

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**Analýza podnikových procesů v organizaci  
veřejné správy**

**Bc. Žaneta Semerádová**

**Diplomová práce**

**2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav systémového inženýrství a informatiky  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta SEMERÁDOVÁ**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Regionální a informační management - Regionální management**  
Název tématu: **Analýza podnikových procesů v organizaci veřejné správy**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod do problematiky  
Operativní a strategické procesní řízení  
Metody zavádění procesního řízení - procesní analýzy  
Analýza vybrané části organizace veřejné správy.  
Porovnání se současným stavem, doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ŘEPA, Václav. Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování. 2.vyd. Praha: Grada 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8  
GRASSEOVÁ, Monika., DUBEC, Radek., HORÁK, Roman. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2008. 272 s. ISBN 978-80-251-1987-7  
ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1.vyd. Praha: Grada 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4

Vedoucí diplomové práce:

  
**doc. Ing. Pavel Petr, Ph.D.**

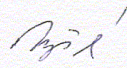
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce:

**6. října 2008**

Termín odevzdání diplomové práce:

**1. května 2009**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Jiří Křupka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 8. 2009

## **SOUHRN**

Diplomová práce se zabývá problematikou procesního řízení, procesní analýzou a modelováním procesů ve vybrané části organizace veřejné správy.

Jsou vytvořeny procesní mapy jednotlivých činností na Oddělení registru vozidel. K jednotlivým procesním mapám jsou vytvořeny modely průběhu procesů. Modely byly vytvořeny pomocí modelovacího nástroje MS Visio 2007.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Procesní řízení, proces, procesní analýzy, procesní mapy, modelování procesů, reengineering, benchmarking, Balanced Scorecard, CAF, Demingův cyklus.

## **TITLE**

Business Processes Analysis in the Organization of Public Administration

## **ABSTRACT**

Thesis deals with process management, process analysis and modelling of processes in selected parts of the organization of public administration.

There are created process maps of each activity in the Registry vehicles department. Models of process run are created to individual process maps. They were created using the modelling tool MS Visio 2007.

## **KEYWORDS**

Process management, process, process analysis, process maps, process modelling, reengineering, benchmarking, Balanced Scorecard, CAF, Deming cycle.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Pavlu Petrovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Další velký dík patří pracovníkům Magistrátu města Pardubic, především Ing. Vladimíru Bakajsovi a Kristýně Vojáčkové Dis., za poskytnutí užitečných informací a konzultací, bez nichž by tato diplomová práce nemohla být vypracována.

## Obsah:

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Procesní řízení</b> .....	<b>12</b>
2.1	Základní pojmy.....	12
2.1.1	Proces .....	12
2.1.2	Procesní řízení .....	13
2.2	Cíl procesního řízení.....	15
2.2.1	Cíl procesu.....	15
2.2.2	Hierarchické úrovně procesů v procesním modelu .....	16
2.2.3	Členění procesů z hlediska důležitosti a účelu procesu .....	17
2.2.4	Mapa procesů .....	18
<b>3</b>	<b>Metody zavádění procesního řízení</b> .....	<b>20</b>
3.1	Reengineering .....	20
3.1.1	Metodiky procesního reengineeringu .....	20
3.2	Benchmarking.....	22
3.2.1	Druhy benchmarkingu .....	23
3.3	Metoda Balanced Scorecard .....	24
3.4	The Common Assessment Framwork.....	25
3.5	ISO normy .....	27
3.6	Demingův cyklus.....	28
<b>4</b>	<b>Procesní modelování a procesní analýzy</b> .....	<b>29</b>
4.1	Procesní modelování.....	29
4.1.1	Metodika ARIS .....	29
4.2	Procesní analýzy .....	30
4.2.1	Analýza procesu a jeho vnitřní logiky.....	31
4.2.2	Analýza variant procesů .....	31
4.2.3	Analýza přidané hodnoty .....	31
4.2.4	Analýza očekávání zákazníků .....	32
4.2.5	Analýza obsluhy .....	32
4.2.6	Organizační analýza .....	33
4.2.7	Analýza prostorového přerušení.....	33
4.2.8	Časová analýza procesů .....	34
4.2.9	Analýza IS/IT .....	34
4.2.10	Analýza rizik .....	35
4.2.11	Nákladově užitkové analýzy .....	35
4.2.12	Metoda ABC .....	37
4.2.13	Analýza make or buy.....	38
<b>5</b>	<b>Analýza vybrané části organizace veřejné správy</b> .....	<b>39</b>
5.1	Odbor dopravy .....	41
5.1.1	Oddělení dopravy a pozemních komunikací .....	43
5.1.2	Oddělení dopravně správních agend .....	45
5.1.3	Oddělení registru vozidel .....	46
5.1.4	Oddělení speciálního stavebního úřadu.....	46
5.2	Oddělení registru vozidel.....	47
5.3	Právní úprava pro oddělení registru vozidel.....	48
5.3.1	Registr silničních vozidel .....	48
5.4	Objednací systém na magistrátu Pardubice .....	49
5.4.1	Možnosti zákazníka.....	49
5.4.2	Příklad objednání formou SMS zprávy .....	50

5.4.3	Příklad objednání formou e-mailu.....	52
<b>6</b>	<b>Analýza procesů oddělení registru vozidel a doporučení pro zlepšení .</b>	<b>53</b>
6.1	Procesní mapy.....	53
6.1.1	Procesní mapa: Dočasné vyřazení vozidla z RSV .....	54
6.1.2	Procesní mapa: Ukončení dočasného vyřazení vozidla z RSV.....	55
6.1.3	Procesní mapa: Trvalé vyřazení vozidla z RSV.....	56
6.1.4	Procesní mapa: Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV.....	57
6.1.5	Procesní mapa: Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV.....	58
6.1.6	Procesní mapa: Změna vlastníka vozidla v rámci RSV .....	59
6.1.7	Procesní mapa: Změna místa registrace vozidla do jiného RSV .....	60
6.1.8	Procesní mapa: Výměna registračních značek (SPZ) .....	61
6.1.9	Procesní mapa: Výměna technického průkazu.....	62
6.1.10	Procesní mapa: Výměna osvědčení o registraci vozidla .....	63
6.1.11	Procesní mapa: Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV.....	64
6.1.12	Procesní mapa – Zápis změn údajů v RSV .....	65
6.2	Modely průběhu procesů .....	66
6.2.1	Model průběhu procesu – Dočasné vyřazení vozidla z RSV .....	67
6.2.2	Model průběhu procesu – Ukončení dočasného vyřazení vozidla z RSV .....	68
6.2.3	Model průběhu procesu – Trvalé vyřazení vozidla z RSV .....	69
6.2.4	Model průběhu procesu – Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV .....	70
6.2.5	Model průběhu procesu – Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV .....	71
6.2.6	Model průběhu procesu – Změna vlastníka vozidla v rámci RSV.....	72
6.2.7	Model průběhu procesu – Změna místa registrace vozidla do jiného RSV .....	73
6.2.8	Model průběhu procesu – Výměna registračních značek (SPZ) .....	74
6.2.9	Model průběhu procesu – Výměna technického průkazu .....	75
6.2.10	Model průběhu procesu – Výměna osvědčení o registraci vozidla.....	76
6.2.11	Model průběhu procesu – Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV .....	77
6.2.12	Model průběhu procesu – Zápis změn údajů v RSV – Př. montáž tažného zařízení .....	79
6.3	Charakteristika současného stavu a doporučení .....	80
6.3.1	Dostupnost oddělení registru vozidel.....	80
6.3.2	Objednací systém .....	80
6.3.3	Systém přidělování registračních značek .....	81
6.3.4	Vyplňování žádostí.....	81
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>85</b>

### Seznam obrázků:

Obrázek 1:	Schéma procesu [Zdroj: 5] .....	13
Obrázek 2:	Procesní přístup - druhy procesů [Zdroj: 14].....	18
Obrázek 3:	Metoda BSC [Zdroj: 14].....	25
Obrázek 4:	Model CAF [Zdroj: 14] .....	26
Obrázek 5:	Model procesně orientovaného systému řízení [Zdroj: 14].....	27
Obrázek 6:	Cyklus PDCA [Zdroj: 14].....	28
Obrázek 7:	Organizační struktura Magistrátu města Pardubic [Zdroj: 22].....	40
Obrázek 8:	Schéma úkonů prováděných na Oddělení registru vozidel [Zdroj: vlastní] .....	42
Obrázek 9:	Model průběhu procesu - "Dočasné vyřazení vozidla z RSV" [Zdroj: vlastní] ....	67



Obrázek 10: Model průběhu procesu - "Ukončení dočasného vyřazení vozidla z RSV" [Zdroj: vlastní].....	68
Obrázek 11: Model průběhu procesu - "Trvalé vyřazení vozidla z RSV" [Zdroj: vlastní].....	69
Obrázek 12: Model průběhu procesu - "Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV" [Zdroj:vlastní].....	70
Obrázek 13: Model průběhu procesu - "Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV" [Zdroj: vlastní].....	71
Obrázek 14: Model průběhu procesu – „Změna vlastníka vozidla v rámci RSV“ [Zdroj: vlastní].....	72
Obrázek 15: Model průběhu procesu - "Změna místa registrace vozidla do jiného RSV" [Zdroj: vlastní].....	73
Obrázek 16: Model průběhu procesu - "Výměna registračních značek" [Zdroj: vlastní].....	74
Obrázek 17: Model průběhu procesu - "Výměna technického průkazu" [Zdroj: vlastní].....	75
Obrázek 18: Model průběhu procesu - "Výměna osvědčení o registraci vozidla" [Zdroj: vlastní].....	76
Obrázek 19: Model průběhu procesu - "Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV" a) Žádost podaná občanem [Zdroj: vlastní].....	77
Obrázek 20: Model průběhu procesu - "Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV" b) Žádost podaná orgánem státní správy [Zdroj: vlastní] .....	78
Obrázek 21: Model průběhu procesu - "Zápis změn údajů v RSV" – Př. montáž tažného zařízení [Zdroj: vlastní].....	79

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Pracovníci na oddělení registru vozidel [Zdroj: vlastní].....	47
Tabulka 2: Procesní mapa – Dočasné vyřazení vozidla z RSV [Zdroj: vlastní] .....	54
Tabulka 3: Procesní mapa – Ukončení dočasného vyřazení z RSV [Zdroj: vlastní] .....	55
Tabulka 4: Procesní mapa – Trvalé vyřazení vozidla z RSV [Zdroj: vlastní] .....	56
Tabulka 5: Procesní mapa – Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV [Zdroj: vlastní] .....	57
Tabulka 6: Procesní mapa – Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV [Zdroj: vlastní] .....	58
Tabulka 7: Procesní mapa – Změna vlastníka vozidla v rámci RSV [Zdroj: vlastní].....	59
Tabulka 8: Procesní mapa – Změna místa registrace vozidla do jiného RSV [Zdroj: vlastní] .....	60
Tabulka 9: Procesní mapa – Výměna registračních značek (SPZ) [Zdroj: vlastní].....	61
Tabulka 10: Procesní mapa – Výměna technického průkazu [Zdroj: vlastní] .....	62
Tabulka 11: Procesní mapa – Výměna osvědčení o registraci vozidla [Zdroj: vlastní].....	63
Tabulka 12: Procesní mapa – Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV [Zdroj: vlastní] ..	64
Tabulka 13: Procesní mapa – Zápis změn údajů v RSV [Zdroj: vlastní].....	66
Tabulka 14: Správní poplatky [Zdroj: 26].....	91
Tabulka 15: Ekologický poplatek [Zdroj: 18].....	92

