

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC
Podnikové informační systémy

Šimona Hágerová

**Aplikace procesního řízení na Krajském úřadě
Olomouckého kraje, Odboru informačních technologií**

The Application of Process Management in the Regional
Authority of the Olomouc Region, in the Information
Technology Department

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 15. března 2011

Děkuji vedoucímu Oddělení technického a systémového na Odboru informačních technologií na Krajském úřadě Olomouckého kraje Ing. Ivanu Russnákovu za poskytnuté informace a materiály potřebné k bakalářské práci.

Děkuji RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA, za pomoc s výběrem tématu, odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady při jejím zpracování. Děkuji též za ochotu a vstřícnost při hledání společného času ke konzultačním schůzkám a zapůjčení odborné literatury, včetně vlastních poznámek.

Osnova:

Úvod.....	5
1 Část teoretická.....	6
1.1 Vysvětlení pojmů.....	6
1.2 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení.....	8
1.3 Znalostní management.....	12
1.4 Reengineering veřejné správy a informační systémy veřejné správy ...	14
1.5 Monitorování a zlepšování procesů.....	15
1.6 Optimalizace a měření výkonnosti procesů na principu RPZ	18
2 Část praktická.....	21
2.1 Popis prostředí, ve kterém řeším procesní řízení.....	21
2.2 Požadavek na HelpDesk – popis aplikace	23
2.2.1 Požadavek na nový HW.....	26
2.2.2 Tvorba objednávky	28
2.2.3 Dodávka HW od dodavatele na KÚ a evidence majetku	30
2.2.4 Proces výměny HW	33
2.2.5 Postup řešení HW závady	35
2.3 Určení RPZ a stávající výkonnosti v procesu HelpDesk.....	37
Závěr	40
ANOTACE.....	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
SEZNAM PŘÍLOH.....	44

Úvod

Na první pohled se zdá zavádění procesního řízení jako zbytečná byrokracie. Proč zavádět procesní řízení, když vlastně všechno funguje jak má? Proč něco standardizovat, když všechny cesty vedou ke stejnému výsledku? Je třeba si uvědomit, že procesní řízení nám umožňuje identifikovat, popsat a odstranit chyby činnostech, které opakovaně provádíme, zjistit jejich nedostatky, neekonomičnost a neefektivnost. Dobře zpracované procesy usnadňují práci jak vykonavatelům procesů, tak zákazníkům. I bez procesního řízení je výsledek nakonec stejný, ale cesta k cíli je příliš komplikovaná a zdlouhavá. Nestandardní postupy pak komplikují práci ostatním pracovníkům Krajského úřadu Olomouckého kraje.

Na Odboru informačních technologií (OIT) existuje mnoho procesů. Všechny začínají i končí v HelpDesku - zadáním a nakonec ukončením požadavku. Aplikace HelpDesk slouží k hlášení závad, problémů, instalaci software, požadavků na nový hardware a dalších servisních požadavků na Odbor informačních technologií.

Cílem mé bakalářské práce je popsat procesy týkající se hardware, vysvětlit rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení a ukázat možnost měření výkonnosti procesů na principu reálného potenciálu zlepšení.

Pro svou práci jsem si vybrala procesní řízení požadavku na nový hardware a řešení závad hardware. Tyto procesy procházejí neustálým vývojem, stále se optimalizují a v současné době neexistuje jejich aktuální dokumentace. Jsem ráda, že praktické části mé bakalářské práce mohou být využity pro doplnění této dokumentace pro vnitřní potřebu Odboru informačních technologií na Krajském úřadě Olomouckého kraje.

1 Část teoretická

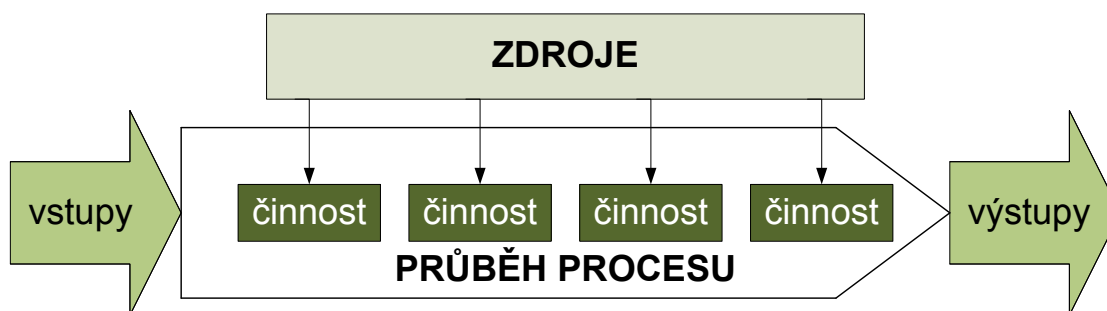
1.1 Vysvětlení pojmů

Proces je skupina souvisejících činností, kde je jasně nadefinovaný začátek (vstup) a konec (výstup) které dohromady tvoří celek. Do procesu vstupují **zdroje** (pracovníci, materiál, zařízení atd.).

Činnost je ucelený sled úkonů, které jsou vytvářeny převážně v rámci jednoho oddělení.

Začátek (vstup) je spuštění procesu. **Konec (výstup)** je výsledkem procesu. Protože konec procesu může být zároveň i vstupem do dalšího procesu, musí být zaručena jeho efektivnost.

Obr. 1 – Schéma procesu¹

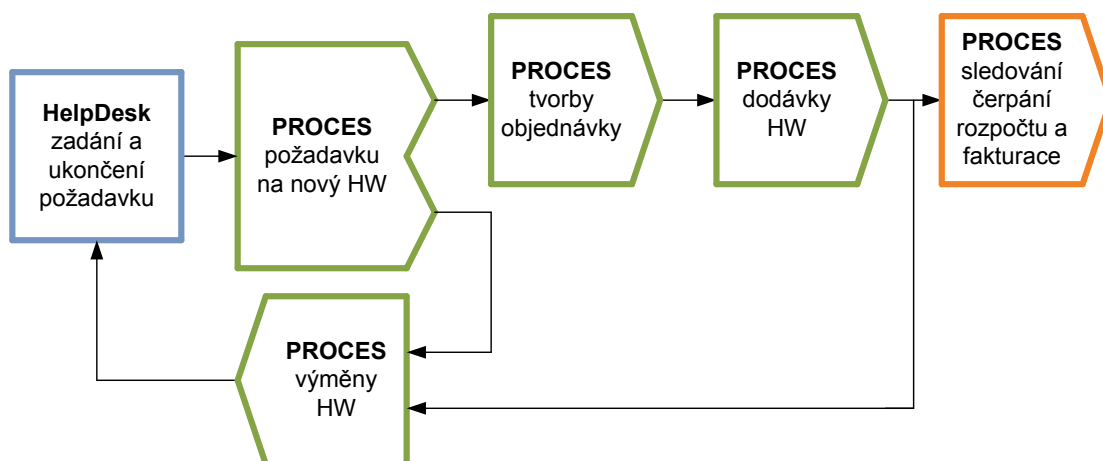


Vlastník procesu je osoba zodpovědná za fungování a efektivnost procesu. Bývá to zpravidla vedoucí odboru. Má na starosti správu procesu a jeho vylepšování, včetně řešení všech problémů vzniklých v průběhu procesu. Vlastník procesu má jako jediný pravomoc procesy měnit.

¹ GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.*, s. 7

Zákazník procesu je osoba, oddělení, odbor, nebo jiný subjekt, kterému jsou výstupy procesu určeny. Zákazníkem procesu může být i následující proces.

Obr. 2 – Návaznost procesů při výměně nového hardware na OIT, na kterém je vidět i důležitá zpětná vazba.



Grasseová uvádí: „**Proces je přirozená návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou.**“

Proces tedy chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu / výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.²

„V klasifikaci firemních procesů neexistuje v odborné i podnikové praxi jednoznačně jednotný přístup. Zřejmě ani neexistuje žádný standardní seznam procesů a každá organizace by si měla takový seznam vypracovat sama, byť jen proto, že tato činnost ji umožní lépe pochopit vlastní situaci, bude-li ji posuzovat z procesního hlediska.“³

Metrika je ukazatelem hodnocení efektivnosti a výkonnosti procesů.

² GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 13

³ KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 77

1.2 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení

Řízení procesů v organizaci je jednou z funkcí managementu související s organizováním - tj. uspořádáním, vytvářením řádu a systému. Jedná se o přiřazování pravomocí a odpovědností činnostem, vycházející z organizační struktury. Existují dva přístupy k řízení a to funkční přístup a procesní přístup.

Charakteristika funkčního přístupu k řízení:

Funkční přístup vychází z tradiční dělby práce podle specializace. Je založený na změnách a návrzích organizační struktury.

„Hlavním jeho znakem je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností (odborností). Tomuto členění dále odpovídá organizační struktura, která je založená na útvarech, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu (úkolů / projektu / akce), aniž je sledován celý tok činností jako celek. V případě funkčního řízení představuje každý přechod procesu od jednoho útvaru k druhému rizikové místo především z hlediska časové ztráty a informačního šumu. Organizace je pak řízena potřebami jednotlivých funkčních jednotek a cesta ke zlepšení vede ve funkčním modelu zpravidla přes zvyšování výkonnosti každé organizační jednotky.“⁴

Charakteristika procesního přístupu k řízení:

Procesní přístup je založený na postupných činnostech přeměňujících vstupy na výstupy. Proces prochází napříč celou organizací. Procesní přístup se rozšířil v 90. letech 20. století díky prudkému nástupu moderních informačních technologií, které umožnily radikální změny procesů v organizacích.

„Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.

⁴ GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 40-41

Procesní přístup tedy znamená důsledné nasazení a prosazování známých metod ve všech pracovních postupech, u vzájemně sladěných cílů, se všemi zaměstnanci, po neomezenou dobu a za jednoznačné a trvalé podpory top managementu.⁵

Aby organizace byla schopna procesního řízení, musí si být svých procesů vědoma. Všechny činnosti jsou popsány a parametrizovány a pracovníci si musí uvědomovat svou roli při přeměně vstupů na výstupy. Vlastníci procesů navrhuji a provádějí změny v procesech a neustále je optimalizují.

Procesní řízení je souvislá činnost vedení organizace vedoucí ke zlepšování produktivity práce.

Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení podle Grasseové

U funkčního přístupu k řízení zaměstnanec vidí jen svou práci a řeší problémy pouze týkající se jeho činnosti. Zodpovědnost za výsledek práce se obtížně definuje. Informace o jednotlivých činnostech nejsou pravidelně sdíleny a rozhodnutí jsou ovlivňována jednotlivými činnostmi. Zaměstnanec je odměňován podle příspěví k určité činnosti.

U procesního přístupu k řízení se zaměstnanec pomocí procesů globálně orientuje a má přehled o souvislostech. Zodpovědnost je určována podle procesů. Informace o činnostech jsou součástí procesu a jsou běžně sdíleny. Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny napříč činnostmi. Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů. Zaměstnanec je odměňován podle výkonnosti procesu – organizace jako celku.⁶

⁵ GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 42

⁶ Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s.46

Srovnání základní charakteristiky manažera u funkčního a procesního přístupu k řízení

Manažer funkčního přístupu

- Respektuje hierarchickou organizační strukturu.
- Je zpravidla hodnocen podle ekonomických výsledků.
- Rozhodnutí či opatření účelově zaměřuje na jednotlivá funkční místa v podnikové hierarchii.
- Místo hledání a řešení vlastních příčin neefektivnosti je jeho přístup často zaměřen pouze na řešení důsledků.
- Oddělené provádění jednotlivých činností klade důraz zejména na jeho výkon kontrolní funkce.

Manažer procesního přístupu

- Vnímá organizační strukturu jako prostředí, které mu nabízí potřebné zdroje a vstupy, jenž může následně transformovat na požadované výstupy.
- Respektuje potřeby a přání interních i externích zákazníků a je hodnocen podle přidané hodnoty, které jim přináší.
- Rozhodnutí či opatření zaměřuje na zefektivňování a zlepšování procesů s vysokou přidanou hodnotou, eliminuje ty, které nepřinášejí užitek ani firmě, ani zákazníkům.
- Systematicky měří a reguluje procesy.
- Kromě procesních dovedností uplatňuje ve svém stylu vedení také výchovnou funkci, například zaměřenou ke zlepšování výkonu zaměstnanců a převzetí vyšší úrovně samostatnosti za řízení procesů.⁷

⁷ Srov. KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 25-26

Přínosy procesního řízení na Odboru informačních technologií:

Procesní řízení umožňuje odhalit úzká místa a na základě trvalého monitorování dění na Odboru informačních technologií, má vedoucí odboru možnost procesy neustále vylepšovat a optimalizovat, operativně řídit změny a zapracovávat je do již fungujících procesů.

Existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků neumožňuje zaměstnancům tvořit vlastní postupy a obcházet tak různá nařízení.

Nově příchozí zaměstnanec má k dispozici kompletní dokumentaci činností, která mu pomůže rychleji se zorientovat v dané problematice. Praktická část mé bakalářské práce bude použita pro doplnění těchto materiálů.

Důležitým přínosem procesního řízení je zvýšená spokojenost zaměstnanců KÚOK se službami IT, související s možností sledovat průběh vyřizování vlastních požadavků. Se zavedením procesního řízení se zlepšila dostupnost služeb a zkrátila se doba vyřízení požadavku. Vedoucí OIT má ucelený přehled o veškeré činnosti svých podřízených.

Vedoucí odborů informačních technologií na všech krajských úřadech v ČR jsou v neustálém kontaktu. Provozují mezi sebou benchmarking. Je to takové mezikrajské porovnávání. Vyměňují si své zkušenosti ze zavádění různých technologií a programů. Zkušenosti z praxe jsou ty nejcennější a informatici všech krajských úřadů se tak mohou dozvědět, jaké existují možnosti zlepšení. Úspěch této metody předpokládá jasnou strategickou orientaci a efektivní plánování. Poznatky z benchmarkingu se pak promítají do koncepce OIT a na jejich základě vedoucí odboru spolu s vedoucími oddělení provádí na OIT znalostní management.

1.3 Znalostní management

„Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“⁸

„Podle P. Druckera je produktivita znalostního pracovníka určována šesti nejdůležitějšími faktory:

1. **Volba cíle práce** – zatímco při manuální práci zní klíčová otázka: „Jak by se tato práce měla vykonávat? Jak nejlépe splníme pracovní úkol?“, u znalostně intenzivní práce je nutné se ptát: „Co je mým úkolem a co by jím být mělo?“ Znalostní pracovník si totiž z velké části stanoví sám, co je jeho úkolem a co je cílem jeho práce.
2. **Autonomie a sebeřízení** – znalostní pracovníci by měli mít možnost řídit se sami. Proto je nutné, aby měli značnou autonomii. S tím souvisí i odpovědnost za vlastní příspěvek k podnikovým cílům.
3. **Nepřetržité inovace** – do práce znalostního pracovníka musí být inovace neustále zabudovávány. Nepřetržité inovace jsou totiž jeho povinností.
4. **Permanentní učení** – práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, ale také sdílení informací a vědomostí, výuku druhých a práci týmu.
5. **Jakost práce** – u znalostního pracovníka hraje důležitou roli kvalita práce, nikoli pouze její kvantita. Jakost práce se znalostmi je však doposud spíše subjektivního úsudku než objektivních kritérií.
6. **Nové pojetí práce znalostních pracovníků** – je důležité vnímat znalostní pracovníky jako aktiva, nikoliv jako náklady. Zatímco náklady je třeba řídit a plánovitě snižovat, aktiva je nutné pěstovat a rozvíjet. To je zásadní rozdíl, který není v praxi vždy dostatečně pochopen. Znalostní pracovníky je nezbytné považovat za kapitálové aktivum.“⁹

⁸ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění*, s. 64

⁹ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění*, s. 87

Znalostní management na OIT

Základem implementace znalostního managementu na Odboru informačních technologií je ve sdílení informací napříč celým odborem. Každý zaměstnanec má právo účastnit se školení v rámci své pracovní náplně, rozšiřovat si znalosti i z příbuzných okruhů, ale zároveň má povinnost podělit se o nabyté vědomosti s ostatními kolegy. K tomu slouží vyhrazený sdílený prostor na intranetu, do kterého mají všichni zaměstnanci OIT přístup. Zde umisťují své zprávy ze služebních cest a všech školení. Na každé školení jezdí většinou pouze jeden zaměstnanec odboru. V případě většího zájmu o stejné školení, vedoucí odboru určí, kdo se aktivně zúčastní a kdo bude jen proškolen kolegou.

Každé ze tří oddělení Odboru informačních technologií má na starost jinou agendu, ale v případě potřeby spolu bez problémů spolupracují. Kvůli rozšíření znalostí, pořádá vedoucí odboru v nepravidelných intervalech pro celý odbor prezentace jednotlivých oddělení. Zhruba jednou za půl roku vedoucí odboru vyzve vedoucího jednoho oddělení, aby zpracoval přibližně půlhodinovou prezentaci o současných činnostech svého oddělení. Následuje pak diskuze, při které jsou zodpovězeny všechny dotazy kolegů.

Cílem těchto sezení je zamyšlení nad prací kolegů, náměty na inovace a zlepšení. Jedna ze základních otázek, které si ostatní oddělení kladou je: „Jak bych mohl prezentované činnosti využít pro své oddělení?“ Takové náměty k zamyšlení jsou pro OIT vždy přínosem.

1.4 Reengineering veřejné správy a informační systémy veřejné správy

„Principy procesního řízení jsou obecně platné pro jakýkoliv subjekt komerční nebo nekomerční. Tyto obecné principy je třeba pouze vhodně aplikovat v podmínkách subjektů výkonu státní správy.“¹⁰

Procesní přístup není pouze množina certifikovaných procesů, je to též kultura řízení. Vedoucí pracovníci používají popisu procesů jako nástroje pro plánování a zavádění změn, školení nových zaměstnanců, vyhodnocování alternativ a zlepšování služeb občanům. Procesně založený měřicí systém umožňuje vedoucím pracovníkům zjistit výkonnost procesů v jejich útvaru. Mezi odděleními je používána týmová spolupráce. Optimální výkonnost procesů je současně zajišťována systémem řízení lidských zdrojů. Informatici, na základě popisu procesu, četnosti provádění a množství pracovníků, společně s vlastníky procesu, jsou schopni efektivně navrhnout způsob podpory a standardizace procesu informačními technologiemi a vybrat optimální podpůrný systém.

„Procesní přístup řízení subjektů výkonu státní správy přináší výhody i při kapacitním plánování jednotlivých činností. Na základě popsaných procesů, měření četnosti každého procesu a identifikace potřeby kapacit jednotlivých typů pracovníků v procesu je možné plánovat výkonnost, a tudíž optimalizovat složení jednotlivých organizačních útvarů. Při kapacitním plánování a následné simulaci procesu je možné vyhodnocovat i jednotlivé scénáře procesu. Podmínkou pro tyto simulace je sběr objektivních dat o kapacitní náročnosti a popis chování zákazníků procesu (např. úřední dny pro občany, příjem korespondence na podatelnu, zpracování statistik k určitému datu za dané období atd.) Tento postup, ověřený pilotním projektem, je nyní ověřován na Krajském úřadu Olomouckého kraje, kde jsou popsány procesy výkonu státní správy v přenesené působnosti v druhé úrovni procesního modelu a sběr dat pro kapacitní plánování tak, aby byl vytvořen základ pro porovnání (benchmarking) výkonnosti jednotlivých krajských úřadů z hlediska procesního přístupu.“¹¹

¹⁰ Srov. www.mvcr.cz/clanek/reinzenyring-verejne-spravy-a-informacni-systemy-verejne-spravy (dat. 10. 12. 2010)

¹¹ Srov. www.mvcr.cz/clanek/reinzenyring-verejne-spravy-a-informacni-systemy-verejne-spravy (dat. 10. 12. 2010)

1.5 Monitorování a zlepšování procesů

„Strategickým cílem organizace musí být neustálé zlepšování jednotlivých procesů, tak aby to jejich zákazníkům přineslo prospěch. Toto v konečném důsledku povede nejen ke zvyšování výkonnosti konkrétních procesů, ale i ke zvyšování výkonnosti celé organizace.“¹²

„Mezi základní zlepšování procesů bez radikálních změn patří průběžná optimalizace procesů. V okamžiku, kdy zjistíme, že proces vykazuje podstatné vady nebo že byl nastaven nesprávně, případně se zásadním způsobem změnil požadavky na výstupy procesu nebo regulátory řízení, provedeme analýzu celkového procesu. Podle výsledků analýzy můžeme proces zrušit a nahradit procesem novým. Tomuto kroku říkáme reengineering procesu (new process design). Nebo můžeme provést radikální zlepšení stávajícího procesu jeho přetvořením, tzn. redesign.“¹³

„Po formálním ukončení projektu reengineeringu musí každá organizace nepřetržitě provádět sebehodnocení a zjišťovat rezervy a možnosti pro zlepšování. Takové hodnocení jde daleko za hranice otázek kvality a finanční výkonnosti. Zahrnuje výzvu zlepšovat manažerské postupy, efektivnost dané organizace a zplnomocňování zaměstnanců.“¹⁴

Na Odboru informačních technologií dochází ke změnám v procesech z různých důvodů. Většinou to bývá změna vnitřního předpisu, nebo inovace software. V rámci optimalizace práce na celém Krajském úřadě Olomouckého kraje je snahou co nejlépe propojit všechny odbory a oddělení. Kde to jen trochu jde, zavádí se centrální evidence, elektronické formuláře nebo žádanky, aby se minimalizovaly tištěné dokumenty.

¹² GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 93

¹³ GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 91

¹⁴ ŠMÍDA, F., *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, s. 138

Podle Grasseové se výkonnost musí měřit ve všech třech úrovních (úroveň organizace, procesů a výkonná), na které mají vliv tři faktory (cíle, struktura a řízení).¹⁵

		Faktory vlivu na výkonnost		
		Cíle	Struktura	Řízení
Úrovně řízení výkonnosti	Úroveň organizace	Cíle organizace	Struktura organizace	Řízení organizace
	Úroveň procesů	Cíle procesů	Struktura procesů	Řízení procesů
	Úroveň výkonná	Cíle pracovníků	Struktura výkonné úrovně	Řízení pracovníků

„Správné nastavení systému řízení výkonnosti u všech tří úrovní nám ukáže schopnost manažerů odpovědět kladně na následujících dvanáct otázek:

1. Má náš útvar strategii vycházející ze strategie celé organizace?
2. Můžete pojmenovat všechny interní a externí zákazníky vašeho útvaru?
3. Znáte požadavky vašich zákazníků na vámi dodávané produkty a služby?
4. Měříte výkonnost na základě shody vašich produktů s požadavky vašich zákazníků?
5. Můžete pojmenovat externí a interní dodavatele vašeho útvaru?
6. Stanovujete jasné požadavky na vstupy do vašeho útvaru dodávané vašimi dodavateli?
7. Máte zdokumentovanou roli vašeho útvaru v procesech, kterých se váš útvar účastní?
8. Měříte váš útvar na základě jeho přínosu do procesů organizace?
9. Máte systém měření a zpětné vazby dávající dostatečnou informaci o výkonnosti procesu lidem, kteří ji potřebují?

¹⁵ Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 105

10. Máte dovednosti potřebné k nápravě poklesů výkonnosti vámi řízeného systému?
11. Trávíte přiměřené množství času zlepšováním rozhraní (bílých míst v organizační struktuře“) mezi vaším útvarem a ostatními útvary a mezi jednotkami vašeho útvaru?
12. Pracují zaměstnanci vašeho útvaru v prostředí, kde jim struktura pracovních míst, cíle, zpětná vazba, odměňování, zdroje a školení umožňují maximální výkonnost v procesech?“¹⁶

V souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti se používá pojem metrika. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou cílovou hodnotou, kterou můžeme charakterizovat jako parametr výkonnosti. Metriky jsou vlastně ukazatele výkonnosti a musí být odvozeny z cílů procesů. Musí být uživatelům srozumitelné a objektivně měřitelné. Úspěšné nasazení metrik závisí na znalostech a dovednostech pracovníků, kteří model metrik tvoří a vyhodnocují. Je nezbytné využít znalostí manažerů a jejich schopností s naměřenými výsledky pracovat.

„Výkonnost procesů je podmíněna výkonností lidí. Optimalizovaný proces je pouze popis postupu, jak „správně dělat správné věci“. Rozhodujícím faktorem je však nakonec člověk.“¹⁷

¹⁶ GRASSEOVÁ A KOLEKTIV, *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 128-129

¹⁷ UČEŇ P., *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*, s.125

1.6 Optimalizace a měření výkonnosti procesů na principu RPZ

Optimalizované procesy nejsou zárukou prosperity firmy, pokud nesměřují k naplnění firemních cílů.

