



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Metodická příručka pro potřeby projektového řízení v organizacích ústřední státní správy

*Centrální podpora projektového řízení projektů MVČR a jím
řízených organizací*

Realizační tým SOFO Group a.s.

19. 11. 2012

Obsah

Obsah	2
1 Obecný úvod do projektového řízení	3
1.1 Definice projektu	3
1.1.1 Řízení projektu	4
1.1.2 Projektové metodiky	6
1.2 Procesní řízení	8
1.2.1 Principy procesního řízení	8
1.2.2 Proces	9
1.3 Specifika státní správy	9
2 Implementace projektového řízení v orgánech státní správy	11
3 Metodika řízení projektů v orgánech státní správy – procesní model	13
3.1.1 SIPOC	13
3.1.2 EPC	17
3.1.3 Použití rozhodovacích znaků	21
4 Návaznost procesů	22
5 Ukázkový procesní model fiktivního pracoviště	24
Seznam zkratk	30

1 Obecný úvod do projektového řízení

Tato obecná kapitola si klade za cíl definovat význam jednotlivých důležitých termínů, které jsou často používány, ale jejich význam není vždy správně chápán. Implementace projektového řízení kamkoli se v současné době zdá být módním trendem. Je vhodné si tedy definovat, co vlastně projekt opravdu je – kdy je vhodné činnosti zorganizovat do podoby projektu a také projektově řídit.

1.1 Definice projektu

Obecně ustálenou definicí projektu v managementu je „časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby“. Tím se dostáváme k první důležité vlastnosti projektu – projektově lze řídit pouze činnosti, které směřují k nějaké změně – jasnému cíli. Projektové řízení tedy není určeno k provádění opakovaných rutinních činností (například vyřizování žádostí, provádění správních úkonů), ale k zavedení nějaké změny, či provedení jednorázové aktivity s jasným cílem v jasně ohraničeném čase. Druhou vlastností projektu je - ohraničení v čase. Každý projekt má svůj harmonogram, ve kterém je jasně definována posloupnost kroků, které vedou k dosažení cíle. Tyto kroky mají danou časovou náročnost, podle které je možné plánovat jednotlivé zdroje alokované na řešení dané části projektu. Projekt má daný i rozpočet, který by měl pokrývat potřebu zdrojů pro jeho realizaci.

Projekty je možné dělit na menší oddělené celky (etapy, fáze). Tyto celky by měly ohraničovat jednotlivé logické části projektu. Pokud vezmeme jako příklad typického projektu vývoj informačního systému, tak v první fázi projektu jsou provedeny expertní analýzy a příprava infrastruktury pro vývoj, ve druhé etapě je proveden samotný vývoj systému (programování) a ve třetí fázi probíhá testování a ladění. Cílem takového projektu je pak vyvinutý informační systém připravený k nasazení.

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a současně realizace projektu nevyvolává negativní reakce. Požadovaná změna je způsobena realizací výstupů projektu. Obvykle nemůžeme změnu realizovat přímo, ale předpokládáme, že uskutečnění projektu způsobí realizaci změny.

Projektové řízení vychází z poznatku, že jakmile rozsah, neobvyklost, složitost, obtížnost a rizikovost projektu přesáhnou určitou míru, je nutno použít adekvátních metod pro řízení celé akce.

1.1.1 Řízení projektu

Projektové řízení velice úzce souvisí s procesním řízením. V podstatě projekt je soustava vzájemně se ovlivňujících časově ohraničených procesů. Podobně jako u procesního řízení, neomezuje se projektové řízení daným organizačním rámcem jednoho subjektu, ale potřeby zdrojů a personálního zabezpečení jsou řešeny horizontálně napříč jak subjektem vlastním, tak spolupracujícími subjekty. Řízení projektů se opírá o práci projektového týmu, který je veden rolí výkonného manažera (projektový manažer). Projektový tým se skládá i z dalších projektových rolí, kdy každá z těchto rolí musí mít v projektu definováno své místo a svou odpovědnost. Odpovědnosti v rámci projektového týmu jsou dány pozicí v něm, nikoli formou nadřízenosti a podřízenosti osob v prostředí mimo řešení projektu.

V zásadě každý projektový manažer, ať už se jedná o projekt malý anebo velký, by měl být schopen před zahájením projektu odpovědět na následující otázky:

- CO chceme udělat.
- KDY začneme.
- CO potřebujeme.
- Zvládneme to SAMI, nebo s CIZÍ pomocí.
- JAK DLOUHO nám to bude trvat.
- KOLIK to celé bude stát

Odpovědi na tyto otázky jsou základním stavebním kamenem řízení (managementu) projektu.

Je tedy nutné definovat:

- cíl – produkt / službu a jejich funkčnost, či parametry
- kvalitu s jakou má být cíl realizován (metriky)
- zdroje, za pomocí kterých bude cíl naplněn
- čas, ve kterém je třeba odevzdat hotový produkt
- náklady – tedy rozpočet, který bude čerpán
- rizika – pro přípravu postupů jak se jim vyhnout nebo co dělat pokud nastanou

- omezení, která projekt budou ovlivňovat

Strukturovaným projektovým managementem rozumíme řízení projektu logickým a organizovaným způsobem prostřednictvím definovaných kroků a procesů. Tento způsob řízení nazýváme projektovou metodikou.

1.1.2 Projektové metodiky

Řízení projektů využívá pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu celou řadu metod. Ty představují ověřené a popsání postupy, řešící problémy návrhu a implementace projektu. Tyto metody mají souhrnný název projektové metodiky. Existuje jich celá řada, ovšem v praxi se jich osvědčilo a dále rozvinulo jen několik. Obě níže popsané metodiky jsou vydávány organizacemi sdružujícími významné odborníky a společnosti napříč obory, v pravidelných intervalech jsou vydávány revize těchto metodik reflektující nejnovější poznatky z praxe. U rozšířených a pravidelně revidovaných metodik je využito i poznatků dobré praxe z tisíců v minulosti realizovaných projektů.

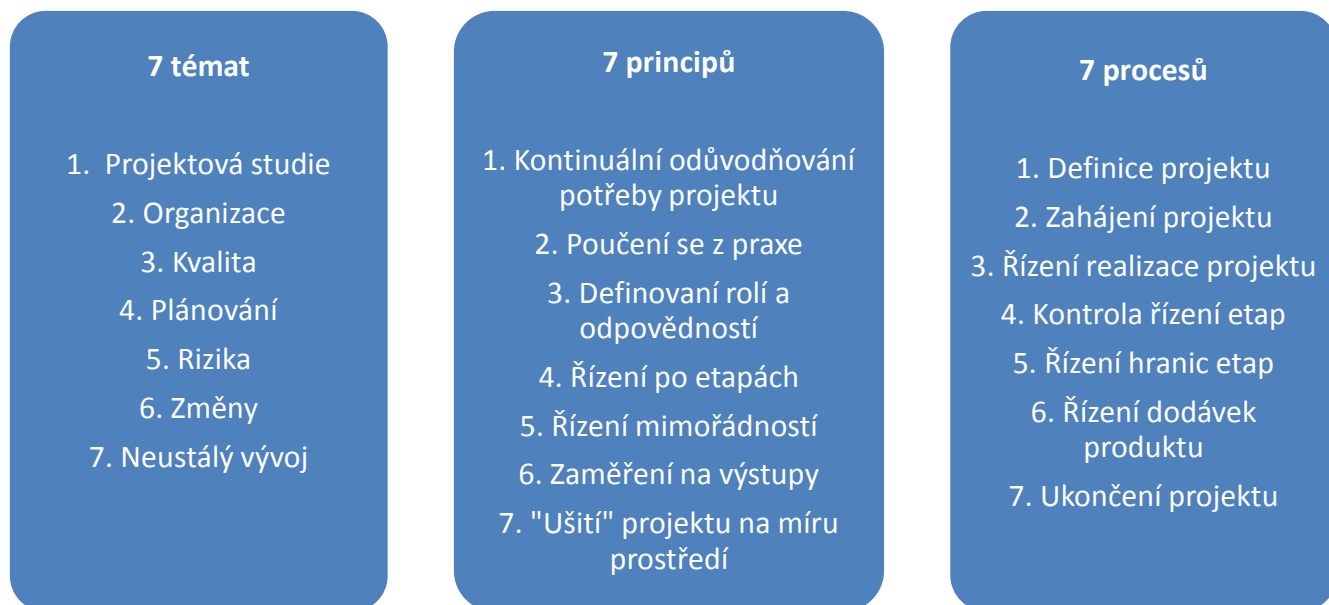
Mezi dvě celosvětově nejrozšířenější obecné projektové metodiky patří:

- **Prince2** – z anglického *PRojects IN Controlled Environments*, projekty v kontrolovaném prostředí. Tato, v Evropě nejrozšířenější projektová metodika, má svůj původ ve Velké Británii a opírá se o sedm hlavních principů. Vzhledem k možnosti (v podstatě nutnosti) přizpůsobit metodiku PRINCE2 v rámci aktuálního prostředí projektu, je nutné porozumět principům, které jsou páteří metodiky. Vytvářené projektové dokumenty je možno sdružovat, zjednodušovat, případně nepoužít. Procesy mohou být velmi zjednodušeny a každý z nich má mnoho možností použití podle velikosti projektu. Principy ale zůstávají a zaručují, že projekt je projektem PRINCE2, neboli projektem v kontrolovaném prostředí.

Těmito principy jsou:

- průběžné zdůvodnění projektu,
- poučení se ze zkušeností,
- definované role a zodpovědnosti,
- řízení pomocí etap,
- dohled nad projektem na základě výjimek,
- důraz na produkty,
- nutnost upravit metodiku podle aktuálního prostředí.

Vysoká míra flexibility metodiky PRINCE2 byla využita i při návrhu metodiky PRINCEGON, což je v podstatě metodika pro řízení projektů v prostředí české státní správy, která principy PRINCE2 přizpůsobuje tomuto prostředí a nastavuje pro něj i procesy projektového řízení.



Obrázek 1 - Metodika Prince2 – principy, témata a procesy

- PMBOK** – z *anglického Project Management Body of Knowledge*, nepřekládá se. Tato projektová metodika je nejvíce rozšířena v Severní Americe. PMBOK je mezi ostatními standardy a metodikami nejstarší a nejobecnější. Svojí šířkou se snaží popsat všechny aspekty projektového řízení a dává managementu projektu relativní volnost. Dělí se na 9 základních znalostních oblastí, které dohromady tvoří model projektového řízení. Metodika je sice obecnou, je však primárně zaměřena na firmy dodávající svoje výrobky / služby pomocí projektů. Zaměřuje se také jen na roli projektového manažera a nepokrývá (na rozdíl od PRINCE2) další role v řízení projektu.

Existuje i mnoho dalších standardů a metodik, většinou jsou však uzpůsobeny k řešení projektů v určitých oblastech – například vývoj softwaru nebo dodávku specifických výrobků a služeb.

1.2 Procesní řízení

Moderní pojetí projektů pracuje s procesním přístupem k jeho řízení. Projekt je vlastně časově a cílem omezená množina vzájemně propojených procesů.

1.2.1 Principy procesního řízení

Procesní řízení je soubor činností týkajících se plánování a sledování výkonnosti procesů.

Procesní řízení je využití znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů s cílem splnit požadavky uživatele výstupů za současné optimální rentability svých aktivit.

Principy, ze kterých vychází procesní řízení, můžeme shrnout do následujících deseti bodů:

- Přirozený sled událostí – vykonávání činností v přirozeném sledu.
- Integrace – integrování dílčích činností do celků podle jejich logických souvislostí.
- Týmovost – proces je zajišťován samostatným týmem, který má pro svou činnost delegovány potřebné pravomoci.
- Motivace zaměřená na proces – motivace pracovníků je spojena s výsledkem činnosti, nikoli pouze s činností samotnou.
- Odpovědnost – odpovědnost za proces a jeho výsledky má jeho vlastník.
- Autonomnost – realizační tým procesu je autonomní, spoléhá se na samoregulaci – jelikož motivace týmu je vázána na výstupy procesu – odměna je určována na základě výsledků procesu.
- Pružnost týmu – sestavování pracovních týmů je dynamické, aby se dalo jejich složení přizpůsobovat aktuálním požadavkům a tým tak pružně reagoval na změny.
- Odstranění informačních překážek – informace a znalosti se vyskytují v aktuální podobě na jednom místě přístupné všem relevantním členům týmu. Informační zdroje jsou tedy centralizovány, například ve formě sdílené databáze.
- Variantnost – jeden proces může mít několik variant, odlišujících se jinou iniciační událostí, požadavkem na vstupu.

- Vhodné místo realizace – činnosti jsou vykonávány na nejvíce vhodném místě vzhledem k charakteru procesu a potřebným zdrojům.

1.2.2 Proces

Základní entitou, se kterou se neustále přichází při procesním řízení do styku, je proces.

Proces je definován jako soubor činností, které přetvářejí vstupy na výstupy a vytvářejí tak přidanou hodnotu pro zákazníka procesu. Samotné procesní řízení by nebylo dostatečné bez vazeb mezi procesy, které jsou svým významem zásadní. Vazby jsou jak mezi procesy, tak mezi jednotlivými činnostmi v procesu. Každý proces má nadefinované své specifické cíle, své vstupy a výstupy. Proces vždy odpovídá podmínkám, ve kterých se vyskytuje a má svého vlastníka (vlastníky), který odpovídá za jeho průběh.

1.3 Specifika státní správy

V této podkapitole budou nastíněny specifické problémy organizace veřejné správy ve vztahu k procesnímu řízení.

V komerční sféře je motivace organizace jasná – vytvářet zisk. K tomuto hlavnímu cíli jí dopomáhá efektivně nastavený systém řízení. Pokud by firma byla nepružná a nereagovala na přání zákazníků, brzo by o ně kvůli silné konkurenci přišla. Zákazník by nebyl spokojen a přešel by ke konkurentovi. V organizacích veřejné správy je situace logicky jiná. Organizace veřejné správy jsou zřízeny zákonem a jako takové jsou monopolem. To svádí k jisté „zkostratělosti“, tedy neochotě ke změnám zavedených postupů.