## Seznam zkratek

ABC	Based Costing – Kalkulace nákladů činnosti
ARIS	(Architecture of Integrated Information Systems) - Architektura integrovaných systémů
BPO	(Business Process Optimalization) - Optimalizace procesů organizace
BPR	(Business Process Reengineering) - Reengineering procesů organizace
BSC	(Balanced Scorecard) – Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti
CAF	(Common Assessment Framework) – Společný hodnotící rámec
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
eEPC	Extended Event Driven Process Chain
EFQM	(European Foundation for Quality Management) – Evropská nadace pro management jakosti
EIPA	(European Institute of Public Administration) – Evropský institut pro veřejnou správu
EN	European Standard – Evropská norma
EU	European Union – Evropská unie
FAD	(Function Allocation Diagram) – Model přiřazení funkcí
IS	Informační systém
ISO	(International Organization for Standardization) – Mezinárodní organizace pro normalizaci / standardizaci
IT	Informační technologie
MF	Ministerstvo financí
MTPH	(Value-Added Chain Diagram) – Model tvorby přidané hodnoty
PDCA	(Plan – Do – Check – Action cycle – Deming Approach) – cyklus Plánuj – Dělej – Kontroluj- Jednej – tzv. Demingův cyklus
RSV	Registr silničních vozidel
SPZ	Státní poznávací značka
SMV	Silniční motorová vozidla
STK	Státní technická kontrola
TQM	(Total Quality Management) – Komplexní řízení jakosti
VS	Veřejná správa

# 1 Úvod

Ráda bych zde, v úvodu této práce, uvedla stručnou statistiku, která se týká zaregistrovaných vozidel v České republice. V Centrálním registru, který obsahuje údaje předávané obecními úřady obcí s rozšířenou působností, bylo k 1. 1. 2009 zaregistrováno téměř 7,5 miliónů provozovaných vozidel. Z toho 4 409 508 osobních automobilů (2 736 314 starších více jak 10 let), 902 684 motocyklů, 20 177 autobusů a 592 828 nákladních vozidel. Jelikož tato práce vznikla za spolupráce s Magistrátem města Pardubic, ráda bych uvedla ještě registrovaná vozidla právě pro Pardubický kraj. Osobních automobilů je zde registrováno přes 200 000, motocyklů okolo 58 000, přibližně 23 000 nákladních automobilů a zhruba 1 200 autobusů [Zdroj: 1].

Cílem diplomové práce je provést analýzu vybrané části organizace veřejné správy a navrhnout doporučení, aby došlo k co největšímu zefektivnění jednotlivých činností. K analýze bylo vybráno Oddělení registru vozidel, spadající pod Odbor dopravy na Magistrátu města Pardubic.

V diplomové práci jsou vysvětleny základní pojmy týkající se procesní řízení, dále jsou popsány metody zavádění procesní řízení, čtenář je seznámen s procesním modelováním a procesními analýzami. V další části je stručně představen Magistrát města Pardubic, Odbor dopravy a především Oddělení registru vozidel. Nejdůležitější částí diplomové práce jsou procesní mapy a modely průběhu jednotlivých procesů. K modelování procesů byl využit modelovací nástroj MS Visio 2007.

## 2 Procesní řízení

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Proces

**Proces** je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více organizacemi, které mezi sebou spolupracují (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka [Zdroj: 21].

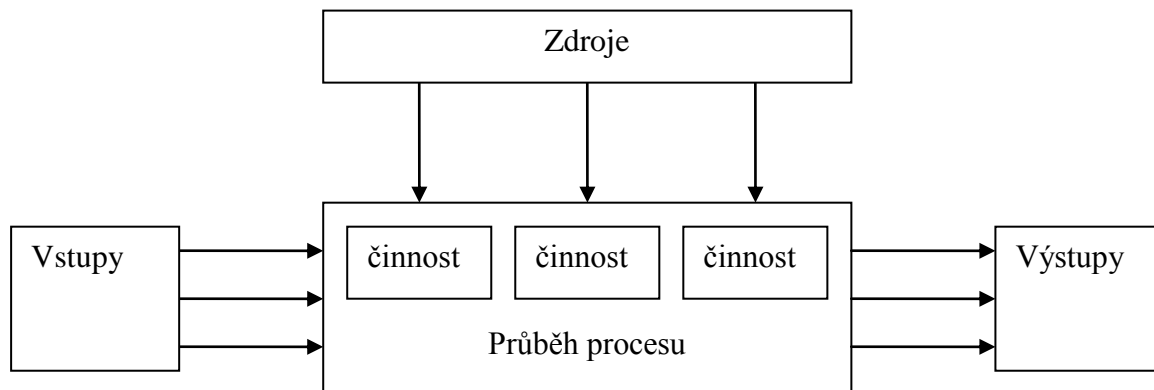
**Proces** je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Je opakovatelný, má svého zákazníka, vlastníka a správce, má svůj ocenitelný výstup, definované subprocesy, měřitelné parametry, jasné hranice (začátek a konec) a návaznosti na jiné procesy. Procesy mohou být podle svého charakteru hlavní, řídicí nebo podpůrné [Zdroj: 2].

**Proces** je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem v tomto pojetí může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme [Zdroj: 5]

**Proces** je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách transformace vstupů na výstupy [Zdroj: 4].

**Proces** je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů výstupů, který má pro zákazníka hodnotu [Zdroj: 6].

## Schéma procesu



Obrázek 1: Schéma procesu [Zdroj: 5]

**Subproces** je dílčí část (fáze) procesu, která vykazuje výkonovou, časovou, prostorovou nebo organizační stejnorodost. Dělení na subprocessy je pomocné kvůli velikosti a přehlednosti modelu procesu [Zdroj: 5].

**Podnikový proces** je souhrnem činností, transformujících soubor vstupů na soubor výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje [Zdroj: 16].

### 2.1.2 Procesní řízení

**Procesní řízení** (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle [Zdroj: 21].

**Procesní řízení** je takový způsob řízení organizace, kdy základním ukazatelem výkonnosti je míra spokojenosti zákazníka (vnějšího i vnitřního). Veškeré prováděné činnosti jsou poměřovány tím, jak naplňují cíle organizace. Organizační struktura podporuje optimální průběh procesů [Zdroj: 5].

**Procesní přístup** je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, at' se jedná o strategická, taktická nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce, nebo právě podle principu procesního [Zdroj: 21].

**Procesní přístup** - požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces [Zdroj: 5].

**Procesní role** používá se pro účely seskupení pracovníků různých organizačních jednotek, kteří vykonávají stejné činnosti [Zdroj: 5].

**Procesní tým** je skupina osob, jejímž cílem je neustálé zlepšování procesu. Tím je dáno i jeho složení. Skládá se zpravidla z [Zdroj: 5]:

- vlastníka procesu
- zástupců vykonavatelů činností – znají detailní průběh procesu a vzájemné vazby mezi činnostmi
- procesních specialistů – ovládají metodiku a nástroj pro správu procesního modelu
- zákazníků – jen oni mohou říct, zda proces splňuje jejich požadavky
- odborných specialistů – legislativa, IT apod. Zastoupení odborných specialistů v týmu se může měnit v závislosti na aktuálních potřebách.

**Regulátory řízení** (dokumentované znalosti) jsou „trvale platná“ závazná pravidla. Při provádění procesu je nezbytné je respektovat (dodržovat). Jsou to zejména [Zdroj: 5]:

- zákony
- vyhlášky
- normy apod.

**Vlastník procesu** (majitel, správce) je osoba (zpravidla vedoucí zaměstnanec), která má odpovědnost za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobého efektivního fungování, monitorování výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. Vlastník procesu disponuje nejenom odpovědností, ale i dostatečnou pravomocí. Přičemž je odpovědnost chápána ve vztahu k výsledku procesu, nikoliv pouze k vykonávaným činnostem [Zdroj: 5].

Pravomoci vlastníka procesu pro [Zdroj: 5]:

- nastavení procesu
- dosažení cíle procesu
- existenci popisu procesu a jeho aktuálnost
- monitorování procesu = sledování a vyhodnocování výkonnosti
- systematické zlepšování procesu
- vyjasňování problémů v komunikaci v rámci svého procesu a navazujících procesů

**Zákazník procesu** je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Subjektem může být osoba, organizace nebo následující proces. Zákazníky členíme v obecné rovině na interní a externí. Interním zákazníkem je organizační prvek nebo složka v rámci dané organizace, externím zákazníkem je pak v případě Odboru dopravy veřejnost ČR. Interní zákazník výsledky jiného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí. Zákazník je tedy tzv. odběratel výstupu procesu [Zdroj: 5].

**Vstupy** se využívají při spuštění procesu. Vstupy do procesu jsou získávány z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů. Ke vstupu do procesu je přidána hodnota, respektive je zpracován do výstupu procesu. Vstup procesu se stává předmětem působení procesu. Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy [Zdroj: 9].

**Za zdroje** využívané pro přeměnu vstupů do procesu na výstupy jsou považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas [Zdroj: 5].

**Výstup** je výsledkem procesu, tzv. výkonem, a tento výsledek je předán zákazníkovi. Výstup je ve formě výrobku nebo služby. Výstup z daného procesu musí být shodný se vstupem do následného procesu, musí být tedy zaručena efektivnost [Zdroj: 5].

Efektivnost procesu určuje, nakolik jsou realizované výstupy z procesu shodné s výstupy požadovanými [Zdroj: 2].

Pro názornost uvedu jeden příklad. Zjednodušeně řečeno se na organizaci (úřad) díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Tento pohled nám umožní například: najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost; najít příliš drahé procesy nebo zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů.

Příkladem k objasnění procesního přístupu (procesního řízení) je možné uvést jednu z činností výkonu státní správy – agendu registru vozidel.

Na vstupu jsou žádosti občanů (zákazníků registru) na registraci vozidla. Na výstupu jsou zákazníci registru s vyřízenými žádostmi na registraci. Měříme např. počty úkonů registru, čekací doby v úřední den, náklady na činnosti registru, apod.

## **2.2 Cíl procesního řízení**

Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace způsobem, který: definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací, pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje, definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost, nastavuje systém měření výkonnosti procesů a sleduje a vyhodnocuje každý proces, tak: aby byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry, dále aby byly optimálně využívány dostupné zdroje a průběžně aby byla zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů [Zdroj: 5].

### **2.2.1 Cíl procesu**

Proč se proces provádí, co je jeho smyslem [Zdroj: 5]?

- Nejdříve bychom si měli specifikovat cíl.
  - cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů

- cíl jasně ukazuje výsledek (stav) v budoucnu
- Dále nás zajímá, zda je cíl měřitelný – dosažení cíle lze přímo nebo nepřímo měřit pomocí ukazatelů.
- Dalším bodem je akceptovatelnost daného cíle – s cíli jednotlivých úrovní se musí ztotožnit management příslušné řídicí úrovně.
- Důležitým bodem je reálnost cíle:
  - cíl musí respektovat všechny známé omezující podmínky a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu
  - při potenciálním nedostatku zdrojů musí být stanovena priorita cílů
  - suma dosažení jednotlivých podřízených cílů musí zaručit dosažení příslušného nadřazeného cíle
  - plnění cíle musí být ovlivnitelné organizačními jednotkami, které se na jeho plnění podílejí nebo se na jeho plnění spolupodílejí
- A v závěru termín splnění cíle.

Činnost procesu je ucelený sled operací (pracovních úkonů), vykovávaných jedním typem pracovníka nebo v rámci jednoho útvaru v souvislém čase a převážně na jednom místě, a které mají na výstupu jeden měřitelný produkt (službu/výrobek) [Zdroj: 14].

Doplňující struktury procesního modelu (mimo modelů procesů) bývají zpravidla následující modely [Zdroj: 5]:

- model cílů
- funkční strom
- organigram
- strom výkonů
- model aplikace
- mapa znalostí
- model nosičů informací atd.