Postup při určení RZP (reálného potenciálu zlepšení):

1. Stanovení firemních procesů

Pokud procesy již byly identifikovány, tento krok odpadá.

2. Stanovení klíčových aktivit (KA) procesů

Jsou to činnosti nebo skupiny procesů, které podmiňují produktivitu procesu, realizují přidanou hodnotu procesu, podporují spolupráci klíčových aktivit a procesů, mohou být zdrojem úspor nebo nástrojem zvýšení efektů.

3. Stanovení priorit procesů

Priority je nutné stanovit v týmu vlastníků procesů za účasti pracovníka v pozici nad vlastníky procesů (arbitra).

4. Stanovení priorit klíčových aktivit v rámci procesu

Klíčové aktivity vykazují rozdílný vliv na výkonnost procesu, proto je praktické tyto priority uvnitř daného procesu určit.

5. Stanovení cílů procesů a jejich metriky

Musí být v souladu s definovaným RZP z firemní strategie.

6. Stanovení vlastníků procesů (procesních týmů)

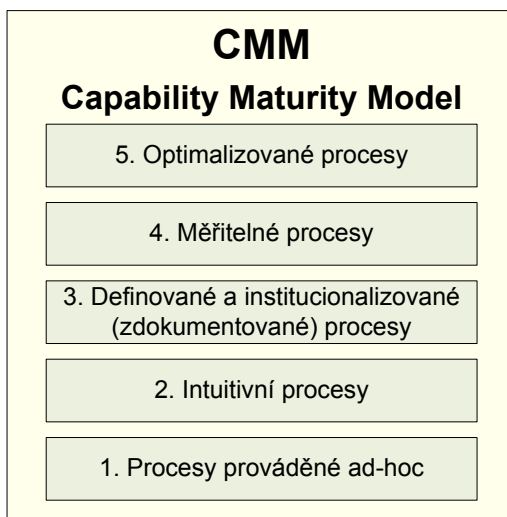
Pokud vlastníci procesů jsou již určeni, tento krok odpadá.

Vlastníci procesů plně rozhodují o zásadních aspektech daného procesu. (Správnost KA, klíčové parametry KA, cílový stav KA, stanovení efektů a dosažení RPZ, stanovení limitů klíčových aktivit, průběh procesu, procesní pravidla, vazby na ostatní procesy.)

7. Odhad aktuální úrovně zralosti procesů

Je potřebný k tomu, abychom pochopili, na jaké úrovni jsou jednotlivé firemní procesy. Pro tento účel ing. Pavel Učeň, CSc. doporučuje použít model zralosti CMM.

Obr. 3 – Model zralosti CMM



Popis úrovní zralostního modelu

CMMI úroveň	Popis
0 – Neexistující	Neexistuje žádný pozorovatelný proces.
1 – Náhodný	Organizace má v procesní oblasti problémy a pocítuje potřebu je řešit.
2 – Opakovaný	Existuje snaha o stanovení standardního průběhu.
3 - Definovaný	Existuje standardizovaný popis procesních postupů. Zaměstnanci jsou pro ně školeni; nicméně stále se projevují individuální odchylky dané osobností realizátorů.
4 – Měřitelný	Ke stupni 3 je přidán proces řízení a kontroly průběhu jednotlivých procesů. Procesy mají stanoveny metriky. Jsou tvořeny mechanismy k neustálému zlepšování procesů.
5 – Optimalizovaný	Na základě průběžného zlepšování jsou procesy vyvinuty do nejlepšího možného stavu. Činnosti zaměřené na optimalizaci, jsou součástí procesu.

8. Stanovení požadované úrovně zralosti procesů

Obvykle je žádoucí vyšší zralost procesu, jestliže jsou kladeny vyšší nároky na bezpečnost, spolehlivost, opakovatelnost a standardizaci výstupu. Též práce s méně kvalifikovanými zaměstnanci vyžaduje vyšší úroveň.

9. Stanovení požadované úrovně popisu procesů

1. úroveň: cíl procesu, vlastník, zákazníci, aktivátor (událost vedoucí k aktivaci instalace daného procesu), metriky, omezující podmínky.

2. úroveň: první úroveň + výstupy procesu.

3. úroveň: druhá úroveň + seznam činností, rolí, funkčních míst, externích vstupů do procesu ale bez přiřazení k činnostem.

4. úroveň: třetí úroveň + návaznosti činností, vstupy a výstupy činností, přiřazení rolí (funkčních míst) k činnostem, výkonové metriky (doba trvání činností, náklady činnosti apod.)

10. Zpracování snímkovacích tabulek

Pro každou klíčovou aktivitu se zpracovává samostatná snímkovací tabulka.¹⁸

¹⁸ Srov. UČEŇ P., *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*, s.59-65

2 Část praktická

2.1. Popis prostředí, ve kterém řeším procesní řízení

Odbor informačních technologií (OIT) je provozovatelem informačního systému (IS) na Krajském úřadě Olomouckého kraje.

Na základě pokynů vedení úřadu OIT zajišťuje:

- Realizaci státní informační politiky, informační strategii kraje/regionu, informační koncepci úřadu a bezpečnostní politiky IS úřadu a přípravu rozpočtu investičních a provozních nákladů IS úřadu v jednotlivých finančních rocích.
- Vedoucí OIT vystupuje jako zástupce úřadu při přípravě smluv s dodavateli a řešiteli jednotlivých částí IS úřadu a zajišťuje globální podmínky pro budování rozvoje, správy a provozu IS úřadu.

Na základě požadavků uživatelů OIT zajišťuje zejména:

- plánování, nákup, instalaci a údržbu veškerého software a hardware včetně kabeláže počítačové sítě,
- plánování a nákup spotřebního materiálu,
- konzultace, školení a další služby související s podporou uživatelů.

Dále zajišťuje:

- nákup, přebírání datových souborů od externích organizací, jejich transformaci do IS úřadu a zprovoznění příslušné agendy, která tyto soubory zpracovává,
- poskytování datových souborů externím organizacím včetně jejich transformace z IS úřadu,
- koordinaci spolupráce se subjekty stojícími mimo úřad, které se podílejí na rozvoji a provozu IS úřadu,
- provoz lokálních počítačových sítí a jejich napojení na externí datové sítě,
- pravidelnou archivaci dat na serverech a poskytuje klientům prostředky pro archivaci dat na lokálních stanicích,
- udržování veškeré dokumentace k IS úřadu.

- provozování internetové prezentace kraje, včetně správy domén.

Provozovatel IS úřadu je povinen:

- provést hardwarovou a softwarovou konfiguraci pracoviště pro uživatele na základě kompetencí, kterými je uživatel vybaven. Tyto kompetence určí konkrétnímu uživateli garant úlohy, obvykle jeho bezprostřední přímý nadřízený,
- zajistit v maximálně možné míře ochranu před neoprávněnými přístupy k síťovým i lokálním prostředkům a před napadením počítačovými viry,
- stanovit režim pravidelné archivace dat,
- plánovat a provádět pravidelnou profylaxi hardware a ověřování funkčnosti software.

Všechny vnitřní normy KÚOK (vnitřní předpisy, směrnice, řády a příkazy ředitele) jsou pro všechny zaměstnance k dispozici na intranetu Krajského úřadu Olomouckého kraje.

Z počátku byl na Odboru informačních technologií uplatňován výhradně funkční způsob řízení. Služby zaměstnancům byly prováděny chaoticky a nesystematicky. Všichni pracovníci OIT dělali všechno, neexistovala žádná dokumentace činností. Rozdělení práce bylo nerovnoměrné a intuitivní. Každý měl nějakou specializaci podle toho, co ho bavilo a čím se zabýval. S nástupem současného vedoucího odboru byla vytvořena oddělení a zaměstnanci OIT byli podle svých schopností a dovedností rozdělení na pracovní pozice, které byly začleněny do organizační struktury. S nárůstem zaměstnanců Krajského úřadu Olomouckého kraje a rozšířením agend, bylo potřeba i více zaměstnanců OIT. Přejít na procesní způsob řízení je jediným možným způsobem, jak zvládnout bezproblémový chod a vedení Odboru informačních technologií.

2.2. Požadavek na HelpDesk – popis aplikace

Aplikace HelpDesk slouží k hlášení závad, problémů, požadavků na HW a dalších servisních požadavků na Odbor informačních technologií. Na základě těchto požadavků poskytuje odbor služby, které vedou k odstranění závady, problému či vyřešení požadavku. S touto činností souvisí další kategorie, jako je přemístování techniky, objednávání či likvidace materiálu a rovněž i další aktivity, které jsou dané strukturou hlášení a požadavků v aplikaci Helpdesk.

Cílem je zajistit definovaný proces evidence požadavků od vzniku požadavku po vyřešení.

Všechny požadavky na Odbor informačních technologií musí být evidovány v systému HelpDesk. Pokud uživatel nevyužije této aplikace, bude k zadání do HelpDesku opětovně vyzván. Pokud nemůže uživatel z technických důvodů zápis do HelpDesku provést, provede tento zápis oddělení technického a systémového. Znemožnění zadání může být způsobeno např. nefunkčním PC.

Vedoucí Odboru informačních technologií pravidelně 1x měsíčně provede z aplikace HelpDesk export dat a zkontroluje stavy zpracování a četnost jednotlivých typů požadavků. O průběhu a výsledku kontroly je proveden záznam v systému vnitřní kontroly Odboru informačních technologií na intranetu KÚOK.

Nevyřízené požadavky jsou považovány za neplnění pracovních povinností a jsou hodnotícím kritériem interního hodnocení a mají vliv na přidělování mimořádných odměn v rámci odboru.

Na aplikaci HelpDesk se uživatel dostane z hlavního menu na intranetu KÚ.

Praktická ukázka výběru typů hlášení v aplikaci HelpDesk je uvedena v příloze č. 1.

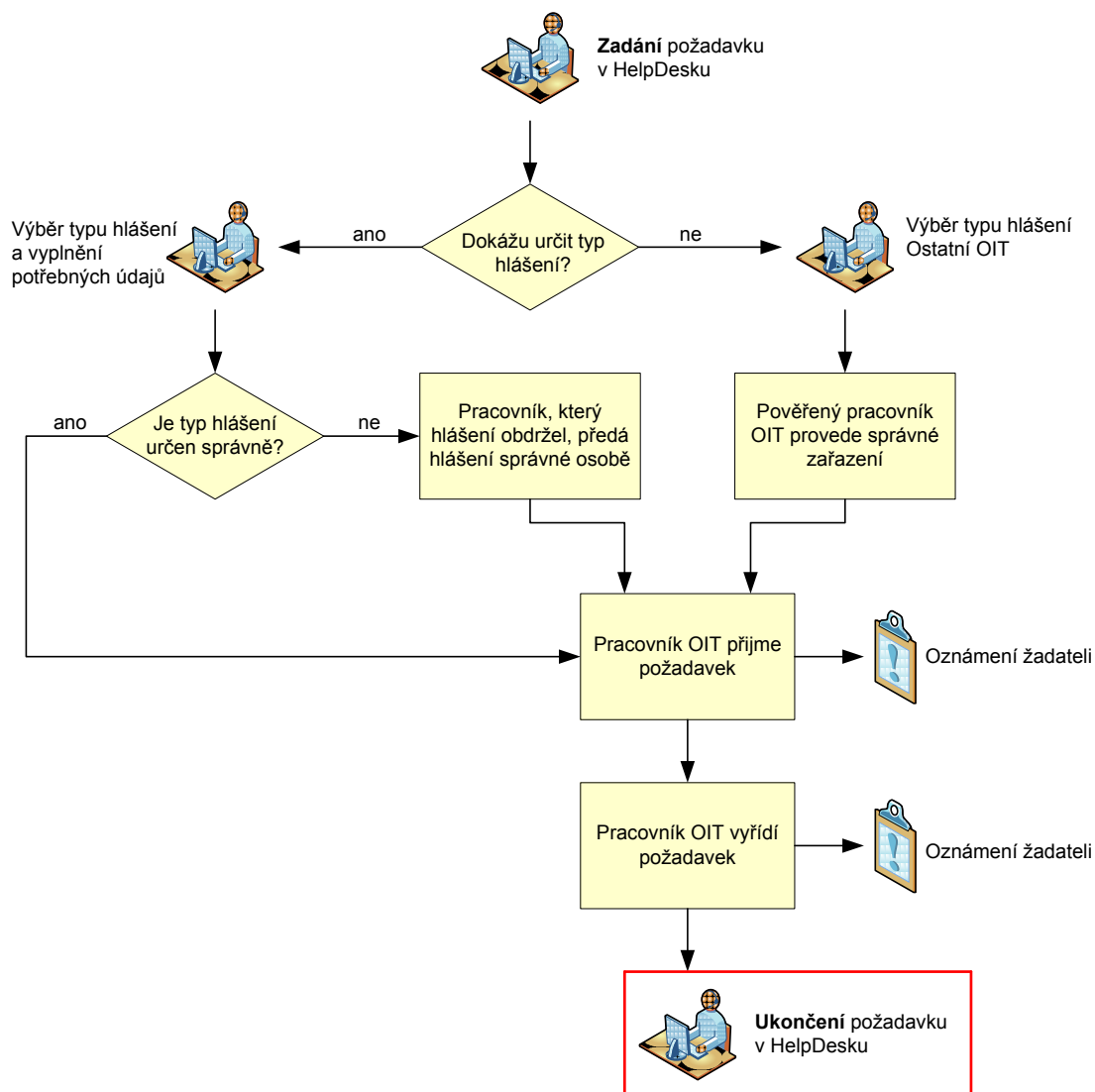
Popis funkce aplikace HelpDesk:

Po spuštění aplikace HelpDesk uživatel zadá požadavek (viz příloha č. 2) a vybere typ hlášení (viz příloha č. 1). Pokud uživatel nedokáže určit typ hlášení, zvolí typ Ostatní OIT a pověřený pracovník Odboru informačních technologií provede správné zařazení. Řešitel daného typu hlášení požadavek přijme, přičemž je uživateli z HelpDesku automaticky vygenerováno oznámení o zahájení řešení jeho požadavku. Jakmile pracovník OIT problém vyřeší, posune požadavek do stavu „vyřešeno a ukončeno“ a uživateli se o tom opět automaticky vygeneruje oznámení.