Za hlavní problémy a slabá místa organizace veřejné správy ve vztahu k procesnímu řízení můžeme obecně označit:

- absence konkurence – absence konkurence jako přirozené motivace ke zlepšování,
- nízká flexibilita – způsobená složitostí právních předpisů a chybějícím jasným popisem procesu,
- vysoká fluktuace a nízká motivace řadových referentů – způsobená jak systémem odměňování, který nedává prostor k oceňování perspektivních pracovníků, tak absencí jasně nastavených cílů,

- působení politických vlivů – „čtyřletý cyklus“ a nestabilita v obsazení vyšších manažerských pozic, závislost na státním rozpočtu a případných rozpočtových omezeních,
- zákazník – pojem zákazníka (občana) je těžko uchopitelný, občan si organizaci nevybírá a musí se vrátit, i když je nespokojen s její prací,
- zakořenění funkčního přístupu k práci – důležité je naplnit očekávání nadřízeného, nikoli občana (nizké prozákaznické působení pracovníků),
- striktní dodržování organizační struktury – procesy jsou svojí podstatou horizontálními a překračují hranice více organizačních jednotek, pracovníci jedné organizační jednotky by se tedy mohli podílet na více procesech,
- nízká flexibilita vykonávání svěřených agend – způsobená jak dlouhou dobou potřebnou ke schválení, tak i úzkoprofilovým vyhraněním některých pracovníků – mnohdy obtížná zastupitelnost,
- nízká flexibilita vynakládání svěřených prostředků – organizace mají daný rozpočet na celý rok, jeho dynamické navyšování, případně snižování je obtížné a svázané velkou řadou legislativních a procedurálních překážek.

Naopak silné stránky veřejné správy pro zavedení procesního řízení jsou:

- stabilita a zázemí veřejné instituce,
- stálost nastavení legislativních postupů – jejich případné změny jsou dlouho dopředu známy a je možno provést redesign procesu v dostatečném předstihu.

2 Implementace projektového řízení v orgánech státní správy

Jak vyplývá z definice projektu, řízení činností projektovou formou je vhodné tam, kde je zapotřebí dosáhnout daného cíle – vyvinout produkt, prosadit změnu. Nehodí se tedy pro kontinuálně zajišťované procesy, typicky správní úkony.

Typickými projekty v organizacích státní správy mohou být například:

- přizpůsobení a implementace informačního systému – spisové služby,
- rekonstrukce prostor,
- výstavba a spuštění centrálního dispečinku,
- projekt na skokové zlepšení infrastruktury (například informačních technologií).

Jelikož projekt jako takový obsahuje projektový záměr, jeho průběh se dá snadno vyhodnocovat a efektivně řídit, rozhodla se Evropská unie při konstrukci své dotační politiky k podpoře jednotlivých projektů. Podporu do zájmových oblastí je možné směřovat nastavením kritérií pro projekty, které budou vybrány ke spolufinancování za splnění daných podmínek. Formou projektů je možné přispívat ke kontinuálnímu zlepšování v zájmových oblastech.

Pro efektivní řízení, případně metodické působení směrem do organizace ohledně projektového řízení, byly ve většině orgánů státní správy zřízeny specializované útvary projektového řízení. Tyto útvary zastřešují jednotlivé specialisty na projektové řízení a dotační specialisty. Vzhledem ke specifikům projektového řízení a složitosti problematiky dotačních titulů je pro organizaci existence těchto specialistů důležitá. Důležitá je i kooperace a centrální metodická pomoc, kterou zajišťuje Ministerstvo vnitra.

Při přípravě a administraci žádostí o financování projektů je vhodné vyčlenit popsané činnosti do tohoto specializovaného útvaru a z věcně k projektu příslušných útvarů (iniciátorů projektu) zajišťovat odborné gestory. Projektový a dotační specialisté mají manažersky zajišťovat běh projektu a dbát na splnění formálních náležitostí.

Je jasné, že ne každá organizace je tak velká, aby si specializovaný útvar dovolila. Pak může daný specialista být v jiném odboru – např. ekonomiky nebo informatiky.

3 Metodika řízení projektů v orgánech státní správy – procesní model

Procesní model pro řízení projektů popisuje procesy životního cyklu projektu i podpůrné procesy formou procesních map. Jednotlivé mapy jsou navzájem propojeny do komplexního procesního modelu.

Pro modelování procesů využíváme dvě modelovací techniky:

- 1) **SIPOC** – pro popis procesů na manažerské úrovni a zachycení rozhraní (interfa-ce) mezi procesy. Touto technikou je modelována 1. a 2. linie procesů,
- 2) **eEPC** – pro popis detailního průběhu procesů. Touto technikou je modelována 3. (nejnižší) linie procesů.

Konvence použité v jednotlivých technikách včetně příkladů jsou uvedeny v následujících kapitolách.

3.1.1 SIPOC

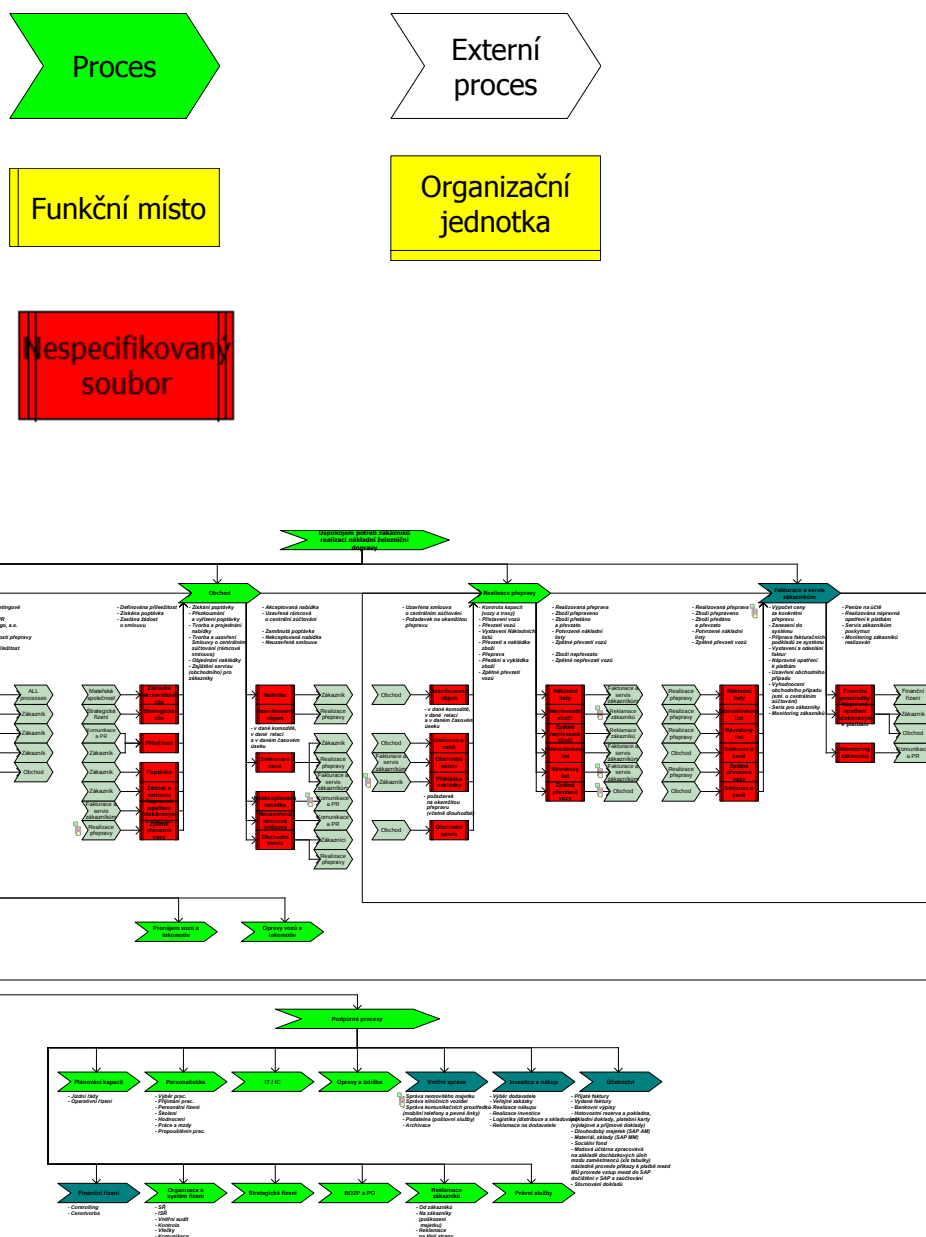
SIPOC je akronymem (Suppliers -> Inputs -> Process -> Outputs -> Customer) pro popis procesů metodou, která zajišťuje identifikaci všech reálných a potřebných vazeb mezi procesy, předávaných materiálů a informací, stejně jako identifikaci duplicitních činností a výstupů.