## **2.2.2 Hierarchické úrovně procesů v procesním modelu**

Popis procesů v procesním modelu se realizuje maximálně ve čtyřech úrovních [Zdroj: 5]:

1. Úroveň – oblasti procesů
 

Úroveň je vytvářena v modelu typu model tvorby přidané hodnoty (MTPH), případně také funkčním stromem.
2. Úroveň – skupiny procesů



Úroveň je reprezentována modelem typu model tvorby přidané hodnoty (MTPH), případně také funkčním stromem.

3. Úroveň – procesy

Úroveň je reprezentována modelem typu Model přiřazení funkcí (FAD) a Model tvorby přidané hodnoty (MTPH).

4. Úroveň – subprocessy

Úroveň je reprezentována modelem typu eEPC.

### 2.2.3 Členění procesů z hlediska důležitosti a účelu procesu

- a) **Hlavní / klíčové procesy** – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy přímo přispívají k naplnění poslání organizace [Zdroj: 5].

Na odboru dopravy jsou tyto procesy definovány takto: „Hlavní procesy zajišťují, že organizace poskytuje služby a produkty, které jsou důvodem její existence“ [Zdroj: 14].

Hlavní procesy jsou ty, které nesou přidanou hodnotu nebo se přímo týkají zákazníků nebo občanů. Výsledky hlavních procesů musí mít vztah k zákazníkům (kvalita služby) nebo občanům (kvalita života). Snahou radnic (úřadů) je, aby výsledky procesů byly co nejlepší. To vyjadřují pojmy efektivnost a účinnost. Účinnost procesu vyjadřuje dosažený výsledek k použitým zdrojům. Neboli kolik nás výsledek stál. Naproti tomu efektivnost procesu je schopnost dosahovat požadovaných (plánovaných) výsledků [Zdroj: 5].

- b) **Řídící procesy** – určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace [Zdroj: 5].

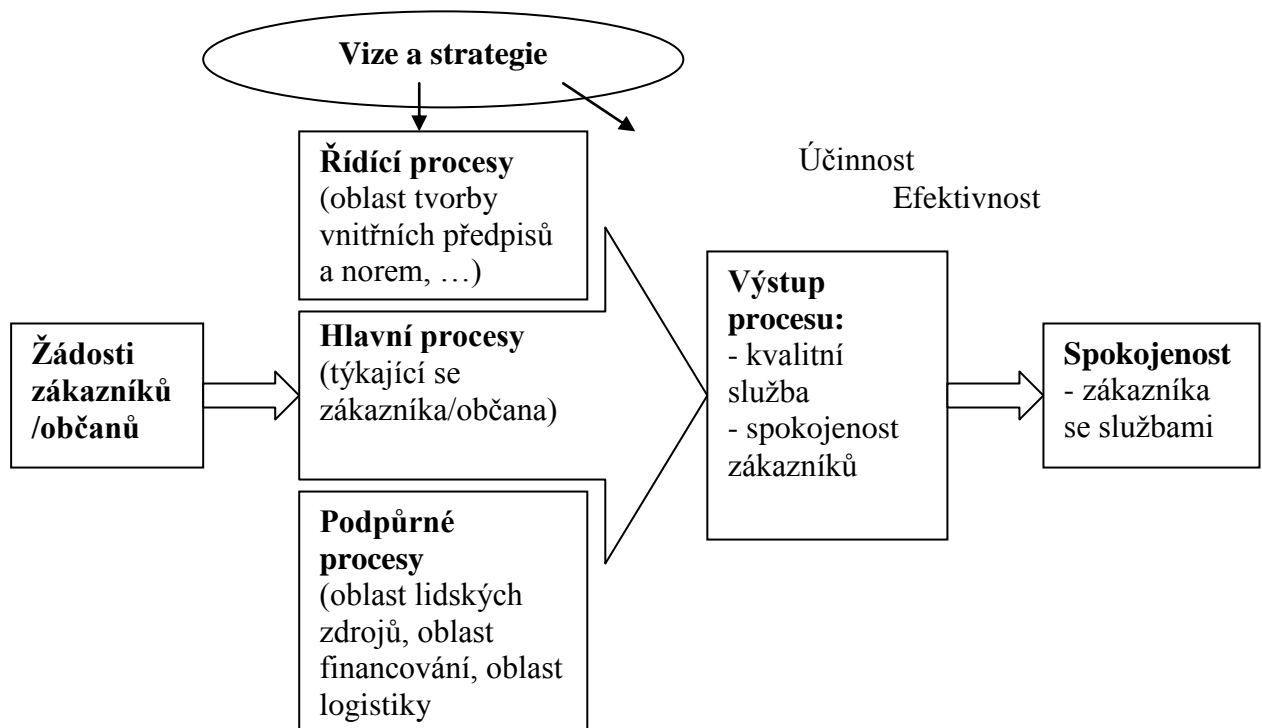
Na odboru dopravy jsou tyto procesy definovány takto: „Řídící procesy jsou procesy strategického a operačně-taktického významu, které zajišťují, že organizace bude vytvářet a poskytovat kvalitní produkty a služby“ [Zdroj: 14]

- c) **Podpůrné procesy** – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné/nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů [Zdroj: 5].

Na odboru dopravy jsou tyto procesy definovány takto: „Podpůrné procesy zajišťují, že organizace je schopna poskytnout produkty a služby, nezbytné pro zabezpečení její funkčnosti“ [Zdroj: 14]

Důvod existence každé organizace je vždy charakterizovat kategorií hlavních procesů. Jejich výkon, respektive výsledek, je určen externímu zákazníkovi, tedy zákazníkovi mimo danou organizaci. Zatímco procesy řídicí a podpůrné obsluhují zákazníky interní, tedy pracovníky dané organizace, aby bylo možné zabezpečit kvalitní výkon hlavních procesů [Zdroj: 9].

**Výkonnost** je podle Evropské nadace pro management jakosti míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy [Zdroj: 5].



Obrázek 2: Procesní přístup - druhy procesů [Zdroj: 14]

## 2.2.4 Mapa procesů

Tento pojem je zpravidla používán pro znázornění průběhu procesu – návaznost činností a dalších nezbytných charakteristik procesu (vlastník, cíl, zákazník atd.) a každé činnosti (vstupy, výstupy, funkční místo atd.). Obvykle má formu tabulky nebo vývojového diagramu.

Mapa znalostí umožňuje dokumentaci toho, kteří pracovníci, případně které organizační jednotky disponují kterými znalostmi. Lze také znázornit úroveň pokrytí znalostí [Zdroj: 5].

Popis procesu je prováděn s ohledem na účely popisu a vztahuje se k definování [Zdroj: 5]:

- kdo jsou jeho zákazníci a jaké mají požadavky

- jaké proces vytváří výstupy, respektive produkty
- jak jsou tyto produkty v procesu vytvořeny = průběh činností
- kde a jak často fyzicky proces probíhá
- jaké cíle organizace proces podporuje a definované měřitelné ukazatele procesu
- jaké klíčové zdroje a vstupy jsou k výrobě produktu (služby/výrobku) zapotřebí
- jaké jsou klíčové znalosti pro tento proces a kdo je jejich nositelem
- jaké jsou „regulátory řízení“
- kdo je vlastníkem procesu
- jaké základní IS proces podporují

Konkrétní zpracování procesních map je uvedeno v kapitole 5.1.

### 3 Metody zavádění procesního řízení

Základní kritéria klasifikace projektů zavádění procesní orientace do organizace je jejich členění podle rozsahu změn, které se v organizaci provedou. Může se jednat o lokální změny uvnitř organizační struktury nebo o procesní řetězce překračující hranice organizací. Dalším kritériem pro členění projektů je jejich cíl. Procesy můžeme vylepšovat nebo radikálně změnit celý systém. Zavádění procesní orientace do organizace může být provedeno dvěma základními způsoby[Zdroj: 5]:

- a) reengineering procesů organizace (Business Process Reengineering – BPR)
- b) optimalizace procesů organizace (Business Process Optimization BPO)

BPR nebere v úvahu to, co je nyní a staví nové procesy tzv. na zelené louce. BPO naproti tomu zlepšuje stávající stav existujících procesů formou optimalizace [Zdroj: 5].

#### 3.1 Reengineering

Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů organizace veřejné správy tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jakou jsou náklady, kvalita, služby a rychlost [Zdroj: 6].

V reengineeringu je kladen velký důraz na procesy. Přestavba procesů je jádrem této metody. Při procesním řízení trvale hledáme příležitosti ke zlepšování procesů. Při reengineeringu jde o skokové zásadní přehodnocení a přestavbu procesů [Zdroj: 5].

##### 3.1.1 Metodiky procesního reengineeringu

Existuje velký počet metodik reengineeringu, které se liší svým rozsahem, zaměřením nebo také poměrem praktické a teoretické orientace. V této práci bude uvedeno pouze několik významných metodik – přístupů k reengineeringu procesů.

- **Metodika Hammera, Champyho**

Tato metodika dělí postup reengineeringu firmy do šesti hlavních kroků [Zdroj: 16]:

- uvedení do reengineeringu – projekt je iniciován vrcholovým vedením,
- identifikace podnikových procesů – všeobecný přehled o procesech v podniku
- výběr podnikových procesů k reengineeringu – výběr takových procesů, jejichž reengineering přinese zákazníkům podniku zvýšenou hodnotu
- poznání vybraných podnikových procesů – analýza výkonu procesů ve srovnání s tím, co se od nich očekává v budoucnu
- redesign vybraných podnikových procesů – považováno za jádro tvůrčího přínosu

- implementace nových podnikových procesů – tímto krokem je reengineering uzavřen, metodika se implementací zabývá pouze na úrovni plánování projektu.

- **Metodika T. Davenporta**

U této metodiky jsou nejdůležitější informační technologie, hlavně co se týče inovací. Pro Davenporta jsou dále důležité organizační a personální záležitosti. Tato metodika má šest kroků [Zdroj: 16]:

- vize a cíle zaměřené na všechny potřebné akce, důležitým cílem je snížení nákladů, uspokojení zaměstnanců, snížení potřeby času a zlepšení výkonu procesů,
- identifikace podnikových procesů – identifikace procesů, které mají být předmětem změny
- poznání a měření procesů – studium přesného fungování a výkonu vybraných procesů, nejedná se pouze o modelování průběhu procesů, ale i o měření jeho ostatních podstatných výkonových charakteristik
- informační technologie – možnosti aplikace informačních technologií
- prototypování procesů – je vytvořen funkční prototyp, lidé z organizace se mají možnost seznámit s procesní změnou a přispět případně novými nápady
- implementace procesů – nové procesy jsou implementovány a testovány se všemi důsledky v organizaci.

- **Metodika Manganelliho a Kleina**

Autoři této metodiky doporučují zaměřit pozornost pouze na ty procesy, které přímo podporují strategické cíle organizace a požadavky jejich zákazníků. Příkladem může být vývoj produktu (znalostní proces). Tato metodika má pět kroků [Zdroj: 16]:

- příprava projektu – v této části zainteresované osoby definují cíle a připraví projekt reengineeringu
- identifikace – zde je definován procesní model organizace, a to zákaznický orientovaného, dále jsou zjištěny ty podnikové procesy, které budou muset být nově konstruovány
- vize – přesná představa o budoucím zvýšení výkonnosti procesů, důkladné poznání a přesné měření stávajících procesů
- Re-Desing:
  - technická rekonstrukce - je zaměřena na design informačního systému a užití technologií pro podporu nových nebo změněných procesů
  - personální rekonstrukce – sleduje vytvoření nového pracovního prostředí pro zaměstnance

- transformace – implementace rekonstruovaných procesů a pracovního prostředí v organizaci

- **Metodika Kodak**

Tuto metodiku vyvinula mezinárodní organizace Kodak pro řešení typických problémů velkých nadnárodních firem po celém světě, zejména za účelem reengineeringu pro sebe sama. Metodika má pět základních kroků [Zdroj: 16]:

- iniciace projektu – tento krok je považován za klíčový, v této části se plánuje projekt a definují se administrativní projektová pravidla
- poznání procesů – nastavení projektového týmu na společný cíl, vytvoření modelu procesů organizace, získání manažerů procesů, kteří budou odpovědni za rekonstruovaný proces po implementaci
- design nových procesů – bere v potaz potenciál informačních technologií, tento krok končí naplánováním pilotní implementace rekonstruovaných procesů
- transformace podniku – implementace nově konstruovaných podnikových procesů v organizaci, přizpůsobení infrastruktury organizace požadavkům nově konstruovaných podnikových procesů
- řízení změny – podstatou řízení změny je překonávání bariér, provádí se paralelně s ostatními čtyřmi kroky

- **Metodika ARIS profesora Scheera**

ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – Architektura integrovaných informačních systémů je metodika a SW nástroj firmy IDS Scheer pro modelování, analýzu, optimalizaci a dokumentaci procesů [Zdroj: 5].