Pokud uživatel určí konkrétní typ hlášení a určí jej správně, řešitel požadavek přijme. Další postup je již popsán výše. (Oznámení o řešení, řešení, vyřešení a oznámení o ukončení.)

Jestliže uživatel určí konkrétní typ, ale typ hlášení není určen správně, pracovník OIT, který hlášení obdržel, jej posune dál správnému řešiteli, nebo změní typ hlášení. Oba způsoby jsou správné, jen u prvního je potřeba znát jméno řešitele daného problému a u druhého to není potřeba. Správný řešitel požadavek přijme. Dále je postup opět stejný. (Oznámení o řešení, řešení, vyřešení a oznámení o ukončení.)

Zadání a zpracování požadavku v aplikaci HelpDesk



2.2.1 Požadavek na nový HW

Na nákupu, či výdeji hardware se dohodne vedoucí odboru se svým zástupcem. Dohodou nejsou podmíněny nákupy a výdeje materiálu na základě požadavku, který svým charakterem znemožňuje uživateli práci. Ostatní postupy se řídí vnitřními předpisy.

Kontrolu procesu provádí vedoucí oddělení 1x za měsíc a vedoucí odboru 1x za čtvrtletí. O průběhu a výsledku kontroly je proveden záznam v systému vnitřní kontroly Odboru informačních technologií na intranetu KÚOK.

Neplnění výše popsaného procesu je považováno za neplnění pracovních povinností a je hodnotícím kritériem interního hodnocení s vlivem na přidělování mimořádných odměn v rámci odboru.

Proces požadavku na nový HW je jeden z procesů, který začíná zadáním nového požadavku na HelpDesk.

Na tento proces navazuje podle okolností buď proces tvorby objednávky, nebo proces výměny HW. V případě zamítnutí žádosti o nový HW, žádný další proces nenavazuje a dojde v aplikaci HelpDesk k ukončení požadavku.

Praktická ukázka zadávání požadavku na nový HW v aplikaci HelpDesk je uvedena v příloze č. 2.

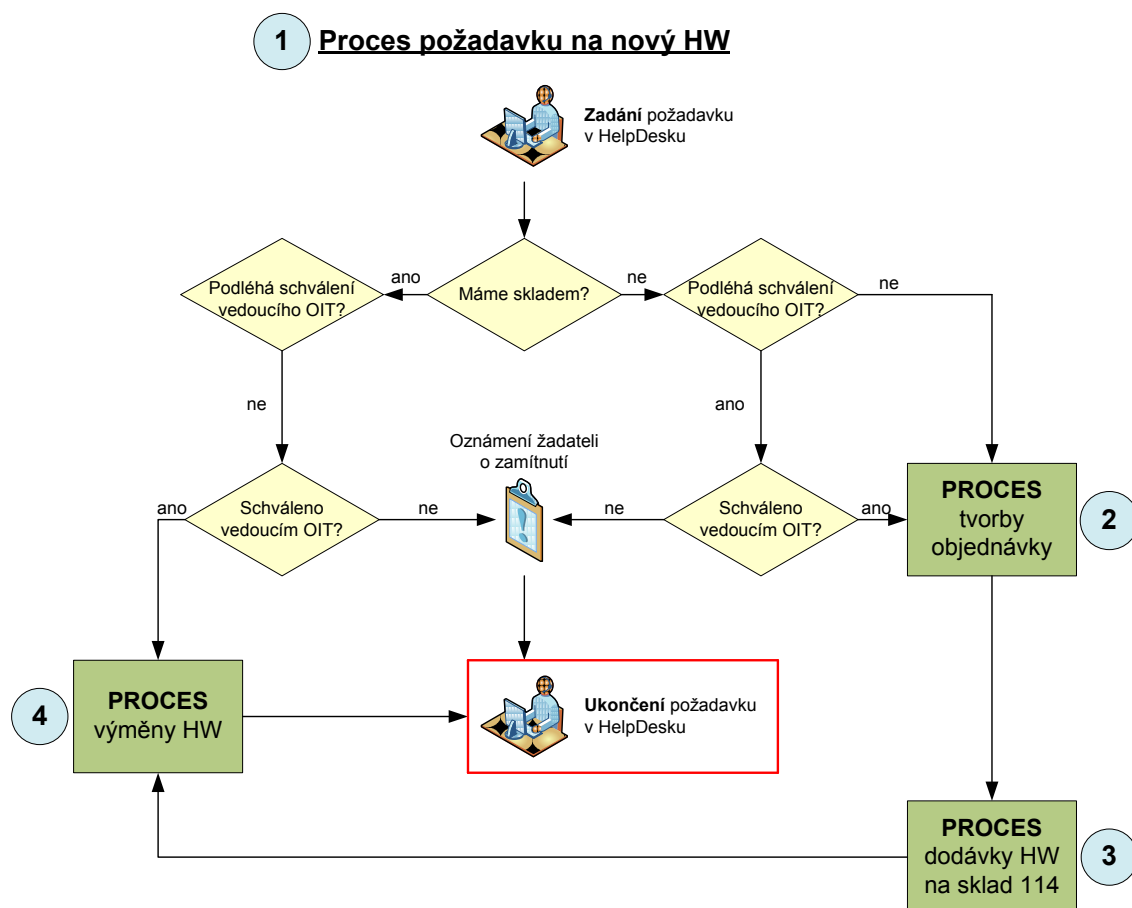
Popis procesu:

Na základě přijetí požadavku na nový HW v aplikaci HelpDesk, pracovník oddělení technického a systémového zjistí, jestli požadovaný HW je skladem a jestli je potřeba schválení vedoucího OIT.

Pokud HW schválení nepodléhá, nebo je schválen a je skladem, následuje proces výměny HW a požadavek v HelpDesku je ukončen.

Pokud požadavek podléhá schválení a schválen není, je žadateli odesláno oznámení o zamítnutí a požadavek v HelpDesku je ukončen.

Pokud požadovaný HW schválení nepodléhá, nebo je schválen, ale není skladem, následuje proces tvorby objednávky.



2.2.2 Tvorba objednávky

Objednávka vzniká na základě potřeby vyvolané požadavkem v HelpDesku nebo jinou událostí jejímž výstupem je potřeba nákupu materiálu nebo služby. Objednávka se tvoří v ekonomickém programu GINIS (modulu SML), ve kterém je vedeno i účetnictví Krajského úřadu Olomouckého kraje. Jednotlivé položky umožňují zadat kompletní znění objednávky, včetně rozpočtové sklady s následným tiskem jednotného formuláře a uložením dat v databázi.

Cílem je zajistit definovaný proces tvorby a evidence objednávek odpovídající vnitřnímu předpisu „Oběh účetních dokladů“ uvnitř Odboru informačních technologií.

Není přípustný případ objednání materiálu či služeb na základě telefonické objednávky, mailu a či ústní dohody. Každý účetní doklad musí mít svou příčinu v objednávce nebo smlouvě. Všechny objednávky podepisuje vedoucí odboru, v době jeho nepřítomnosti jeho zástupce. Za evidenci papírové formy objednávek odpovídá asistentka vedoucího odboru. Ostatní postupy se řídí vnitřními předpisy.

Kontrolu procesu provádí vedoucí oddělení 1x za měsíc a vedoucí odboru 1x za čtvrtletí. O průběhu a výsledku kontroly je proveden záznam v systému vnitřní kontroly Odboru informačních technologií na intranetu KÚOK.

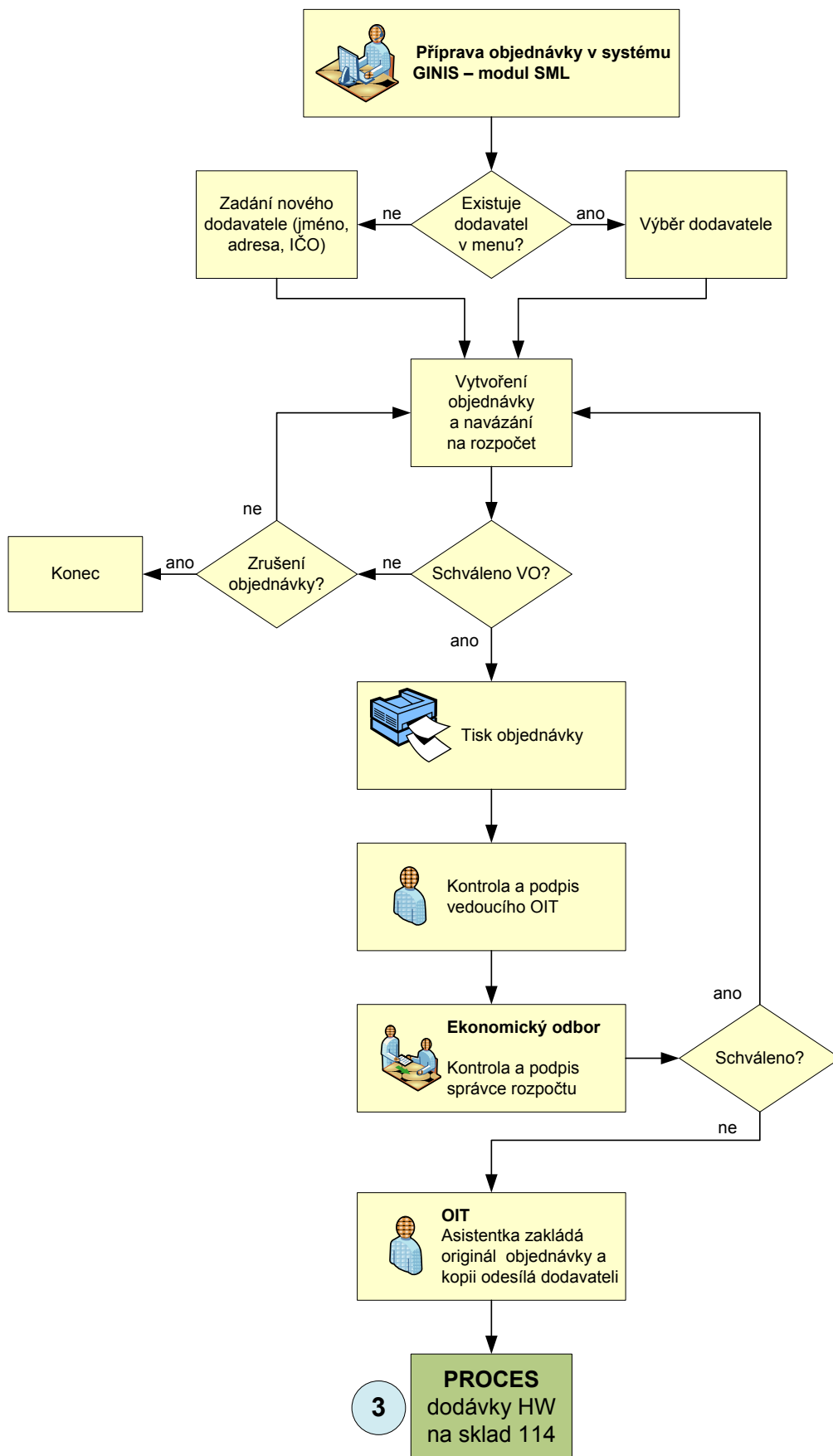
Neplnění výše popsaného procesu je považováno za neplnění pracovních povinností a je hodnotícím kritériem interního hodnocení s vlivem na přidělování mimořádných odměn v rámci odboru.