Procesní model zpracovaný touto metodikou využívá diagramy tvorby přidané hodnoty pro znázornění celého toku procesů společností a vyjádření vzájemné návaznosti procesů. *Obrázek 2* uvádí ukázkou části procesního modelu, který popisuje všechny vstupy a výstupy procesů, jejich poskytovatele a konzumenty v grafické podobě a zároveň i textový popis náplně každého procesu.

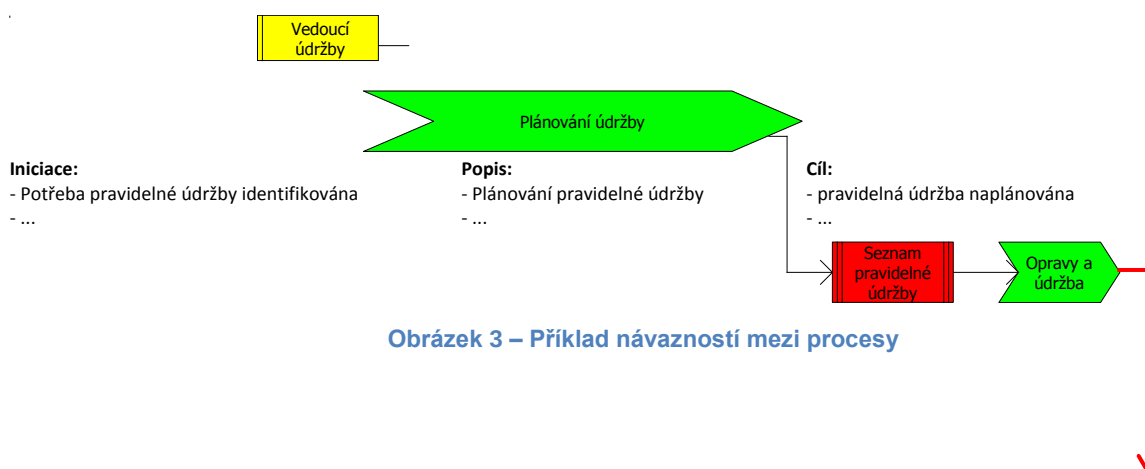
Obrázek 3 uvádí příklad procesu Plánování údržby, který svým výstupem (*Seznam pravidelné údržby*) iniciuje proces, který dále uvádí *Obrázek 4* (proces, kdy Vedoucí údržby získává požadavek na plánovanou údržbu, kterou v rámci procesu provádí a vytváří o této činnosti výkazy – *Výkaz o provedené údržbě*).

Při popisu procesů technikou SIPOC jsou využívány následující objekty:

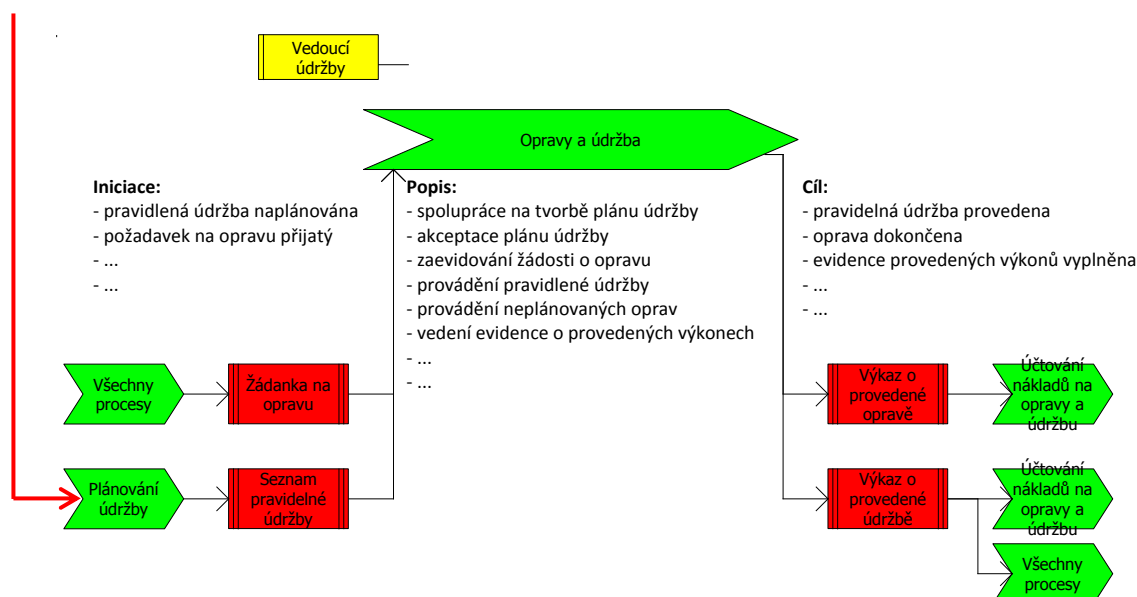
CZ.1.04/4.1.00/27.00006 – CEPR – Centrální podpora projektového řízení projektů realizovaných MVČR a jím řízených organizací



Obrázek 2 – Ukázka techniky SIPOC



Obrázek 3 – Příklad návazností mezi procesy



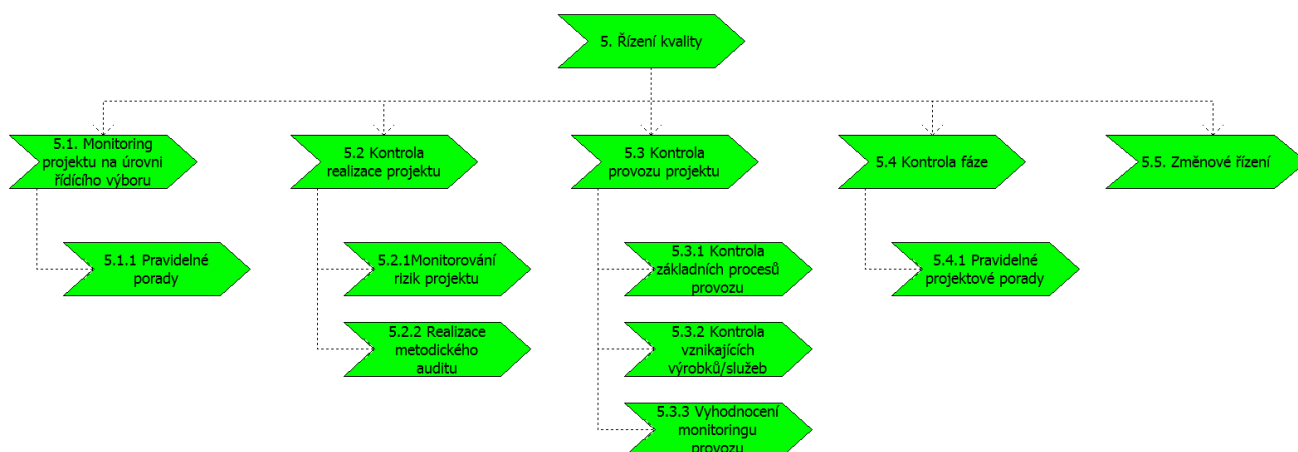
Obrázek 4 – Příklad popisu procesu Opravy a údržba technikou SIPOC

Jmenné a barevné konvence

Jmenné konvence

Pro zajištění snadné identifikovatelnosti a zařazení procesů v jejich hierarchii bude v komplexním procesním modelu dodržováno jejich číselné označení podle strategie „PRINCE-GON metodika řízení projektů Smart Administration Ministerstva vnitra ČR“, verze 1.4.