Tato metodika bude blíže popsána v kapitole 3.1 Procesní modelování.

Mezi další významnější metodiky patří [Zdroj: 16]:

- Metodika DoD (Department of Defense)
- Metodika Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera.

### **3.2 Benchmarking**

Benchmarking je procesem systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými úspěšnými organizacemi se záměrem dosáhnout podnikatelské excelence. Poskytuje důležité spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením klíčových kritérií pro dosažení změny a jejich přizpůsobením

realitě konkrétních organizací v globální ekonomice. Získávání pravdivých informací a práce s nimi je pro úspěšnost této metody prioritní [Zdroj: 5].

Benchmarking je porovnávání se s ostatními za účelem nalezení dobré praxe. Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých. Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení – z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj [Zdroj: 14].

Benchmarking je metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. Účelem benchmarkingu je poskytnout cíle pro realistický proces zlepšování a porozumění změnám, které jsou nezbytné k usnadnění takového zlepšování [Zdroj: 7].

### **3.2.1 Druhy benchmarkingu**

Z hlediska hodnotících kritérií a předmětu benchmarkingu – se zaměřením na výsledek lze dělit benchmarking dle uplatňovaného zaměření a hodnotících kritérií na [Zdroj: 5]:

- výrobní – hodnotí se převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena);
- procesní – benchmarking v oblasti zdokonalování a optimalizace vnitřních procesů, které zákazník nevnímá přímo, ale má často vliv na ukazatele spokojenosti;

Z hlediska partnerů pro zdokonalování můžeme benchmarking rozdělit na [Zdroj: 5]:

- interní – týká se srovnávání v rámci stejné organizace. V rámci holdingu s dceřinými společnostmi, divizemi, pobočkami apod.
- externí – týká se porovnávání podobných operací s vnějším partnerem – s konkurencí, s podobnými firmami v jiných zemích, s obchodními partnery apod.
- funkční – porovnávají se funkce a postupy v různých oborech. Ideálem jsou skutečně špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. Tato velice atraktivní kategorie benchmarkingu nabízí největší prostor k odhalení možností pro zlepšování a tedy nejvyšší efektivnost.
- Generický – srovnávání pracovních procesů s těmi, kteří provádějí daný proces inovativně a mohou být příkladem.

Zaměření benchmarkingu může být provozní nebo strategické, s přístupem založeným na problému (hledáme řešení, až když se objeví problém), nebo s přístupem založeným na procesu (snažíme se optimalizovat vybrané hlavní procesy) [Zdroj: 7].

Při porovnávání procesů organizace lze tedy použít srovnávací procesy z organizace samotné tak, že se porovnávají např. výrobní procesy různých závodů nebo odbytové procesy různých poboček. Lze však použít také procesy konkurentů ze stejného odvětví, všeobecně dostupné

referenční modely poradenských firem nebo obsahově obdobné procesy z jiných odvětví [Zdroj: 5].

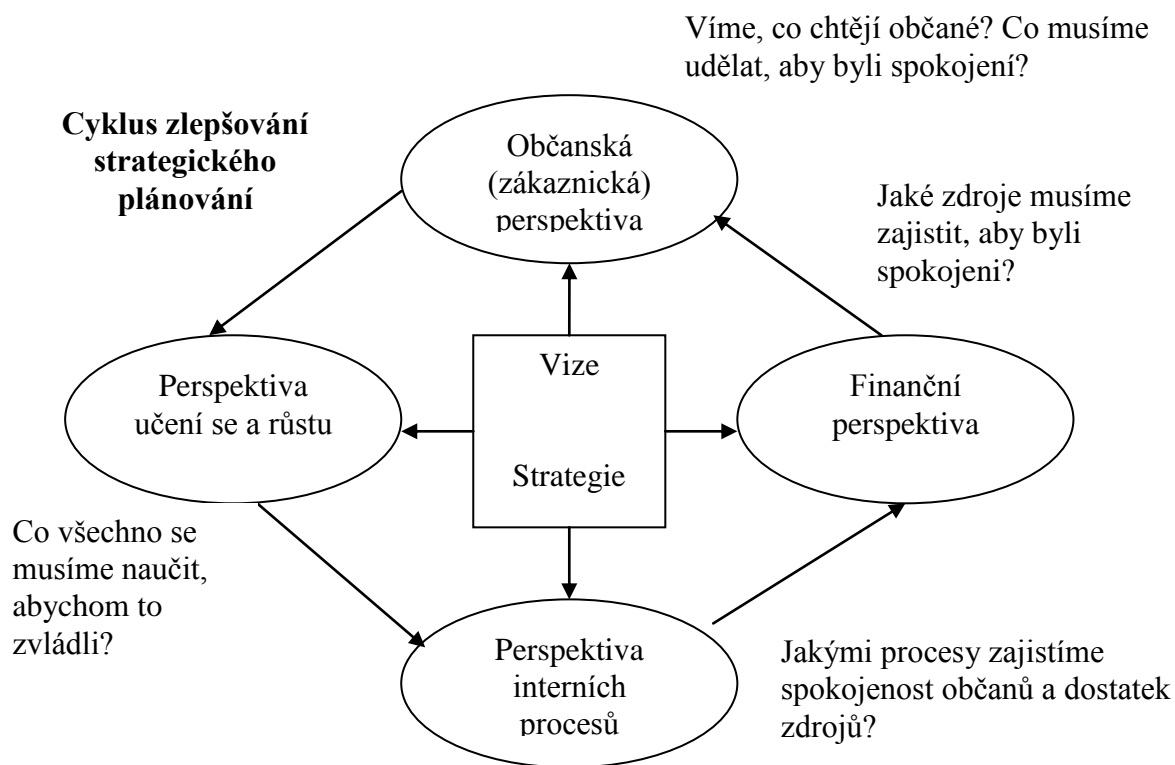
Z rozdílu mezi hodnotami partnera v benchmarkingu a hodnotami ukazatelů lze získat podněty k utváření vlastního procesu. Cílovými veličinami v benchmarkingu procesu mohou být finanční, časové nebo množstevní ukazatele jako náklady na proces, průběžné doby nebo vstupní / výstupní veličiny. Avšak význam mají spíše kvalitativní výpovědi o spokojenosti zákazníka [Zdroj: 5].

### **3.3 Metoda *Balanced Scorecard***

Metoda *Balanced Scorecard* dále označována jen zkratkou „BSC“ je uznávanou metodou k řízení strategií. BSC je nazývána též jako metoda „Vyvážených ukazatelů“ nebo „Vyvážený úspěch“. Metoda je založena na procesním přístupu a velmi vhodně se doplňuje s benchmarkingem. Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění [Zdroj: 25].

Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek. Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo jakékoli jiné organizace veřejné správy pohlížíme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy. Metoda klade velký důraz na procesní přístup [Zdroj: 14].





**Obrázek 3: Metoda BSC [Zdroj: 14]**

**Hlavními přednostmi BSC jsou [Zdroj: 14]:**

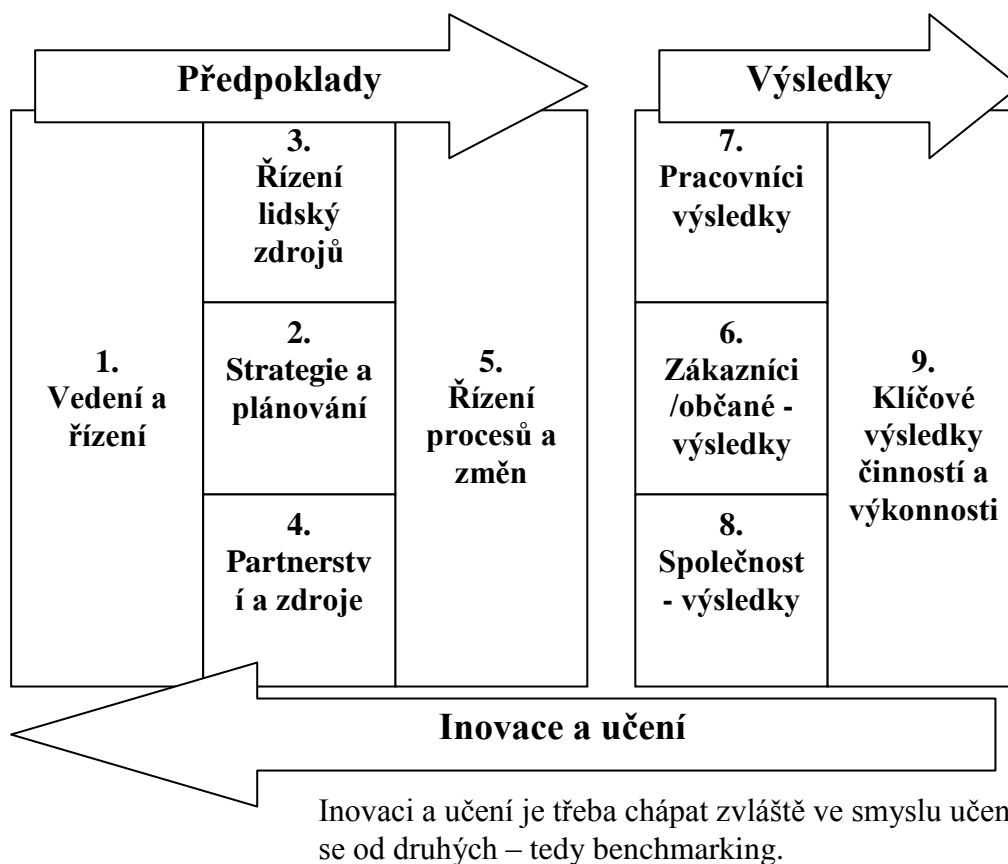
- a) přehlednost: strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
- b) vyváženost: neříkáme jen, co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- c) měřitelnost: lze stanovit relativně malý počet měřítek,
- d) vytváří základu pro odměňování (měření výkonu a kvality práce).

**3.4 The Common Assessment Framework**

The Common Assessment Framework neboli „Společný hodnotící rámec“ model označovaný zkratkou CAF. Tato zkratka bude používána i v dalším textu. Model CAF je určen pro sebehodnocení všech druhů organizací ve veřejné správě, tedy i samospráv. CAF je model vyvinutý v rámci EU za účelem zlepšování kvality a výkonnosti. V celém modelu je kladen důraz na procesní přístup. Problematiky řízení procesů je přímo obsažena v jednom z kritérií (viz obrázek). CAF je velmi podobný modelu výjimečnosti EFQM, ale je jednodušší.

Model CAF patří k sebehodnotícím metodám. Cílem je zjistit výsledky a provést sebehodnocení, odhalit slabá místa, zahrnout je do akčního plánu, dle možností provést benchmarking, akční plán realizovat, pojistit zavedená zlepšení (cyklus zlepšování). V dalším cyklu znovu zjistit výsledky a provést sebehodnocení.

Model CAF je sestaven tak, že zahrnuje požadavky na uplatňování procesního přístupu. Model je založen na provedení sebehodnocení devíti kritérií, pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků a čtyři kritéria se týkají samotných výsledků. Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií a ty z jednotlivých příkladů otázek (model má cca 250 otázek) [Zdroj: 5].



