYBRANÝCH METOD PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ</b>	<b>235</b>
<b>SLOVNÍČEK ZÁKLADNÍCH PROCESNÍCH POJMŮ</b>	<b>247</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>257</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>263</b>

# ÚVOD

Kniha „Zavádění a využívání procesně orientovaného řízení v organizacích veřejného sektoru“ vznikla jako jeden z výsledků projektu obranného výzkumu „PROCESY“ *Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje resortu MO*. Odráží se v ní nejen dvouletá výzkumná činnost řešitelského týmu, v jehož v čele jsem stála, ale také pedagogická práce nás autorů, zaměstnanců Univerzity obrany, příslušníků Ústavu operačně taktických studií, která poskytuje kariérové vzdělávání vojákům z povolání AČR. Publikace reflektuje aktuální teoretické poznatky z oboru a rovněž se opírá o praktické zkušenosti, které autoři získali během své praxe. K napsání této knihy významně přispěly odborné semináře a konference, při nichž jsme diskutovali řešení problémů řízení v resortu obrany a státní správy s účastníky kurzů, pořádaných Ústavem operačně taktických studií, s kolegy z Univerzity obrany, ale i z jiných vysokých škol domácích i zahraničních, s pracovníky resortu obrany států NATO (ČR, SRN, SR a USA) a s pracovníky Nejvyššího kontrolního úřadu.

Cílem předkládané publikace je poskytnout aktuální a pokud možno ucelený pohled na zavádění procesního přístupu do řízení organizací veřejného sektoru. Měla by sloužit jako orientace a návod ke studiu dané problematiky, případně také pro přípravu organizace na procesní a organizační audit. Kniha svým obsahem doplňuje řadu publikací zabývajících se otázkami řízení veřejné správy a veřejných financí.

Publikace je určena především zaměstnancům úřadů a institucí veřejné správy, kteří se připravují na audit nebo chtějí změnit dosavadní zaběhnutý způsob řízení věcí veřejných, studentům a široké odborné i laické veřejnosti.

Celý text je rozdělen do pěti kapitol. První kapitola je věnována vysvětlení základních pojmů procesního řízení. Ve druhé kapitole jsou podrobně charakterizovány a následně porovnány funkční a procesní přístupy k řízení. Třetí a čtvrtá kapitola je stěžejní částí knihy a zabývá se projektem zavedení procesního přístupu k řízení do organizace veřejné správy a jeho využívání. Čtenáři se dozví, v čem spočívá podstata a význam procesního modelování a seznámí se s jednotlivými fázemi procesu modelování. Dále mohou získat informace, jaké modely lze pro popis reality v dané fázi využít a jaké zásady je třeba při procesním modelování dodržovat, aby popis současného stavu procesů organizace přinesl objektivní výsledky a byl využitelný pro následující analýzu procesů. Vzhledem k tomu, že MO ČR zakoupilo licenci softwarové podpory procesního řízení ARIS, jsou v textu popsány modely procesů vytvářené s jeho využitím. Spolu s procesním přístupem jsou popsány i moderní metody a přístupy využívající orientaci na procesy. Měření výkonnosti procesů je nezbytnou podmínkou pro úspěšné fungování procesního řízení, a proto je tato problematika

uvedena ve čtvrté kapitole. Spolu s měřením výkonnosti procesů je zde rozebrána i problematika měření výkonnosti organizací s využitím modelu CAF a EFQM.

V páté kapitole je uvedena problematika analýzy a optimalizace procesů. Jsou zde objasněny vybrané metody, které je možno uplatnit při provádění procesní analýzy. Na konci publikace je zařazeno několik příkladů a případových studií vztahujících se k oblasti procesního řízení, které doplňují výklad a čtenáři si mohou ověřit správné pochopení dané problematiky.

Pro snazší orientaci v uvedené problematice je součástí knihy i slovníček základních procesních pojmů.

Všem čtenářům přeji, aby jim publikace přinesla zajímavé a užitečné poznatky.