Příklad hierarchického pojmenování procesů je uveden na *Obrázek 5 - Hierarchické znázornění procesů*.

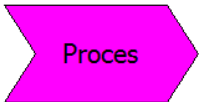
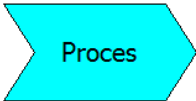
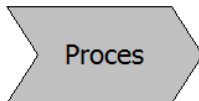


Obrázek 5 - Hierarchické znázornění procesů

Barevné konvence

Vzhledem k tomu, že v rámci projektu bude vytvářen komplexní procesní model, na který může být nahlíženo z několika rovin (například z roviny realizátora projektu, dodavatelů, kontrolních orgánů), je zapotřebí každou tuto rovinu pohledu odlišit. Nejpřehledněji tak učiníme stanovením barevné konvence v označování procesů.

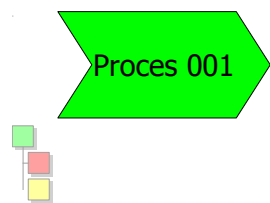
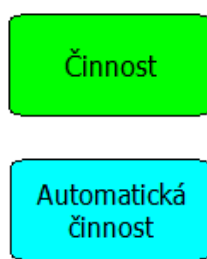
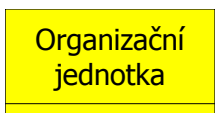
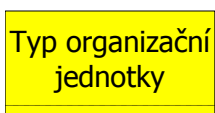
Objekt	Popis – vlastníci procesu
 Proces	Zelená Realizátor projektu – organizace realizující projekt
 Proces	Žlutá Poskytovatel dotace – mimo projektů financovaných plně ze státního rozpočtu

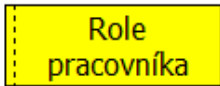
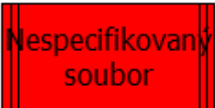
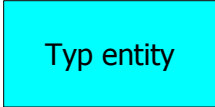
Objekt	Popis – vlastníci procesu
	Fialová Dodavatel – dodavatel vzešlý z výběrového řízení, dodávající realizátoru projektu produkty nebo služby dle zadávací dokumentace.
	Světle modrá Externí kontrolní orgány – obecně kontrolní orgány, jak na úrovni státu, tak na úrovni Evropské unie.
	Šedá Koordinátor strategie – v případě projektů realizovaných v souladu se strategií SmartAdministration je jím prozatím MV
	Bílá Ostatní externí subjekty

3.1.2 EPC

Pro detailní rozpracování činností v procesech je využívána technika eEPC – enhanced Event-driven Process Chain (diagram procesu řízeného událostmi). Pomocí diagramu lze přehledně definovat, pomocí jakých aktivit bude proces realizován, v jakém sledu a jak budou jednotlivé aktivity koordinovány.

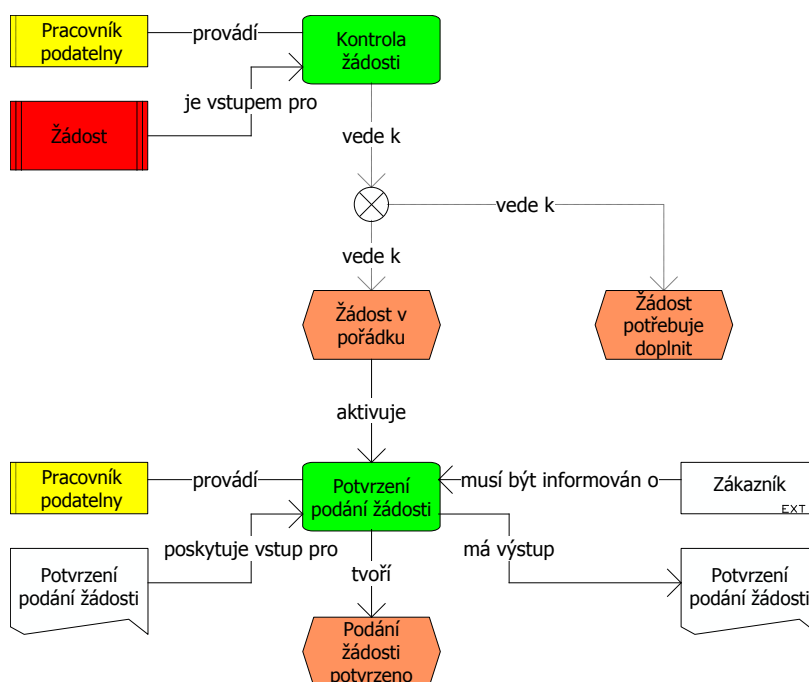
Proces specifikovaný pomocí eEPC využívá následující základní objekty:

Objekt	Popis
	Proces – obvykle je rozpracován v rozpadu procesu, který obsahuje konkrétní popis činností. (<i>Rozpad se otevírá poklikáním levým tlačítkem myši na barevné čtverečky.</i>)
	Činnost – činnost prováděná pracovníkem(ky) k činnosti přiřazenými. Činnost může být vykonávána i automaticky, např. informačním systémem. Obecně: objekty zobrazené na levé straně jsou vstupy, na pravé straně výstupy z činnosti.
	Událost – stav procesu následující po činnosti a předcházející činnosti
	Organizační jednotka – např. konkrétní odbor
	Typ organizační jednotky – obecně odbor, oddělení apod.
	Funkční místo – pracovní pozice
	Pracovník – tento objekt nebývá standardně používán. Jeho využití je v případech, kdy je zapotřebí větší konkretizace Funkčního místa (např. uvedením jména daného pracovníka)

Objekt	Popis
	Role pracovníka – využíváno pro obecné určení pracovníka – pracovní role (schvalovatel, oznamovatel, ...)
	Externí pracovník příp. subjekt
	Nespecifikovaný soubor – informace bez (na této úrovni podrobností) specifikované vnitřní struktury. I u tohoto objektu lze vytvořit rozpad do další úrovně a uvést jeho obsah.
	Applikace – IS provádějící nebo podporující danou činnost
	Entita – formulář s přesnou a vždy stejnou strukturou (např. faktura, objednávka, ...). Vždy musí být zřejmé nebo specifikované atributy/položky entity – formuláře.
	Dokument – jakýkoliv konkrétní dokument (smlouva, dopis, ...)
	Riziko – identifikované riziko

Objekt	Popis
	XOR – pro dvouvstupový člen platí: buď a nebo – jedna nebo druhá větev procesu. Stejný operátor na konci větve opět spojuje. Platí vždy právě jedna větev procesu. Operátor XOR tedy slouží k rozdělení vstupů nebo sloučení výstupů, podmínka operátoru je splněna v případě, že je použit právě jeden z n vstupů nebo výstupů.
	AND – pro dvouvstupový člen platí: jedna a druhá větev procesu. Stejný operátor na konci větve opět spojuje. Operátor AND tedy slouží k rozdělení vstupů nebo sloučení výstupů, podmínka operátoru je splněna v případě, že je použit každý z n vstupů nebo výstupů.
	OR – pro dvouvstupový člen platí: buď a nebo, ale i A – jedna nebo druhá, ale i jedna a druhá větev procesu. Stejný operátor na konci větve opět spojuje. Operátor OR tedy slouží k rozdělení vstupů nebo sloučení výstupů, podmínka operátoru je splněna v případě, že je použit jeden nebo druhý nebo n-tý vstup nebo výstup procesu, či jejich platné kombinace. Pouze, pokud není použit ani jeden ze vstupů je výsledkem neplatí. U každého výskytu operátoru OR v procesních modelech je u tohoto výskytu uveden textový popis, který upřesňuje význam operátoru v daném případě.