**Obrázek 4: Model CAF [Zdroj: 14]**

Celý proces sebehodnocení je popsán v metodice, která je součástí publikace o CAF. Sebehodnocení provádí tým pracovníků úřadu, který byl k tomu předem dostatečně vyškolen. Po provedení sebehodnocení se sestavuje za účelem zlepšování „Akční plán“. Hodnocení se doporučuje každoročně opakovat – je možné sledovat trend zlepšování [Zdroj: 14].

Zkušenosti se sebehodnocením ukazují, že vhodnější je uplatňovat CAF odzadu – tedy začít od výsledků k předpokladům. Velkým problémem je vyjasnit si, co lze považovat u úřadu či města za klíčové výsledky (ty mají být hodnoceny). K vyjasnění klíčových výsledků je vhodné použít metody BSC [Zdroj: 14].

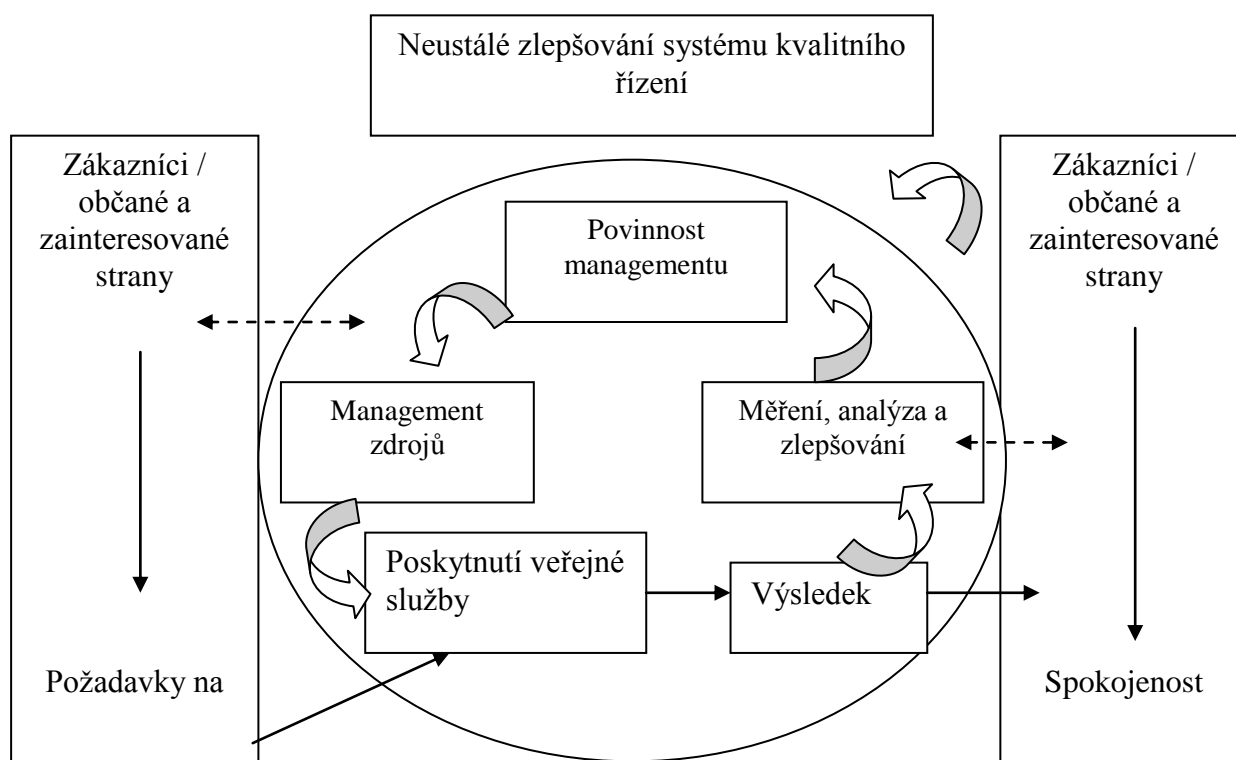
Po provedení sebehodnocení by měl následovat benchmarking [Zdroj: 14]:

- a) porovnání výsledků v databázi EIPA
- b) skutečné porovnávání výsledků za účelem nalezení dobré praxe.

### 3.5 ISO normy

System kvality dle ISO norem můžeme zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. System je popsán v certifikační normě ISO 9001. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. System kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001 [Zdroj: 14].

#### Model procesně orientovaného systému řízení



Obrázek 5: Model procesně orientovaného systému řízení [Zdroj: 14]

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným (tedy i proti korupčním) způsobem. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému řízení, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivity a účinnosti činnosti (u úřadu výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy organizace (úřadu) a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran (občanů, dodavatelů a partnerů, státu, přírody) [Zdroj: 14].

Normy vychází z těchto osmi zásad kvalitního řízení [Zdroj: 14]:

1. Zaměření na zákazníka / občana.
2. Vedení a řízení zaměstnanců.
3. Zapojení zaměstnanců.
4. Procesní přístup.
5. Systémový přístup k řízení.

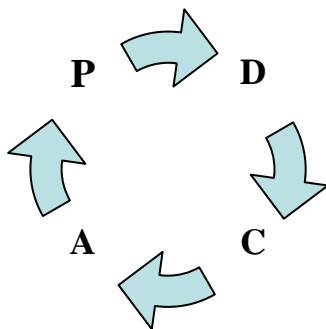
6. Neustálé zlepšování.
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech.
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy.

### 3.6 Demingův cyklus

Při zlepšování výkonu státní správy a úkolů samosprávy lze použít tak zvaný „Demingův cyklus“, někdy označovaný jako cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Action cycle) – cyklus Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej. Jedná se o jednoduchou metodu s universálním použitím. Cyklus PDCA je zobrazení procesu trvalého zlepšování. Jeho pomocíůžeme říditjakoukoli změny, plán včetně plánu opatření vzniklých z uplatňování př. procesního řízení a BSC. Organizace, které uplatňují model CAF, znají tento cyklus, protože je součástí hodnocení předpokladů [Zdroj: 5].

Za proces lze považovat soubor činností, které transformují vstupy na výstupy v řízených podmínkách. Složitost procesu je určena počtem činností a vzájemných součinností v rámci procesu – počtem pracovníků z různých organizačních prvků [Zdroj: 5].

Demingův cyklus můžeme také chápat jako nedílnou součást každého procesu, který plánuje, realizuje, kontroluje [Zdroj: 14].



**Obrázek 6: Cyklus PDCA [Zdroj: 14]**

#### Jednotlivé fáze cyklu [Zdroj: 5]:

1. fáze Plánuj (Plan) – Co a jak chceme zlepšovat (sestav plán zlepšování)
2. fáze Proved' (Do) – Realizace naplánovaného (zaved' plán do praxe)
3. fáze Ověř (Check) – Dosáhli jsme cílů a požadovaných výsledků? (sestav kontrolní plán a proved' jej)
4. fáze Reaguj (Act) – Jaké opatření musím zavést ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků? (proved' opatření)

V praxi tento cyklus běžně používá celá řada organizací k zavedení různých změn, obvykle bez jakéhokoli monitorování a reakce na výsledky zlepšování. Cyklus PDCA je základním zobrazením procesu neustálého zlepšování.

## **4 Procesní modelování a procesní analýzy**

Procesním modelováním nazýváme popis procesů pomocí modelů s doplňujícími informacemi uváděnými v tabulce (viz. kapitola 5) [Zdroj: 4].

Procesní analýza je komplexní metodou zjištění příčin nedostatků v procesech organizace [Zdroj: 16].

### **4.1 Procesní modelování**

Model můžeme charakterizovat jako strukturovaný popis reality v grafické podobě (objekty a vazby mezi objekty). Modelováním vytváříme „obraz“ reality. V modelu znázorňujeme to, co považujeme za podstatné a nejlépe znázorňující realitu. Jde o to, že do určité míry zjednodušeným způsobem popisujeme realitu. Model procesu znázorňuje informace, které nám slouží k tomu, abychom procesy mohli řídit. Je tvořen objekty, respektive prvky, které nám znázorňují podstatné informace o procesu. Vztah jednotlivých objektů znázorněných v modelu je vyjádřen vazbami. Vazby (vztahy) mezi objekty v modelech různého typu dle reality. Proces nemůžeme řídit (řešit problémy), pokud mu sami nerozumíme. Model procesu nám odpoví na všechny otázky, které se týkají procesu [Zdroj: 16].

Cílem procesního modelování je vytvoření procesního modelu organizace nebo její části. V této práci jsem se zaměřila na Oddělení registru vozidel spadající pod Odbor dopravy na Magistrátu města Pardubic [Zdroj: 4].

Procesní model můžeme charakterizovat jako strukturovaně uspořádané informace o všem, co se týká fungování organizace, tzn. o procesech, zdrojích, výstupech, tj. výrobcích a službách, dokumentaci, cílech organizace apod. Zaměstnanci zjišťují, jaké jsou jejich procesy, kterými vytváří výstupy. Účelem procesního modelu je podporovat s pomocí výše uvedených informací procesní řízení organizace, v rámci něhož umožňuje všem skupinám zaměstnanců organizace čerpat a využívat informace v modelu uvedené v jakýchkoliv souvislostech pro různé účely [Zdroj: 16].

V kapitole č. 2.1.1 byly popsány různé metodiky procesního reengineeringu. Pro tuto práci byla vybrána metodika ARIS, která je využívána ve většině organizací státní správy. Tato metodika je blíže popsána níže.

#### **4.1.1 Metodika ARIS**

Metodika ARIS pro modelování podnikových procesů, poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování organizace, včetně procesů, umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému organizace. Tato referenční architektura informačního systému se skládá z následujících základních pohledů [Zdroj: 16]:

- Organizační pohled („čistě“ podnikový pohled) – popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi
- Datový pohled – je tvořen stavy a událostmi
- Funkční pohled (pohled na podnik očima informačního systému a technologií), obsahuje: popis funkcí
- Procesní pohled – zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy, zájmovou oblastí jsou podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku
- Výkonový pohled – slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů, představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky.

**Metodika ARIS se skládá z pěti kroků [Zdroj: 16]:**

- strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán – vytvoření východiska procesního řízení a základní koncepce věcného systému, kde se popisují: strategické faktory a cíle, problémy a záměry, možnosti podpory podnikových procesů a řízení informační technologií aj.
- vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování) – vytvoření základního věcného modelu podniku, který zahrnuje: model procesů, model funkční struktury podniku, datový model podniku, organizační model podniku, model produktů podnikových procesů a jejich věcných parametrů, koncept aplikací, které mají podnik podporovat
- vytvoření konceptu informačního systému – vytvoření logického informačního modelu podniku, který zahrnuje: strukturu informačních procesů, organizační strukturu systému (včetně topologie sítě), základní strukturu aplikací systému, logickou strukturu datové základny systému, modulární a transakční strukturu systému
- implementace systému – implementace datové základny a funkcí systému v konkrétním softwarovém a hardwarovém prostředí, organizaci informačního systému
- provoz a průběžné zlepšování procesů – zde se jedná o zpětnou vazbu na základě měření výkonu podniku, analýz příčin nedostatků, návrhu opatření apod.

## **4.2 Procesní analýzy**

Zahrnuje metody, které umožňují analyzovat popsané procesy z různých pohledů. Ty nám mohou poskytnout komplexní a detailní přehled o stávajících procesech, příčinách a důsledcích jejich nedostatků v organizaci [Zdroj: 4].

Podle předmětu zkoumání můžeme procesní analýzu dělit do oblastí, jako je vnitřní logika procesů, variantnost procesů, činnosti nepřinášející hodnotu, spokojenost zákazníka a vykonavatelů procesu, organizačního, prostorového a časového přerušení, informační potřeby, chyby a nedostatky a náklady na proces apod. [Zdroj: 5].