Popis procesu:

Na OIT tvoří objednávky vedoucí oddělení nebo asistentka v systému GINIS - modulu SML. Všechny údaje o dodavateli se do modulu zadávají jen jednou, takže pokud pro konkrétního dodavatele byla objednávka již někdy tvořena, stačí jej vybrat z menu a všechny potřebné údaje jsou automaticky vyplněny. Každý nákup na KÚOK je vázán na určitou položku rozpočtu, která je dána vnitřním předpisem KÚOK. Každá objednávka před svým konečným vytvořením projde schválením VO, teprve pak je vytištěna. Papírovou podobu objednávky VO ještě jednou zkontroluje a podepíše. Asistentka ji doručí na Odbor ekonomický správci rozpočtu, který ji znovu překontroluje, a buď vrátí k přepracování, nebo schválí svým podpisem. Teprve pak je objednávka asistentkou VO založena a kopie odeslána dodavateli.

Následuje proces dodávky HW na sklad 114.

1 → 2 **Proces tvorby objednávky**



2.2.3 Dodávka HW od dodavatele na KÚ a evidence majetku

Dodávkou se rozumí doručení zboží fyzicky na požadovanou adresu, převzetí pracovníkem úřadu a následné umístění na sklad nového materiálu. Dodávku představuje vlastní zboží, dodací a záruční listy, licence, faktury a ostatní dokumentace dodávky. Posun dokladů úřadem se řídí dle vnitřních norem. Proces končí platbou za zboží, označením zboží inventárním číslem a záznamem majetku do modulu MAJ. V tomto okamžiku je zboží v majetku kraje evidenčně a umístěno na skladu 114.

Cílem je zajistit definovaný proces dodávky zboží odpovídající vnitřnímu předpisu „Oběh účetních dokladů“ uvnitř Odboru informačních technologií.

Všechny dodávky Odboru informačních technologií musí probíhat podle uvedeného popisu. Není přípustný výdej materiálu ze skladu 114 bez označení inventárním číslem. Za evidenci papírové formy dodacích listů, záručních listů, licencí a faktur odpovídá asistentka vedoucího odboru. Ostatní postupy se řídí vnitřními předpisy.

Kontrolu procesu provádí vedoucí oddělení 1x za měsíc a vedoucí odboru 1x za čtvrtletí. O průběhu a výsledku kontroly je proveden záznam v systému vnitřní kontroly Odboru informačních technologií na intranetu KÚOK.

Neplnění výše popsaného procesu je považováno za neplnění pracovních povinností a je hodnotícím kritériem interního hodnocení s vlivem na přidělování mimořádných odměn v rámci odboru.

Tento proces navazuje na proces tvorby objednávky a na něj navazuje proces výměny HW a proces sledování čerpání rozpočtu a fakturace.

Popis procesu:

Asistentka OIT společně s oddělením technickým a systémovým přebere a zkontroluje dodávku, odsouhlasí ji, podepíše, pořídí fotografie pro evidenci nového majetku a uloží zboží na sklad 114. Dodací list, záruční list a licence oskenuje a uloží do elektronické evidence těchto dokladů. Fyzicky je založí do složky tomu určené.

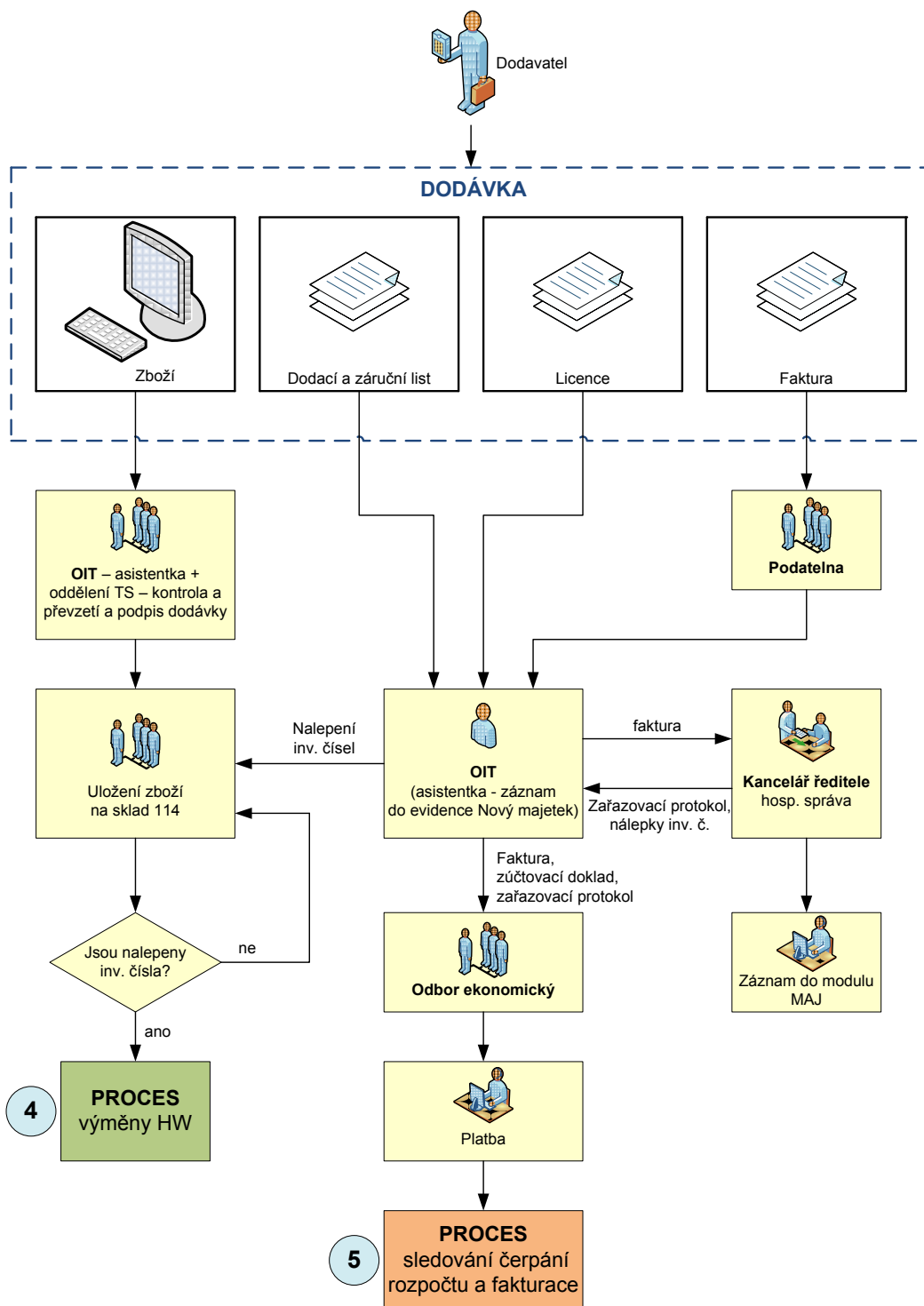
Asistentka OIT provede záznam v aplikaci KEVIS - evidence Nový majetek, kde vyplní všechny potřebné údaje – viz příloha č. 3 a vytiskne sestavu určenou pro správce rozpočtu - viz příloha č. 4.

Sestavu přiloží k faktuře a odešle na hospodářskou správu Kanceláře ředitele, kde je majetek zaveden do evidence majetku KÚ, vytištěn zařazovací protokol a vyrobeny štítky s inventárním číslem.

Asistentka OIT podepíše zařazovací protokol, převezme inventární čísla a nalepí je na nový HW podle výrobních čísel. Následuje proces výměny HW.

Asistentka ve Spisové službě elektronicky převezme fakturu, provede zúčtování, vytiskne zúčtovací doklad a elektronicky fakturu předá na Odbor ekonomický. Zúčtovací doklad zkontroluje a podepíše VO. Asistentka jej přiloží k fyzické faktuře a spolu se zařazovacím protokolem předá na Odbor ekonomický, kde je provedena platba. Následuje proces sledování čerpání rozpočtu a fakturace.

2 → 3 **Proces dodávky zboží na sklad 114**



2.2.4 Proces výměny HW

Výměnou HW se rozumí pohyb materiálu v rámci úřadu a to převážně mezi Odborem informačních technologií a zaměstnanci (včetně politiků). Pohyb znamená přemístění z jednoho místa na jiné za účelem výměny, opravy, či jiného servisního zásahu, včetně vybavení nového zaměstnance technikou, či odebrání techniky zaměstnanci ukončujícímu pracovní poměr.

Cílem je zajistit definovaný proces pohybu zboží odpovídající vnitřním předpisům se zajištěním kontinuální evidence materiálu a jeho umístění v rámci evidenčního systému spravovaného hospodářskou správou.

Všechny pohyby materiálu, prováděné pracovníky Odboru informačních technologií, musí probíhat podle uvedeného popisu. Není přípustný případ pohybu materiálu bez zápisu v evidenci přesunů a bez předání a podepsání předávacího protokolu. Za evidenci papírové formy „přesunovníků“ odpovídá zástupce vedoucího odboru. Ostatní postupy se řídí vnitřními předpisy.

Kontrolu procesu provádí vedoucí oddělení 1x za měsíc a vedoucí odboru 1x za čtvrtletí. O průběhu a výsledku kontroly je proveden záznam v systému vnitřní kontroly Odboru informačních technologií na intranetu KÚOK.

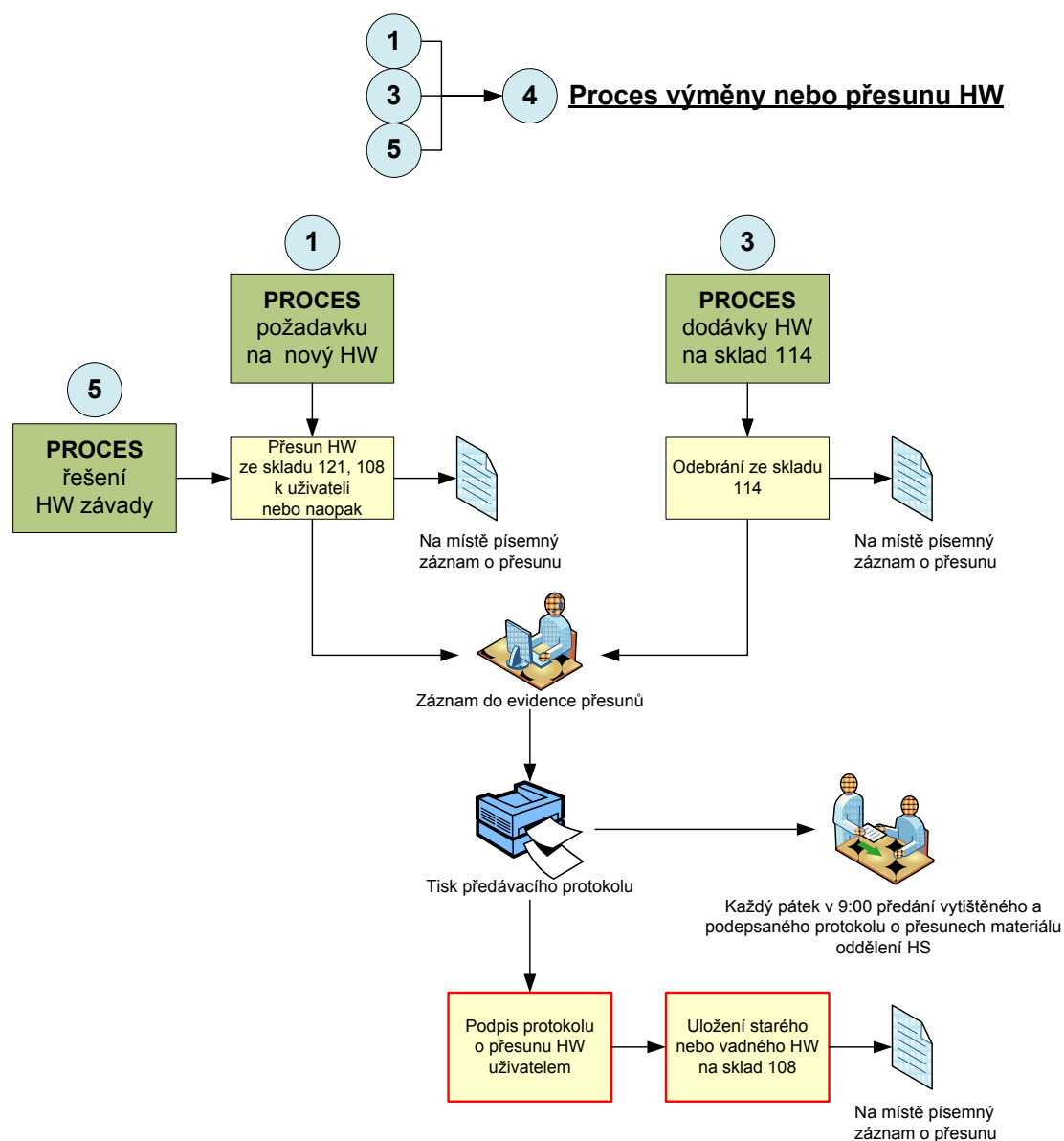
Neplnění procesu je považováno za neplnění pracovních povinností a je hodnotícím kritériem interního hodnocení s vlivem na přidělování mimořádných odměn v rámci odboru.