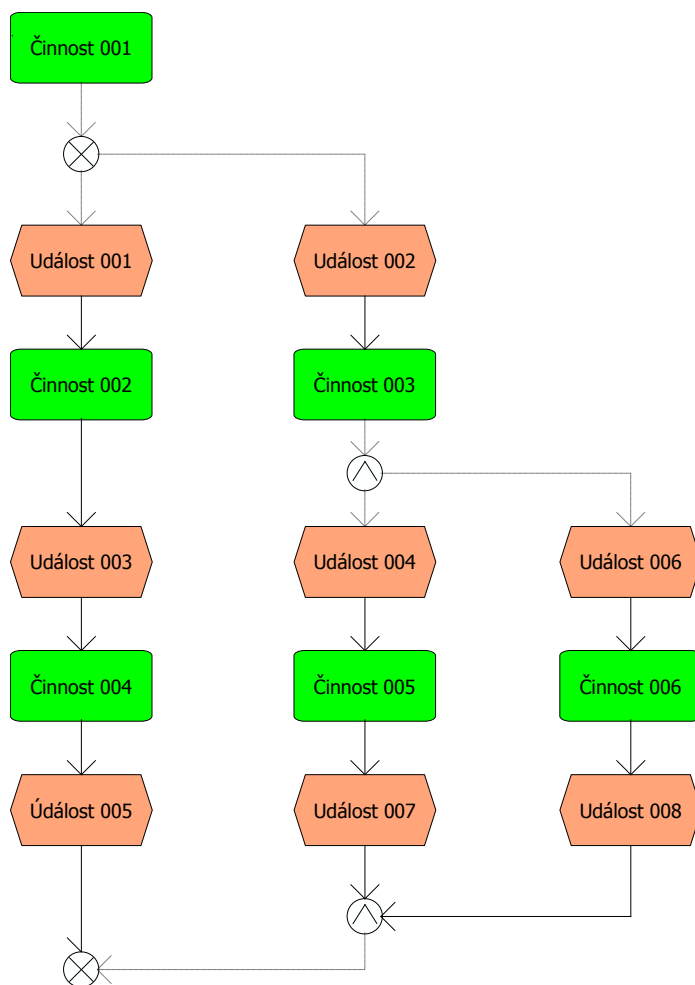
Mezi těmito objekty jsou vytvořeny jasně definované vazby, díky kterým lze procesní model využít i k exportu pracovních náplní jednotlivých pracovníků – viz *Obrázek 6*.



Obrázek 6 - Ukázka popisu vazeb

3.1.3 Použití rozhodovacích znaků

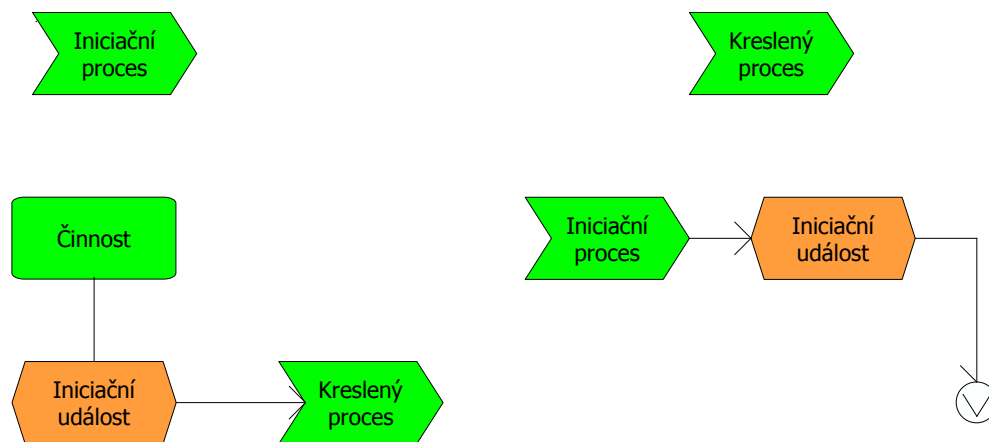
Pokud se někde proces rozhodovacím znakem rozdělí a poté se po provedení činností opět spojí, tak se k tomu používá stejný znak. Viz [Obrázek 7 - Použití rozhodovacích znaků](#)



Obrázek 7 - Použití rozhodovacích znaků

4 Návaznost procesů

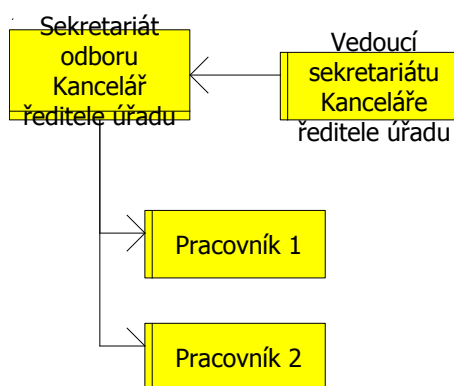
Návaznost procesů je řešena vazbou, která je tvořena iniciační událostí a cílovým procesem. Při mapování (kreslení) tohoto cílového procesu je pak původní proces použit jako iniciační. Příklad je uveden na *Obrázek 8 - Návaznost procesů*.



Obrázek 8 - Návaznost procesů

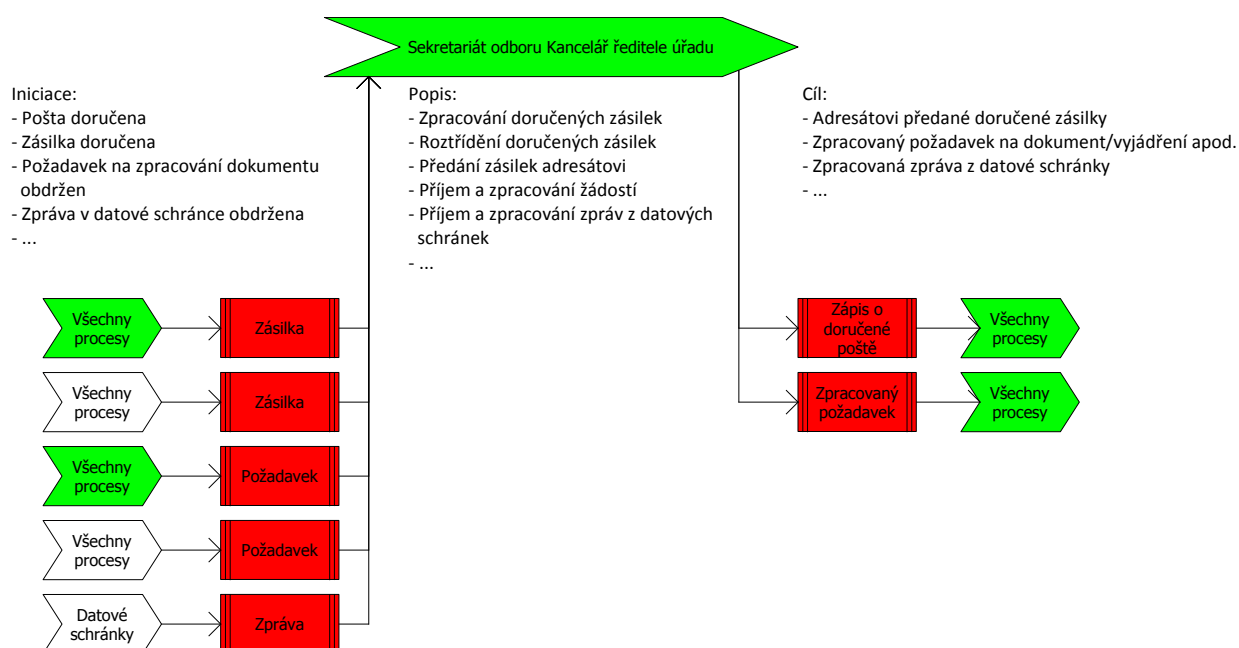
5 Ukázkový procesní model fiktivního pracoviště