#### **4.2.1 Analýza procesu a jeho vnitřní logiky**

Analýzu procesu a jeho vnitřní logiky považujeme za primární typ analýzy procesu. Účelem provedení analýzy procesu a jeho vnitřní logiky je zjistit, v čem je průběh procesu věcně nebo logicky špatný. Zjišťujeme příčiny problémů v procesu. Posuzujeme, v čem se zkoumaný proces odlišuje od procesu tzv. nejlepší zkušenosti z praxe. Můžeme použít metody benchmarking nebo referenčních modelů. Zaměřujeme se na analýzu nedostatků a jejich příčin, což po jejich odstranění vede ke zvýšení účinnosti procesu [Zdroj: 5].

#### **4.2.2 Analýza variant procesů**

Zkoumáme, zda proces probíhá v různých variantách, zda je účelně centralizován či decentralizován, jak proces využívá možné úspory z rozsahu, jak je standardizován, unifikován apod. a jak je využívána tzv. vnitřní nejlepší praxe. Nejdříve zjišťujeme varianty průběhu subprocesů daného procesu a poté varianty průběhu činností a zachycujeme odlišnosti. Potom provedeme kvantifikaci, tj. stanovíme průběžné doby, frekvenci opakování, parametry výstupů atp. Poté je srovnáme s modely eEPC. V rámci analýzy variant procesu analyzujeme odlišnosti v průběhu procesu a zjišťujeme shodnost produktů, frekvence, časy, používané zdroje [Zdroj: 5].

#### **4.2.3 Analýza přidané hodnoty**

Ke zvýšení účinnosti a kvality procesů a snižování jejich nákladovosti využíváme analýzu přidané hodnoty. Cílem této analýzy je odhalení příčin existence činností a procesů, které nepřinášejí přidanou hodnotu. Nejdříve provedeme analýzu modelů znázorňujících subprocesy (MTPH) a poté modelů znázorňujících činnosti (eEPC modelů), kterou následně vyhodnotíme. Typickými činnostmi, které nepřidávají hodnotu, jsou například přeprava, skladování, kontrola, studium dokumentů, administrativa. Jsou to činnosti, jejichž náklady označujeme například jako režijní, odbytové či správní. Pokud tyto činnosti nepřidávají hodnotu nějaké činnosti či nutného výdaje, které je dáno zákonem nebo jiným regulátorem řízení a které je podle zákona nezbytné provést, nemůžeme je zrušit. Měli bychom však náročnost (zejména časovou, technickou i nákladovou) takových činností minimalizovat [Zdroj: 5].

#### **4.2.4 Analýza očekávání zákazníků**

Účelem analýzy očekávání zákazníků je zjistit, jakou kvalitu produktu zákazník očekává. To představuje tzv. zákaznickou orientaci procesů (vytvoření účinného vnitřního trhu). Nejdříve definujeme produkty (výsledky) a jejich parametry, jako jsou například přidaná hodnota, kvalita, kvantita, včasnost, cena. Potom se ptáme na názor zákazníka (zákazník je interní a externí), to je tzv. oponentura. Na základě zjištěných výsledků provedeme vyhodnocení atributů produktů (uvádíme jejich parametry) [Zdroj: 5].

Analýzu očekávání zákazníků standardně provádíme jen pro interní produkty. Pro externí produkty využíváme analýzu trhu a zákazníků. Oba typy analýzy vyžadují věcnou znalost produktů a způsobu jejich tvorby. Při analýze očekávání zákazníků musíme zodpovědět následující otázky [Zdroj: 10]:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou přidanou hodnotu jim nabízíme a poskytujeme?
- Podle čeho naši zákazníci tuto hodnotu posuzují (čím ji „měří“)?

Organizace veřejného sektoru jsou specifické tím, že slouží všem občanům, jelikož primárně nelze nikoho z užití veřejného statku či služby vyčlenit. Poskytovanou službou nebo veřejným statkem může být například vydání potvrzení, průkazu, registrace vozidla, úhrada zdravotní péče či výplata nemocenských dávek. V této souvislosti hovoříme také o užitku [Zdroj: 5].

Zákazníkovi poskytovaný výstup (produkt nebo služba). Příklad s registrem vozidel: výstupem pro zákazníka je získání technického průkazu, evidenčních značek, osvědčení o registraci vozidla aj.

Dále si jednoznačně stanovíme zákazníka výstupu. Následně zjišťujeme, jak je zákazník s poskytovanými výstupem (produktem/službou) spokojen. V další části této analýzy soustředíme pozornost na pravidla a podmínky poskytování produktů (služeb), tj. čas (doba dodání, lhůta pro nárokování, čekací lhůta aj.), sankce (co se stane, když produkt nebude dodán v požadovaném množství, kvalitě, čase), způsoby objednávání a pravidla pro nárůst či úbytek a rezervaci kapacit [Zdroj: 5].

#### **4.2.5 Analýza obsluhy**

Touto analýzou zjišťujeme výkonnost a spokojenost obsluhy procesu, abychom mohli snížit vynaložení lidských zdrojů a dosáhli úsporu nákladů spojené se spotřebou lidských zdrojů. Nejdříve je nutno vytvořit model eEPC s rolemi, které přiřadíme k funkčním místům. Objektem zkoumání při provádění této analýzy jsou role jednotlivých pracovníků (funkčních míst), které vykonávají jednotlivé činnosti procesu. Procesy mají svého vlastníka.



Organizační formy volíme s ohledem na strategii společnosti a na charakter procesů. Dále vytvoříme mapy znalostí rolí a provedeme řízené pohovory s obsluhou. Na jejich základě analyzujeme role a lidské kapacity. Základní organizační prvky procesního řízení jsou: vlastník procesu, analytik procesu, jednotlivé role, organizační struktury, funkční místa a jejich role, mapy znalostí, strategie, znalosti, schopnosti, oprávnění [Zdroj: 5].

Výkon v procesech na bázi rolí je dán tím, že jednotlivé činnosti procesu přiřazujeme k výkonu (provedení, rozhodnutí, schválení, kontrole atd.) jednotlivým rolím. Tyto role mohou zastávat různí lidé podle aktuálního stavu jejich kompetencí, tj. schopnosti a přidělených oprávnění a potřebných znalostí [Zdroj: 5].

Při analýze obsluhy se můžeme setkat s typickými problémy přidělování rolí, jakou jsou znalostní problémy (nevyužívání specialisté, malý znalostní přesah, chybějící zpětná vazba pro méně kvalifikované činnosti). Ke kompetenčním problémům patří špatná nebo neformalizovaná pravidla pro přidělování rolí, zbytečné zásahy shora (nedelegování, nezplnomocňování). Mezi kapacitní problémy řadíme tříštění zdrojů a nesdílené kapacity [Zdroj: 5].

#### **4.2.6 Organizační analýza**

Cílem organizační analýzy je zjištění, zda procesy mají odpovídající, tj. optimální organizační strukturu. Výsledky analýzy jsou využitelné pro přípravu opatření ke zvýšení efektivnosti řízení průběhu procesů a následně vede ke snížení spotřeby lidské práce a dalších zdrojů. Postupujeme tak, že provedeme analýzu organizačních přerušení a jejich hloubky a následně analýzu organizačních struktur. Provedení organizační analýzy je poměrně složitá, náročná a citlivá záležitost, která si vyžaduje nejen čas, potřebné znalosti o fungování organizace, ale i schopnost analyzovat a provádět syntézy poznatků. V rámci organizační analýzy jsou využívány dílčí typy analýz, jako jsou analýza forem pracovního poměru, analýza personální politiky a kariérního řádu, analýza přidělování kompetencí, analýza řízení znalostí, analýza řízení schopností, analýza firemních rituálů (zavedených postupů, např. postup schvalování spisů, přijímání, třídění a odeslání pošty) [Zdroj: 5].

#### **4.2.7 Analýza prostorového přerušení**

Analýza prostorového přerušení neboli nežádoucí rozdělení procesu. Cílem je nalezení nežádoucích přerušení a jejich příčin. Provádíme ji na základě identifikovaných prostorových přerušení procesu (prostorové fragmentace) a zkoumáme, proč došlo v daném místě ke fragmentaci, jaký má toto přerušení vliv na výkonnost a kvalitu procesu a jaké náklady jsou spojeny s následnou defragmentací. Při analýze posuzujeme subprocesy s lokalitami u daného

procesu (MTPH) a k subprocesům přiřadíme činnosti (eEPC model), které obsahují doby přenosu dat. Dále provedeme vyhodnocení předávacích míst a vyhodnotíme dispozice lokalit pro dané části procesu. Závěry analýzy mají přispět k obnovení a zrychlení procesu sdružením několika činností na jedno místo (lokalitu) a získat tím úsporu z rozsahu. Někteří pracovníci mohou při této analýze jako nežádoucí přerušení chápat varianty realizace procesů. Varianty je nutno posuzovat jako možná řešení průběhu procesu, nikoliv jako nežádoucí rozdělení procesu [Zdroj: 5].

#### **4.2.8 Časová analýza procesů**

Účelem časové analýzy procesů je získání informací o zdržení v procesech. Analýza má přispět ke zkrácení průběžné doby procesu s jejími důsledky, snížení zásob v řetězci, zvýšení reakční schopnosti na zákaznické požadavky, snížení chyb a uvolnění kapacit (lidských zdrojů, strojů) a snížení vynaložených nákladů. Jde o dosažení tzv. minimální doby trvání procesu (totéž platí i o minimálních nákladech procesu). Minimální dobou trvání procesu je nejnižší možná hodnota, které lze při vykonání daného procesu dosáhnout. Podobně jako o minimálním čase a minimálních nákladech můžeme hovořit i o maximálních hodnotách tohoto ukazatele [Zdroj: 5].

Při analýze postupujeme tak, že provádíme časovou kontrolu činností (eEPC modelů), v rámci které zjišťujeme časová data u všech činností procesu a zapisujeme je do atributů. Následně simulujeme průběh procesu a na závěr vyhodnotíme zjištěné výsledky. V rámci časové analýzy procesů nesledujeme pracnost, ale pouze běžný čas – průběžnou dobu. Průběžnou dobu vždy kontrolujeme křížově (zjistíme celkovou dobu trvání procesu a zkontrolujeme součty jednotlivých dob trvání všech činností procesu). Následují příčiny časové prodlevy, které mají zpravidla své konkrétní řešení [Zdroj: 5].

#### **4.2.9 Analýza IS/IT**

Analýza IS/IT vytváří předpoklad pro zvýšení podpory procesů informačními systémy a technologiemi. Cílem analýzy je zjistit, v jakém místě a proč proces není informačně propojen nebo rozdělen, a to systémově nebo datově. Výstup analýzy slouží jako podklad pro odstranění příčin nalezených nedostatků, což by mělo vést ke zvýšení účinnosti a kvality procesů [Zdroj: 5].

#### **4.2.10 Analýza rizik**

Analýza rizik jako další oblast procesní analýzy je významná především z hlediska přípravy a předcházení problémům. Většina z nás před přijetím rozhodnutí přemýšlí, která rizika mohou ohrozit nebo zcela narušit naše plány a představy [Zdroj: 5].