Tento postup navazuje na proces požadavku na nový HW nebo proces dodávky HW na sklad 114 nebo proces řešení HW závady.

Popis procesu:

Pracovník oddělení technického a systémového odebere požadovaný HW z příslušného skladu, podle toho, zda se jedná o navázání na proces dodávky HW na sklad 114, nebo na proces požadavku na nový HW, případně proces řešení HW závady. Ještě v příslušném skladu provede písemný záznam do knihy přesunů.

U uživatele provede záznam do elektronické evidence přesunů, 2x vytiskne předávací protokol a nechá jej od uživatele podepsat. Jeden protokol zůstává uživateli a druhý si pracovník oddělení technického a systémového zakládá. Každý týden v pátek v 9:00 hod. vedoucí oddělení technického a systémového vytiskne týdenní přehled přesunů, podepíše ho a spolu s podepsanými předávacími protokoly jej předá na oddělení hospodářské správy.



2.2.5 Postup řešení HW závady

Tento proces může být zcela samostatný, ale v případě, že HW nelze opravit, navazuje na něj proces požadavku na nový HW, a proto s touto skupinou procesů přímo souvisí.

Řešením závady HW se rozumí kontrola funkčnosti HW pracovníkem oddělení technického a systémového na základě požadavku v HelpDesku.

Kontrolu procesu provádí vedoucí oddělení 1x za měsíc a vedoucí odboru 1x za čtvrtletí. O průběhu a výsledku kontroly je proveden záznam v systému vnitřní kontroly Odboru informačních technologií na intranetu KÚOK.

Neplnění procesu je považováno za neplnění pracovních povinností a je hodnotícím kritériem interního hodnocení s vlivem na přidělování mimořádných odměn v rámci odboru.

Na tento proces navazuje proces požadavku na nový HW nebo proces výměny HW.

Popis procesu:

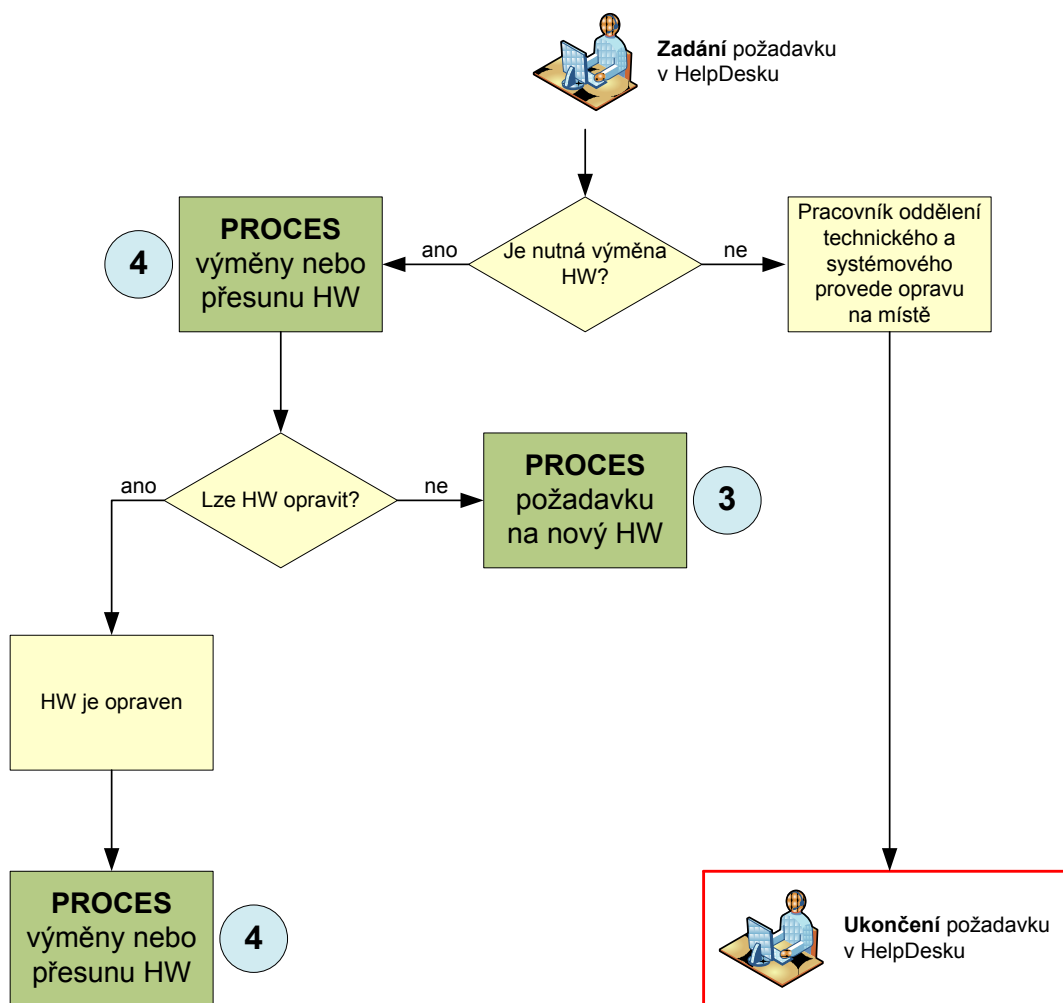
Uživatel zadá v aplikaci HelpDesk nový požadavek – typ hlášení Poruchy hardware a vybere příslušný typ hardware. (Praktická ukázka, viz příloha č. 1.) Pokud si uživatel neví rady s typem hardware, zadá požadavek na typ ostatní OIT a pracovník Odboru informačních technologií provede správné zařazení místo uživatele. Pokud uživateli závada na HW znemožňuje zadání požadavku do aplikace HelpDesk, zadá tento požadavek z jiného PC a vyplní kolonku „jiný žadatel“. Pokud ani tato možnost není technicky proveditelná, provede na ústní žádost uživatele zápis do aplikace HelpDesk pracovník Odboru informačních technologií.

Praktická ukázka formuláře pro zadání požadavku poruchy HW je uvedena v příloze č. 5.

Na základě tohoto hlášení provede pracovník oddělení TS kontrolu hardware. Pokud to lze, provede opravu na místě, pokud ne, přemístí hardware na sklad 108, kde je následně oprava provedena pracovníkem firmy, se kterou má Krajský úřad

Olomouckého kraje pro tyto účely uzavřenou smlouvu. Pokud je hardware v záruce, je k opravě odeslán dodavateli. Přesun HW od uživatele na sklad probíhá dle již popsaného procesu přesunu HW.

5 Proces řešení HW závady



2.3. Určení RPZ a stávající výkonnosti v procesu HelpDesk

Ve své bakalářské práci popisují celkem 5 na sebe navazujících procesů + jeden základní – Zadání a zpracování požadavku v aplikaci HelpDesk. Tento proces jsem si vybrala pro praktickou ukázkou měření výkonnosti a určení reálného potenciálu zlepšení, protože je jednoduchý a snadno pochopitelný.

Cílový stav RPZ je dosažitelný stav v horizontu 12-ti měsíců. Priorita tohoto procesu je vysoká, protože na jeho funkčnosti závisí činnosti dalších procesů.

Ke zpracování snímkovacích tabulek patří určení priority procesu a priority klíčové aktivity (KA). Obnáší to zpracování podrobné analýzy všech procesů a aktivit. Taková analýza na Krajském úřadě Olomouckého kraje neexistuje. Stupeň zralosti procesů je na stupni 2-3 (viz odhad aktuální úrovně zralosti procesů str. 18, kapitola 1.6 bod 7). U některých procesů standardizovaný popis procesních postupů existuje, u některých je jen snaha o jeho zavedení.

„Stanovení priorit je realizováno na pracovním workshopu za účasti všech vlastníků procesů a alespoň jednoho arbitra, který je ve vztahu k vlastníkům procesů v nadřazeném postavení.“¹⁹ Výstupem je výpočet priorit KA, priorit procesů a sestavení žebříčku. Vzhledem k tomu, že jsem se rozhodla pro určení RPZ pouze u jednoho procesu, nemám tento žebříček stanoven, a tudíž ve snímkovací tabulce hodnoty priority procesu a priority KA nejsou uvedeny.

Dále snímkovací tabulka obsahuje váhy atributů – vyjadřují význam atributu pro výkonnost KA jako celku (Váha atributu) a Body snímek – přiřazení bodů podle toho, na kolik je vzdálen cílový stav od skutečného.

¹⁹ UČEŇ P., *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*, s. 48

Hodnotící pásma:

0 - 20 bodů	Cílový stav je velmi vzdálen od skutečného.
21 - 40 bodů	Zhruba třetina požadavků splňuje cílový stav.
41 – 60 bodů	Skutečnost zhruba v polovině dosahuje cílového stavu.
61 – 80 bodů	Zhruba dvě třetiny podstatných požadavků splňují cílový stav.
81 – 100 bodů	Všechny významné požadavky jsou splněny. ²⁰

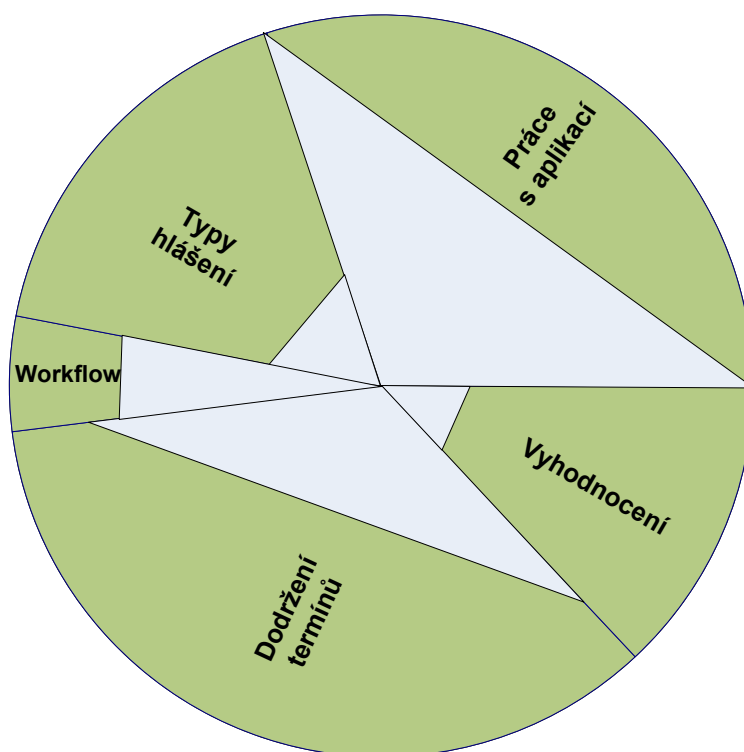
Hodnotu Výsledek za atribut získáme vynásobením Váha atributu x Body snímek.