Ukázkový procesní model je zpracován dle výše uvedené metodiky. Součástí komplexního procesního modelu, který zpracováváme je i organizační struktura, kde jsou snadno viditelná jednotlivá rozdělení útvarů organizace včetně hierarchické struktury. Ukázka organizačního schématu fiktivního pracoviště je uvedena na *Obrázek 9 - Organizační schéma*.



Obrázek 9 - Organizační schéma

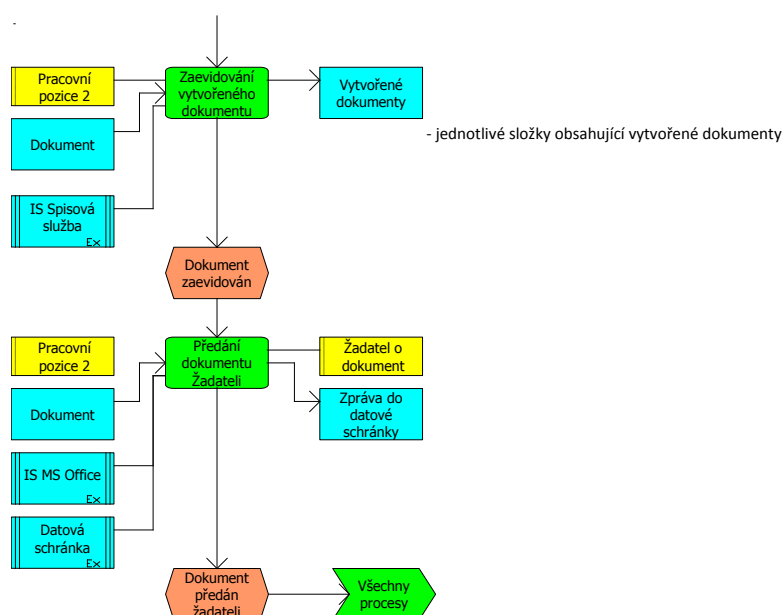
V první fázi je vytvářena mapa procesů metodou SIPOC, jejíž náhled pro fiktivní pracoviště je uveden na *Obrázek 10 - SIPOC Sekretariát odboru Kancelář ředitele úřadu*. Procesy pojmenované *Všechny procesy* jsou používány v případě, že nejde přesně specifikovat, z kterého nebo do kterého procesu výstup pochází/směřuje, což v tomto případě je dáno nedostatkem informací, nebo má výstup vliv na všechny procesy organizace.



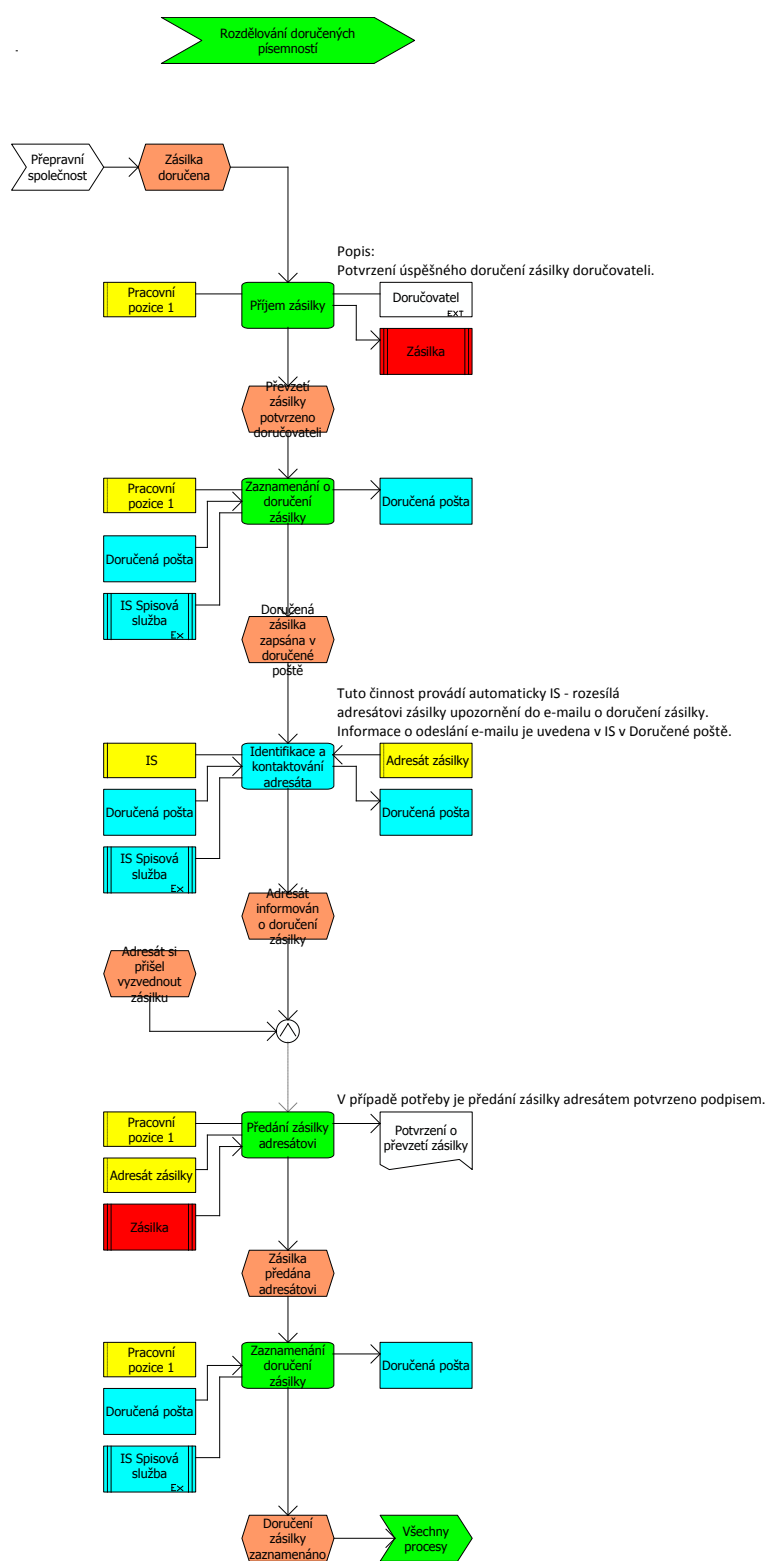
Obrázek 10 - SIPOC Sekretariát odboru Kancelář ředitele úřadu

Na *Obrázek 10 - SIPOC Sekretariát odboru Kancelář ředitele úřadu* jsou zobrazeny Iniciace daného procesu, popis probíhajících činností a jejich výstupy jak v grafické, tak textové podobě. Tento diagram je tvořen více ze široka, detaily průběhu procesu jsou poté rozpracovány v podobě eEPC modelu. Níže uvádíme 2 ukázky rozpracování činností fiktivního pracoviště.