Účelem analýzy rizik je nalézt činnosti a procesy s možným výskytem rizik a získat informace o rizicích, která mohou narušit či znemožnit průběh procesu, a zjistit příčinu rizik. To nám pomůže minimalizovat pravděpodobnost vzniku a závažnost dopadu rizik u daného procesu. Na základě identifikace rizik provedeme jejich klasifikaci rizik, která mohou mít dopad na proces podle druhu rizika (bezpečnostní, z pohledu dopadu na životní prostředí apod.). Následně vyhodnotíme místa v procesu, ve kterých je možné uskutečnění rizika, dále jejich rozsah, závažnost, pravděpodobnost jejich vzniku. Pro zapsání výsledků našich hodnocení můžeme využívat různé tabulky s bodovým ohodnocením a potom provést maticové ohodnocení rizika. Na základě těchto zjištění pak můžeme připravit návrh preventivních a reaktivních opatření [Zdroj: 12]

#### **4.2.11 Nákladově užítkové analýzy**

Procesní řízení v organizacích veřejného sektoru vyjadřuje vzájemné vztahy činností a procesů a zabývá se jejich příčinnou souvislostí se vznikem nákladů. Manažerům těchto organizací se tak naskýtá možnost v řízení využívat ekonomické nástroje k účinnějšímu zhodnocení veřejných prostředků, které jsou jim státem či jinou veřejnou institucí přiděleny k přehlednému a důvěryhodnému hospodaření jejich organizací. Na druhé straně každý vynaložený náklad se v procesu transformuje na předem stanovený užitečný výstup, který by měl uspokojovat potřeby veřejnosti (užitky) ve formě veřejné služby či statku. Řešení vztahu mezi náklady a užitky se stává významným faktorem chování organizace veřejného sektoru a může ukázat nejen na řídicí schopnosti manažera, ale přispět i ke zvýšení preferencí politika, který se prozíravě rozhodl podporovat a využívat procesně orientované řízení ve veřejném sektoru [Zdroj: 20]

Z definice nákladů uvedené v (ČÚS, 2006) vyplývá, že pro potřeby organizací veřejného sektoru je povinně zavedené druhové členění. Toto členění odpovídá třídění rozpočtových příjmů a výdajů (rozpočtová skladba), kdy se klasifikují příjmy i výdaje z hlediska druhového, odpovědnostního (dle správců kapitol), z hlediska odvětví, kterého se týkají, konsolidačního (výdaje uvnitř soustavy veřejných rozpočtů a fondů). Jiné údaje, které nejsou nařízeny právními předpisy, nemusí tyto organizace zachycovat ve svém účetnictví či v jiných

evidencích. Záleží na rozhodnutí vedoucího organizace, jaké ekonomické informace potřebuje pro řízení procesů ve své organizaci [Zdroj: 20].

Každou organizaci veřejného sektoru, která vynakládá zdroje (na vstupu) na předem stanovený účel (výstup), je možno chápat jako tzv. produkční systém. Tento přístup nám pomůže analyzovat procesy, analyzovat náklady a užitek na základě hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti z hlediska krátkodobého i dlouhodobého časového horizontu [Zdroj: 12].

Při nákladově užitkové analýze v rámci procesního řízení využíváme zpracovaného popisu procesů, který obsahuje vedle jiných údajů i složku nákladů (vstupů) a na druhé straně i složku výstupů. Složka nákladů může obsahovat jen ty údaje, které organizace eviduje ve svém účetnictví, případně v jiných evidencích podle platných právních předpisů. Pro analýzu nákladů ve veřejném sektoru využijeme pravděpodobně druhové členění nákladů, které vychází z finančního účetnictví [Zdroj: 20].

Podle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě (zákon č. 320/2001 Sb.) můžeme posuzovat tři kritéria racionality nákladů: **hospodárnost, efektivnost a účelnost**, tzv. 3E [Zdroj: 5].

**Hospodárností** se rozumí použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů. Hospodárnost se projevuje jako úspornost, tj. minimalizace nákladů na zajištění rozsahu výkonů, a ve formě výtěžnosti, tj. maximalizace objemu výkonů z daného rozsahu vynaložených zdrojů. Zvýšený objem výkonů nevyžaduje další náklady a výtěžnost se přeměňuje v úspornost. V tomto případě analyzujeme vstupy do procesu a sledujeme dodržování stanovených standardů. Zásadním kritériem je co nejnižší cena a příslušný standard, který by měl odpovídat předepsaným požadavkům na daný statek či službu. Dalším kritériem hodnocení racionality nákladů je efektivnost [Zdroj: 5].

**Efektivností** se rozumí použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Prověřujeme, zda jsme dosáhli maximálních výsledků (výstup) ve vztahu k použitým disponibilním veřejným prostředkům (vstupy a zdroje). Porovnáваме náklady na vstup a dosažené užítky výstupů. Ve veřejném sektoru dosažení nákladové efektivnosti a efektivnosti naplnění poslání dané organizace veřejného sektoru nebývá časté [Zdroj: 5].

**Účelností** se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Prověřujeme, zda finanční prostředky byly vynaloženy na stanovené cíle a zda tyto cíle byly reálně dosaženy. Zaměřujeme se na výstup z procesu. Všechny tři kritéria nelze automaticky používat při analýze nákladů, které v daném

procesu vznikají. Vždy záleží na konkrétních podmínkách a na rozhodnutí vedoucího zaměstnance, který má schvalující pravomoc. Jako rozhodující se jeví kritérium účelnosti, které by měl vedoucí zaměstnanec jako základní kritérium racionality vynakládání finančních prostředků vyžadovat a pravidelně vyhodnocovat. Rozhodující pro výběr a provedení analýzy jsou dostupná účetní data, která jsou omezena na druhové členění nákladů [Zdroj: 5].

#### **4.2.12 Metoda ABC**

Metoda ABC (Activity-Based-Costing) neboli nákladové účetnictví tvořené aktivitami. V posledním období se v souvislosti s uplatněním procesního přístupu v řízení organizací veřejného sektoru hovoří o využití metody ABC, která je metodou kalkulace nákladů. Tato metoda je založená nepřirazení režijních nákladů na činnosti procesů a vychází z myšlenky, že všechny činnosti u organizace by měly přispívat k naplnění jejích hlavních procesů. Jedná se o činnosti řídicích a podpůrných procesů, které jsou složitě kalkulovatelné. Analýzou režijních nákladů organizace zjišťujeme příčiny vzniku nákladů na jednotlivé činnosti. Veškeré náklady spojené s produktem organizace (tedy i náklady spojené s řízením, a obsluhou, vývojem apod.) se přiřazují k nákladům produktu, jsou odděleny, sledovány (monitorovány) a hodnoceny v souvislosti s jednotlivými výkony [Zdroj: 13].

Možná definice uvádí, že „ABC je metodologie, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů. Nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Náklady zdrojů jsou přiřazeny aktivitám na základě užití těchto zdrojů a náklady aktivit jsou znovu přiřazeny nákladovým objektům (výstupům) na základě proporcionálního užití těchto aktivit nákladovými objekty. ABC využívá kauzální vztahy mezi nákladovými objekty a aktivitami a zdroji.“ [Zdroj: 20].

Při využití metody ABC postupujeme v několika následujících krocích. Nejdříve provedeme popis všech procesů, činností a úkolů. Potom přiřadíme činnosti všech procesů ke střediskům (útvaram) a hlavní složky nákladů přiřadíme k činnostem. Dále stanovíme nákladové základny pro přepočítání nákladů na činnosti a na produkty. Následně vytvoříme model toku nákladů a nastavíme nástroje pro realizaci toku nákladů. Současně zahájíme sběr a vyhodnocování dat. Na základě zpracovaného modelu nákladů můžeme simulovat náklady při provádění daných činností [Zdroj: 13].

Výhody této metody spočívají nezvýšení přehledu o nákladech ve vazbě na jednotlivé činnosti. Tato metoda je vhodná i pro kalkulace výkonů nestandardních a v malých objemech (např. efektivnost konstrukčních technologických prací, zásobování, výrobní a odbytový proces). Zkvalitňuje rozpočtový proces přesnějšími údaji a umožňuje připravovat variantní

rozpočty. Na druhou stranu má statický charakter a vyjadřuje průměrný podíl nákladů na kalkulační jednici při určitém objemu a druhu výkonů. Je náročná na sběr a zpracování dat. Je nutno zjišťovat přesně náklady, což u některých činností a procesů může být složité [Zdroj: 12].

#### **4.2.13 Analýza make or buy**

S pomocí analýzy make or buy získáme podklady pro rozhodnutí, zda si službu či jiný produkt máme pořídit externě či zabezpečit sami. Analyzujeme náklady na interní výkony a porovnává je s cenou za stejné či obdobné výkony prováděné externími dodavateli. Výsledkem jsou přijatá opatření ke snížení nákladů či zvýšení kvality u produktů. Umožňuje odstranit rizika spojená s poskytováním výrobku nebo služby a soustředit vlastní kapacitu jen na řízení produkce, která je pro nás klíčová. Nejdříve vyhodnotíme požadavky interních zákazníků na výrobek nebo službu (analýza očekávání zákazníků). Potom provedeme analýzu trhu, vlastních procesů a porovnáme přínosy, náklady a rizika vlastních a cizích výkonů. Získáme tak objektivní podklady, proč výrobek nebo službu nakoupit nebo produkovat interně [Zdroj: 5].

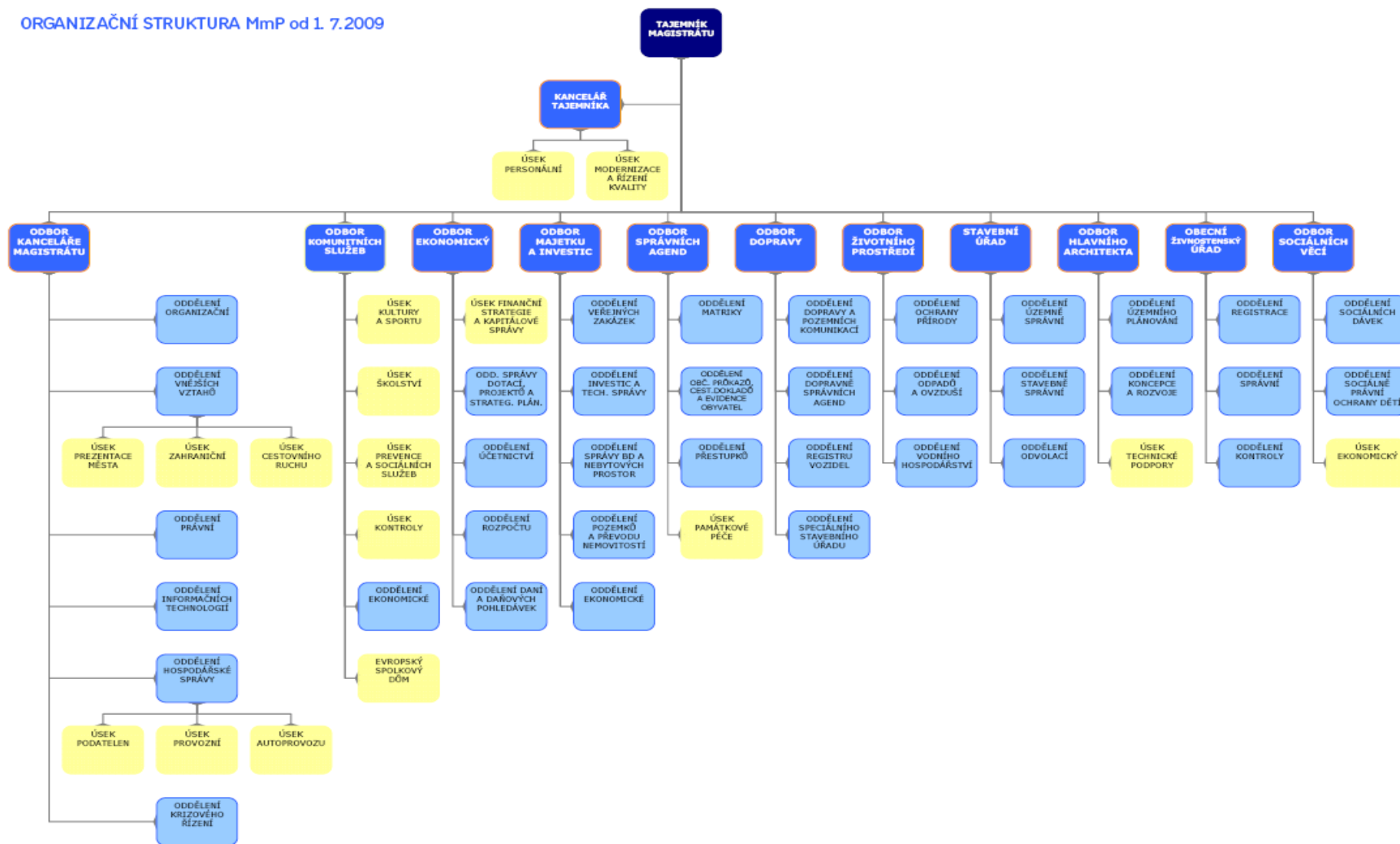
## **5 Analýza vybrané části organizace veřejné správy**

Magistrát města je institucí poskytující služby veřejné správy. Vykonává úkoly obecního úřadu s rozšířenou působností a pověřeného obecního úřadu v rámci výkonu státní správy a úkoly samosprávy. Právní rámec postavení obce Pardubice je stanoven obecním zřízením (zákon č. 128/2000 Sb.), podle ust. § 4 odst. 1 tohoto zákona jsou Pardubice statutárním městem [Zdroj: 19]

Do správního obvodu obce s rozšířenou působností Pardubice, spadá celkem 55 obcí. Město je členěno do osmi městských obvodů. Zajišťuje agendy svěřené mu státem a rovněž samosprávné agendy v rozsahu, který mu uloží zastupitelstvo města nebo rada města. V čele „radnice“ stojí primátor (Ing. Jaroslav Deml), za chod magistrátu zodpovídá vedoucí úřadu a tím je tajemník magistrátu [Zdroj: 11].