Proces: HelpDesk					
Priorita procesu:					
Klíčová aktivita: Zadáání a zpracování požadavku v aplikaci HelpDesk					
Priorita KA:					
	Cílový stav klíčového atributu KA	Současný stav klíčového atributu KA	Váha atributu	Body snímek	Výsledek za atribut
1.	Práce s aplikací HelpDesk je rychlá a bezproblémová	Práce s aplikací HelpDesk je rychlá a bezproblémová	30	100	3000
2.	Výběr typu hlášení je přehledné a intuitivní.	Výběr typu hlášení je mnohdy zavádějící.	17	30	510
3.	Nastavení workflow je správné.	V nastavení workflow jsou nepřesnosti, duplicity.	5	70	350
4.	Termíny vyřízení požadavku jsou dodrženy.	Ne vždy se termíny dodrží.	35	80	2800
5.	Vyhodnocování výstupů je pravidelné a důsledné.	Z výstupů se nic nevyvozuje.	13	25	325
Celkem			100	305	6985
Výsledek snímku výkonnosti KA v %:					69,85
Zvýšení výkonnosti KA z dosažení RPZ v %:					30,15

²⁰ Srov. UČEŇ P., *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*, s. 66

Ze snímkovací tabulky vyplývá, že účinnost fungování tohoto procesu je možné zvýšením výkonností KA a dosažením RPZ zvýšit o 30,15%.

Grafické znázornění výsledku snímku:



Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na popis procesů na Odboru informačních technologií. Vybrala jsem si procesy týkající se výměny hardware a řešení HW závad na Krajském úřadě Olomouckého kraje.

Popsala jsem rozdíly mezi funkčním a procesním způsobem k řízení a došla jsem k závěru, že na Odboru informačních technologií je stále spíše funkční přístup k řízení než procesní. Jsou již ale znatelné i určité známky procesního řízení, jako je například sdílení informací napříč odborem nebo popis navazujících činností přeměňujících vstupy na výstupy.

Při studiu měření výkonnosti procesů na principu reálného potenciálu zlepšení jsem došla k závěru, že procesy na Odboru informačních technologií existují, ale většinou jsou spíše intuitivní. U některých existuje standardizovaný popis, ale často již není aktuální.

Pro ukázkou měření výkonnosti jsem si vybrala proces „Zadání a zpracování požadavku v aplikaci HelpDesk“. Protože na Krajském úřadě Olomouckého kraje neexistuje zpracovaná analýza procesů a já jsem se rozhodla pro určení reálného potenciálu zlepšení (RPZ) pouze u jednoho procesu, chybí mi ve snímkovací tabulce priority, které je potřeba stanovit v součinnosti s ostatními procesy. Nicméně i tak se domnívám, že z mé ukázky je patrné, jakým způsobem se reálný potenciál zlepšení (RZP) určuje.

Popisem procesu můžeme nazvat jakýkoliv popis činností, ale pokud není dobře zpracovaná celá strategická analýza organizace, nepřináší procesní řízení ten správný užitek.

V rámci své bakalářské práce jsem tyto procesy popsala, nicméně úplné zpracování těchto procesů není v silách jednotlivce. Je to práce pro celý manažerský tým v rámci tvorby firemní strategie a jsem si jistá, že to není zbytečná práce.

Dobře zpracované procesy nedělají z lidí nemyslicí roboty. Proces musí být zpracován tak, aby byl přístupný novým myšlenkám a inovacím. Ani optimalizovaný

proces není konečný, je to živý organismus, který se neustále vyvíjí ku prospěchu a užitku uživatelů i vlastníků procesů.

Publikace, ze kterých jsem čerpala vědomosti, rady a návody jsou technickou literaturou. Jsou návodem, jak postupovat při tvorbě firemní strategie, měření výkonnosti procesů, nebo jak procesní řízení rozvíjet. Měla jsem pocit, že je vše jednoznačně definovatelné a spočítatelné. Informace jsem přijímala jako fakta až do chvíle, než jsem narazila na větu, kterou napsal Ing. Pavel Učeň, CSc. a kterou si dovolím závěrem ocitovat. „Výkonnost procesů je podmíněna výkonností lidí. Optimalizovaný proces je pouze popis postupu, jak „správně dělat správné věci“. Rozhodujícím faktorem je však nakonec člověk.“²¹

Tato věta mne z mých zidealizovaných představ vrátila zpět do reality. Uvědomila jsem si, že při práci s lidmi není nic černobílé a nic nelze přesně spočítat a naplánovat. Je dobré na to při tvorbě firemní strategie myslet a procesy nastavit tak, aby odpovídaly schopnostem lidí, pro které jsou určeny a kteří je budou vykonávat.

²¹ UČEŇ P., *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*, s.125

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Šimona Hágerová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce:	Aplikace procesního řízení na Krajském úřadě Olomouckého kraje, Odboru informačních technologií
Název práce v anglickém jazyce:	The Application of Process Management in the Regional Authority of the Olomouc Region, in the Information Technology Department
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	50
Počet příloh:	5
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova:	proces, činnost, vlastník procesu, zákazník procesu, metrika, HelpDesk, aplikace
Klíčová slova v anglickém jazyce:	process, aktivity, process owner, customer process, metrics, HelpDesk, applications

Cílem této bakalářské práce je popsat procesy na Odboru informačních technologií a doplnit tak chybějící firemní dokumentaci. Popsala jsem firemní prostředí, způsob přístupu k řízení a znalostní management na OIT. Popsala jsem možnost zlepšování procesů a měření jejich výkonnosti na principu reálného potenciálu zlepšení. U klíčového procesu jsem určila RPZ a spočítala jeho výkonnost.

The aim of this thesis is to describe the processes of IT to supplement the missing documentation. I described the business environment, way of approach to management and knowledge management at OIT. I wrote about the possibility of improving processes and measuring their performance on the principle of the real potential for improvement. One process I have identified and calculated.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BUREŠ, Vladimír.,- *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1.vyd.,- Praha: Grada Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv.,- *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1.vyd.,- Brno: Computer Press, 2008.,- 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

KOVÁCS, Jan.,- *Kompetentní manažer procesu*.,- 1.vyd.,- Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009.,- 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBÁTOVÁ, Helena.,- *Rukověť autora diplomky*.,- 1.vyd.,- Olomouc: Univerzita Palackého, 2009.,- Ediční řada – Učebnice., ISBN 978-80-244-2314-2.

ŠMÍDA, Filip.,- *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*.,- 1.vyd.,- Praha: Grada Publishing, 2007.,- 300 s. ISBN 978-80-247-1979-4.

UČEŇ, Pavel.,- *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*.,- 1.vyd.,- Praha: Grada Publishing, 2008.,- 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Název stránky [online]. [cit. 2010-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/reinzenyring-verejne-spravy-a-informacni-systemy-verejne-spravy.aspx>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Výběru typů hlášení v aplikaci HelpDesk

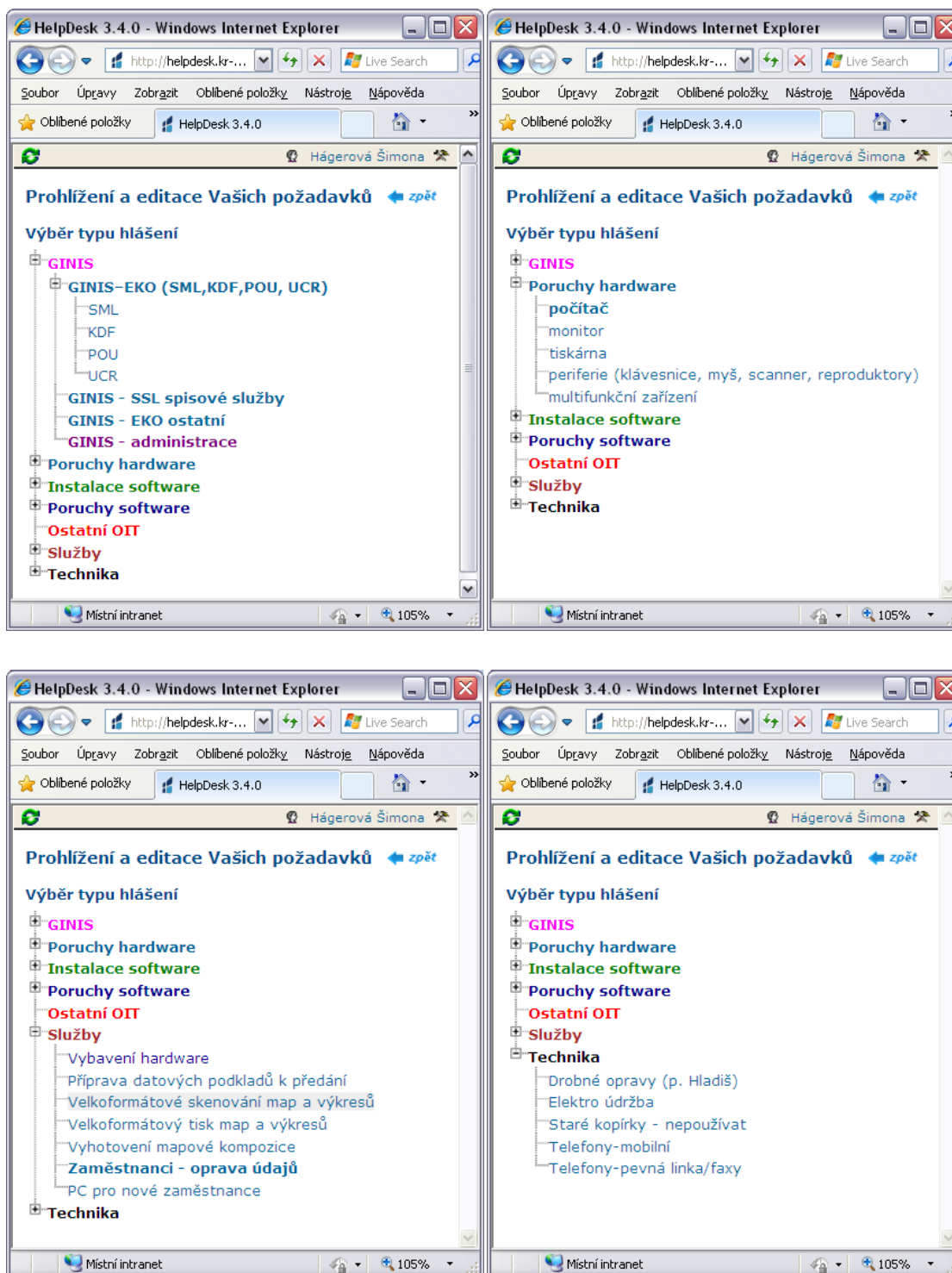
Příloha č. 2 - Zadávání požadavku na nový HW v aplikaci HelpDesk

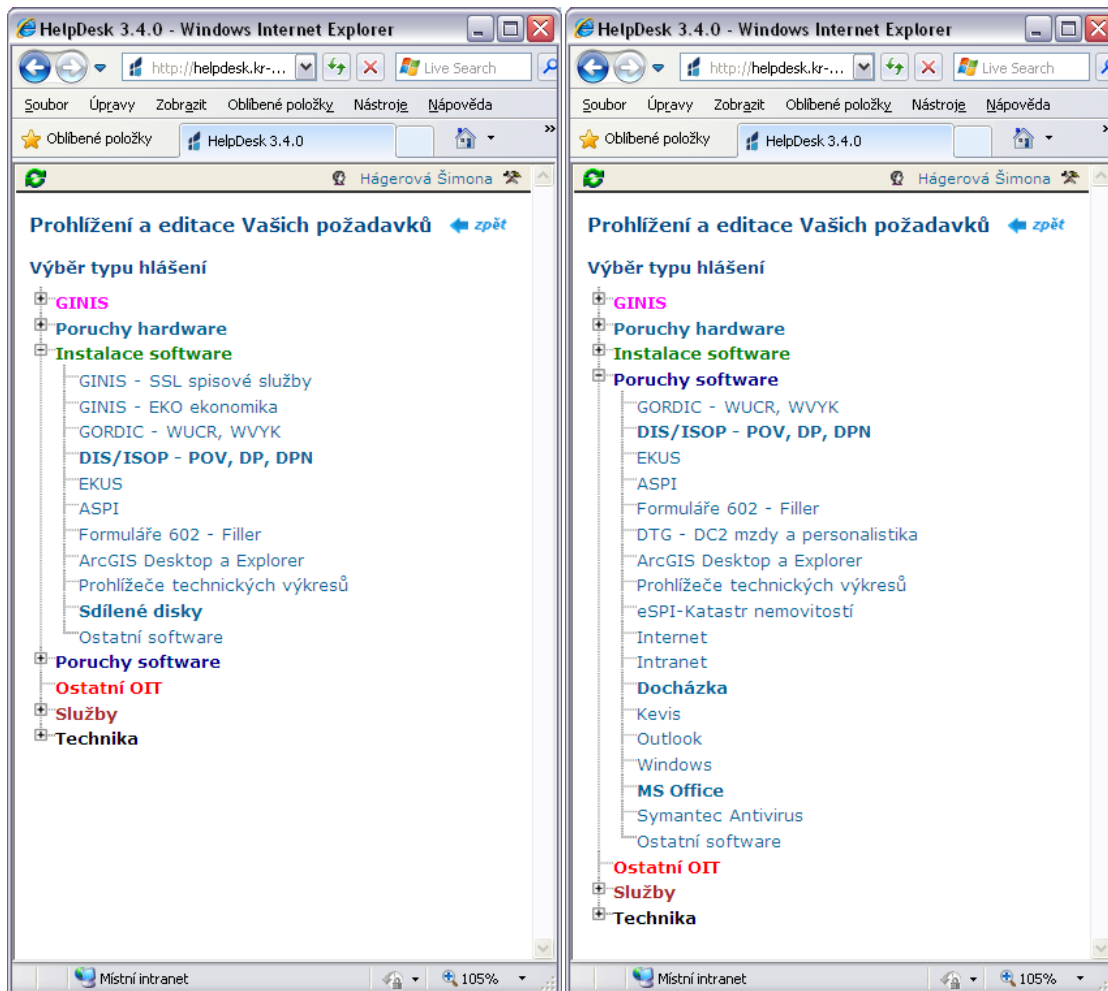
Příloha č. 3 – Záznam nového majetku v aplikaci KEVIS