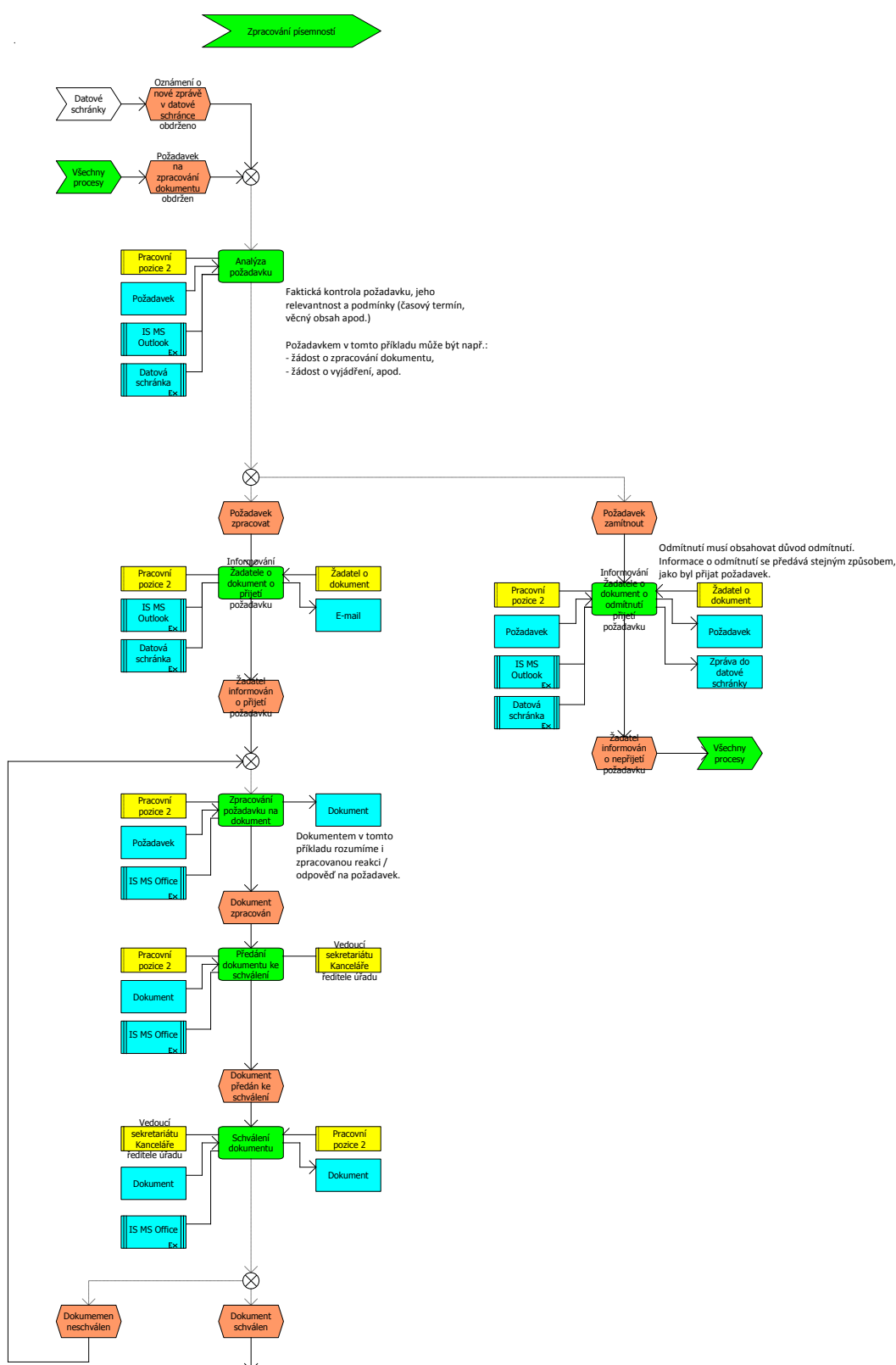
Na *Obrázek 12 - Průběh procesu Rozdělování doručených písemností* je vidět průběh příjmu zásilky od externího doručovatele, její zpracování, zaevidování a předání adresátovi. Zde bychom chtěli upozornit na činnost *Identifikace a kontaktování adresáta*, která je prováděna automaticky informačním systémem, který má z předchozího kroku dostatek informací o zásilce a může tak adresáta informovat automaticky. Z tohoto důvodu je jako pracovník provádějící tuto činnost uveden IS a je barevně odlišen vzhled činnosti. Stejně jako je možno z komplexního modelu vyexportovat pracovní náplň jednotlivých pracovníků, je tak v tomto případě možno vyexportovat i činnosti, které provádí automaticky sám informační systém (daná aplikace).

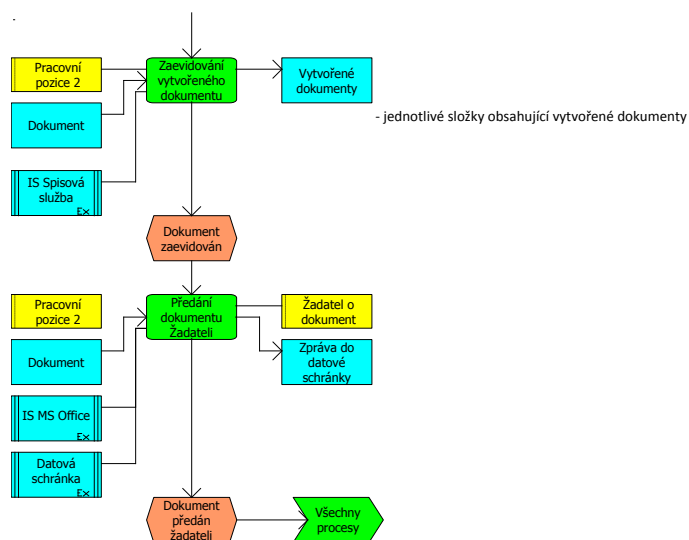

Obrázek 11 - Zpracování písemností - průběh procesu

V druhém příkladu, který je na obrázku nahoře, je uveden průběh procesu Zpracování písemností, kde jsou v rámci modelu použity objekty Dokument a Typ entity se stejným názvem *Dokument*. U činnosti jsou uvedeny vždy oba, neboť činnost, kterou pracovník provádí je stejná, ať se jedná o dokument elektronický či listinný. Neznamena to, že by musel pracovat s oběma podobami dokumentu, ale pouze s tou, která pro daný případ je ta správná.



Obrázek 12 - Průběh procesu Rozdělování doručených písemností





Obrázek 13 - Průběh procesu Zpracování písemností

Seznam zkratek

Zkratka	Popis
eEPC	Enhanced Event-driven Process Chain (diagram procesu řízeného událostmi). Viz kapitola 3.1.2
SIPOC	Suppliers -> Inputs -> Process -> Outputs -> Customer (Dodavatelé -> Vstupy -> Proces -> Výstupy -> Zákazníci).
IS	Informační systém - je soubor lidí, technologických prostředků a metod, které zabezpečují sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem tvorby prezentace informací pro potřeby uživatelů.
OR	NEBO – logický součet.
AND	A – logický součin.
XOR	Exkluzivní OR
EU	Evropská unie
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
ESF	Evropský sociální fond
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
SFG	SOFO Group a.s.