Příloha č. 4 – Výpis z evidence nového majetku

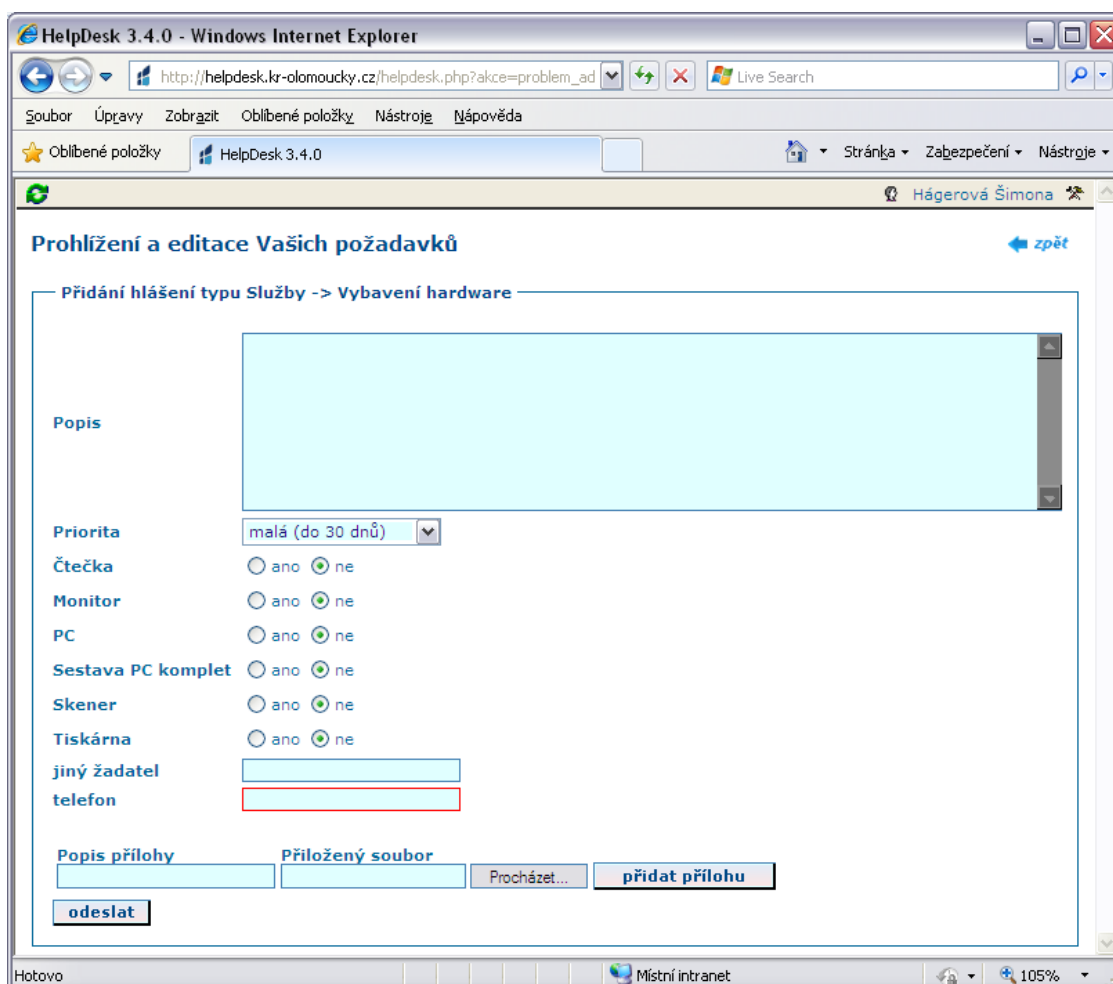
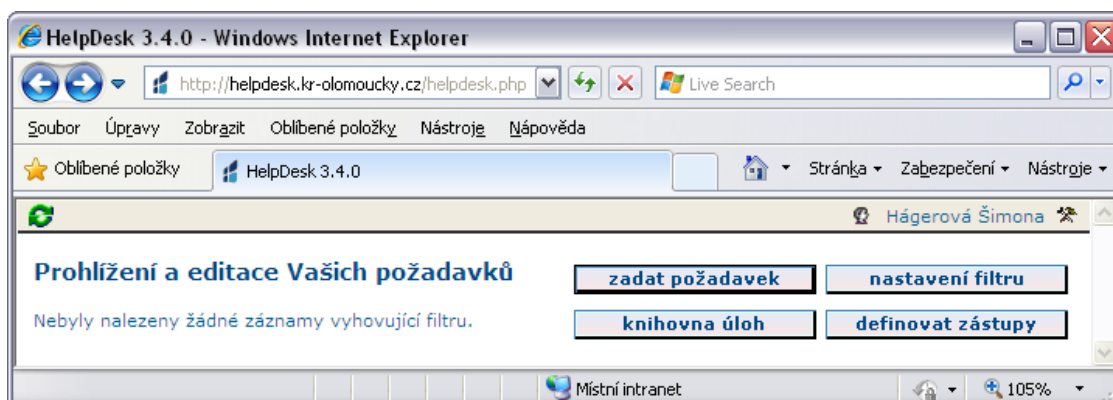
Příloha č. 5 – Ukázka formuláře pro zadání požadavku poruchy HW

Príloha č. 1 - Výběru typů hlášení v aplikaci HelpDesk





Příloha č. 2 - Zadávání požadavku na nový HW v aplikaci HelpDesk



Příloha č. 3 – Záznam nového majetku v aplikaci KEVIS

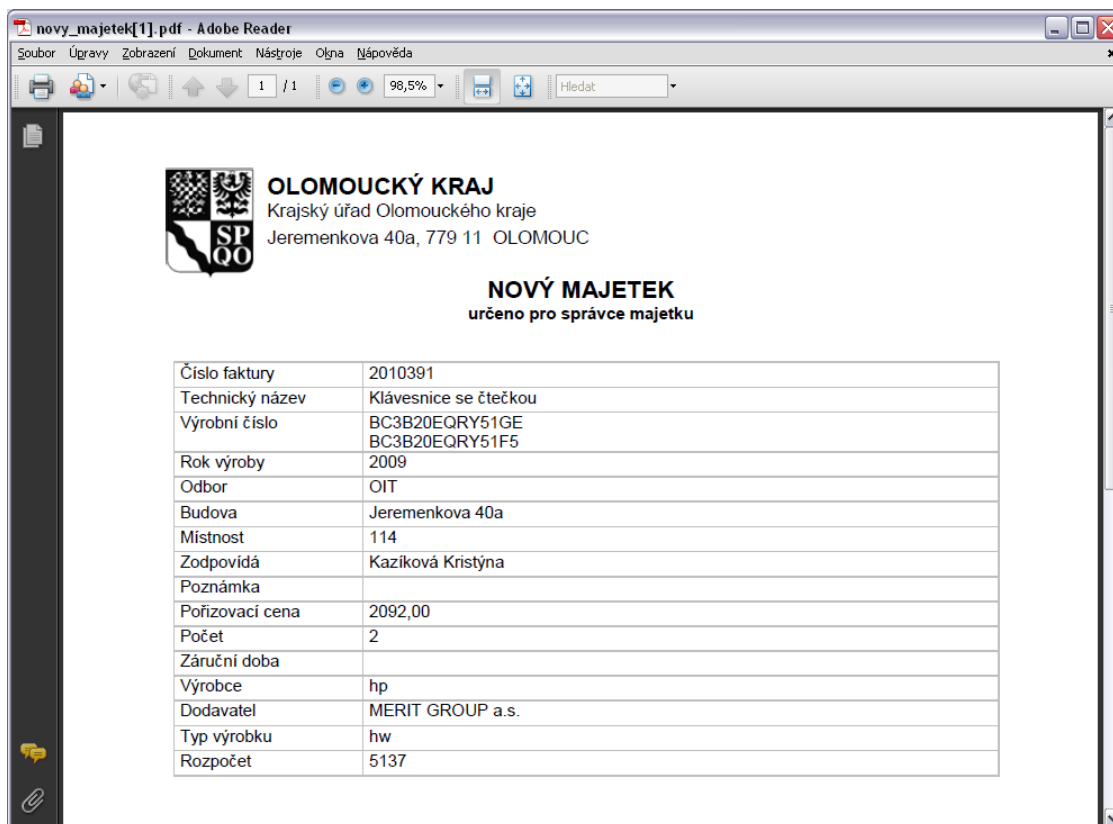
KEVIS 4.2.2 - Hágerová Šimona [hagerova] - Windows Internet Explorer

detail záznamu v tabulce 'Nový majetek' [SYS_Klic='178']

Číslo faktury [?]	2010391
Technický název /jednoduchý čeký název/ [?]	Klávesnice se čtečkou
Výrobní číslo [?]	BC3B20EQRY51GE BC3B20EQRY51F5
Rok výroby	2009
Datum pořízení	29.10.2009
Odbor	OIT
Budova	Jeremenkova 40a
Místnost	114
Zodpovídá	Kazíková Kristýna
POznámka	
Fotografie	IMG_2921.JPG (1.53 MB)
Pořizovací cena	2092.00
Počet	2
Záruční doba	
Výrobce	hp
Dodavatel	MERIT GROUP a.s.
Typ výrobku [?]	hw
Položka rozpočtu	5137
Elektronická příloha [?]	

RTF sestava -> ▼

Příloha č. 4 – Výpis z evidence nového majetku



OLMOUCKÝ KRAJ
Krajský úřad Olomouckého kraje
Jeremenkova 40a, 779 11 OLMOUC

NOVÝ MAJETEK
určeno pro správce majetku

Číslo faktury	2010391
Technický název	Klávesnice se čtečkou
Výrobní číslo	BC3B20EQRY51GE BC3B20EQRY51F5
Rok výroby	2009
Odbor	OIT
Budova	Jeremenkova 40a
Místnost	114
Zodpovídá	Kazíková Kristýna
Poznámka	
Požizovací cena	2092,00
Počet	2
Záruční doba	
Výrobce	hp
Dodavatel	MERIT GROUP a.s.
Typ výrobku	hw
Rozpočet	5137

Příloha č. 5 – Ukázka formuláře pro zadání požadavku poruchy HW

The screenshot shows a web browser window titled "HelpDesk 3.4.0 - Windows Internet Explorer". The address bar contains the URL "http://helpdesk.kr-olomoucky.cz/helpdesk.php?akce:". The browser's menu bar includes "Soubor", "Úpravy", "Zobrazit", "Obilbené položky", "Nástroje", and "Nápověda". The address bar also shows "Obilbené položky" and "HelpDesk 3.4.0". The user's name "Hágerová Šimona" is visible in the top right corner.

The main content area is titled "Prohlížení a editace Vašich požadavků" with a "zpět" link. Below this, there is a section for "Přidání hlášení typu Poruchy hardware -> počítač". The form contains the following fields and controls:

- Název:** A text input field.
- Popis:** A large text area for describing the issue.
- Priorita:** A dropdown menu currently set to "malá (do 30 dnů)".
- inventární číslo:** A text input field.
- jiný žadatel:** A text input field.
- telefon:** A text input field.
- číslo kanceláře:** A text input field.
- Přiložený soubor:** A section with a "Procházet..." button and a "přidat přílohu" button.
- odeslat:** A button at the bottom left of the form.

The browser's status bar at the bottom shows "Místní intranet" and a zoom level of "105%".