Měla jsem možnost vybrat si analýzu procesu, na Odboru majetku a investic nebo na Odboru dopravy. Zvolila jsem odbor dopravy, protože mi je bližší a většina z nás se s jeho činností již někdy setkala.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MmP od 1. 7. 2009



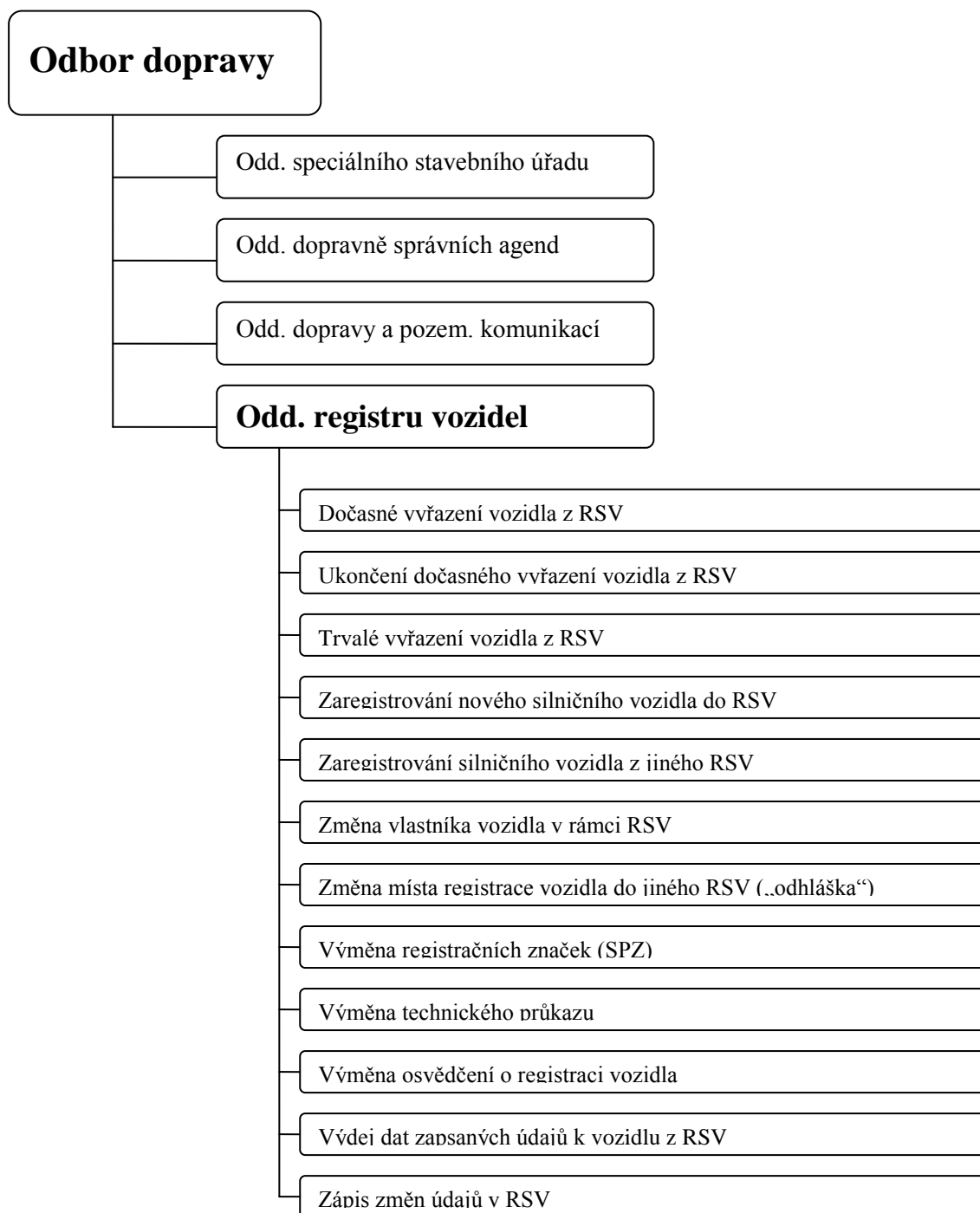
Obrázek 7: Organizační struktura Magistrátu města Pardubic [Zdroj: 22]



## **5.1 Odbor dopravy**

Odbor dopravy zabezpečuje řádný stav a správu komunikací v majetku města, podílí se na zabezpečení řádného stavu komunikací v majetku či správě jiných subjektů. Vykonává přenesenou působnost magistrátu na úseku dopravy ve svěřeném správním obvodu; vykonává působnost speciálního stavebního úřadu pro stavby pozemních komunikací, působí jako odvolací orgán proti rozhodnutím městským obvodům, zabezpečuje dopravně správní agendy, registr vozidel a působnost silničního správního úřadu [Zdroj: 11].

Struktura odboru dopravy zobrazená na obrázku č. 8 včetně jednotlivých činností vykonávaných na oddělení registru vozidel.



Obrázek 8: Schéma úkonů prováděných na Oddělení registru vozidel [Zdroj: vlastní]

## **Odbor dopravy se skládá ze čtyř oddělení [Zdroj: 11]:**

- Oddělení speciálního stavebního úřadu,
- Oddělení registru vozidel,
- Oddělení dopravně správních agend,
- Oddělení dopravy a pozemních komunikací.

### **5.1.1 Oddělení dopravy a pozemních komunikací**

Vykonává úkoly silničního správního úřadu podle zákona o silniční dopravě, silničního správního úřadu podle zákona o pozemních komunikacích, ve stanoveném rozsahu provádí výkon drážního správního úřadu podle zákona o drahách. Ve svěřených oblastech zajišťuje státní odborný dozor. Plní zejména tyto úkoly [Zdroj: 3]:

- vede pasporty místních komunikací, mostů a jejich součástí a příslušenství, dopravního značení, světelného signalizačního zařízení ve fyzické i digitální podobě, vede evidenci účelových komunikací v majetku města,
- rozhoduje o zařazení a změně v zařazení místních komunikací a o jejich zatřídění, vydává vyjádření o zatřídění a vlastnictví pozemních komunikací v majetku města,
- rozhoduje o neveřejnosti účelových komunikací a rozhoduje o jejich funkci,
- vydává speciální označení vozidel osobám, kterým byly přiznány mimořádné výhody podle zvláštního právního předpisu,
- zajišťuje výstavbu bezbariérových komunikací ve městě, bezbariérovou úpravu komunikací včetně navazujících nemovitostí, zpracovává a prezentuje bezbariérovou mapu města,
- uplatňuje vůči rozpočtu města požadavky na investice a opravy místních komunikací, včetně jejich součástí a příslušenství, a na investice a opravy mostních objektů; v souladu se schváleným rozpočtem pak stanoveným způsobem zajišťuje realizaci těchto oprav a investic,
- stanoveným způsobem zabezpečuje čištění místních komunikací, zpracování harmonogramu čištění a jeho kontrolu u dodavatele služeb, zabezpečuje zimní údržbu místních komunikací, zpracovává harmonogram zimní údržby apod.,
- zajišťuje provádění předepsaných kontrol mostních objektů, zadává provedení jejich oprav a rekonstrukcí, provádí kontrolní prohlídky,
- komplexně zajišťuje světelné signalizační zařízení na území města, jeho rozvoj, opravy a rekonstrukce, včetně zařízení pro preferenci vozidel IZS,

- podílí se na obnově veřejného osvětlení, realizaci osvětlení přechodů pro chodce a vydává souhlas se svícením,
- komplexně zajišťuje dopravní informační systém města,
- komplexně zabezpečuje oblast placeného státní na místních komunikacích od návrhů, projektů, jejich projednání s příslušnými orgány, rozhodnutí ve věci, realizaci, až po kontrolu účelnosti řešení, návrhů změn, v rámci svěřených kompetencí vystavuje výjimky z nařízení,
- připravuje a provádí zkoušky řidičů taxislužby z odborné způsobilosti a místopisu, vydává příslušné osvědčení,
- vydává oprávnění a osvědčení k provozování stanic měření emisí a vede jejich evidenci,
- přebírá majetek pozemních komunikací a jejich součástí a příslušenství po jeho výstavbě či rekonstrukcích, zavádí jej do majetku města,
- vede účetní evidenci majetku pozemních komunikací, veřejného osvětlení, světelného signalizačního zařízení, informačního systému, parkovacích automatů, nedokončených investic, závazků a pohledávek v rámci svěřené rozpočtové kapitoly,
- pro městskou hromadnou dopravu provozovanou trolejbusy vydává licence, schvaluje jízdní řády, vydává průkazy způsobilosti k řízení drážního vozidla, provádí výkon státního dozoru ve věcech drah na území města Pardubic,
- pro městskou hromadnou dopravu provozovanou autobusy vydává licence, schvaluje jízdní řády, provádí státní odborný dozor, vyjadřuje se k vedení autobusových linek na území města,
- vede stanovené či potřebné evidence, přehledy, zpracovává výkazy, hlášení, zabezpečuje ukládání projektových dokumentací a písemností apod.,
- projednává s příslušnými orgány umístění dopravního značení a dopravní zařízení, zadává jejich instalaci, obnovu a opravy, provádí jejich kontrolu,
- zabezpečuje agendy spojené se zvláštním užíváním silnic II. a III. třídy, vydává rozhodnutí,
- zabezpečuje agendy spojené připojením komunikací a sjezdů na silnice II. a III. třídy, vydává rozhodnutí,
- vede evidenci městských tržnic,
- závazná stanoviska, připomínkování a vyjadřování se ke stavbám povolovaným obecným stavebním úřadem zejména k umístování reklam i sítí, k veřejnému osvětlení a k územnímu plánu,

- projednává správní delikty ve věcech silnic s výjimkou správních deliktů, k jejichž projednávání je příslušný celní úřad,
- zabezpečuje agendy spojené s uzavírkami a objíždkami na silnicích II. a III. třídy,
- v případě potřeb plní další úkoly v rámci působnosti odboru.

### **5.1.2 Oddělení dopravně správních agend**

V rámci přenesené působnosti vykonává dopravně správní agendu dle příslušných právních předpisů. Plní zejména tyto úkoly [Zdroj: 3]:

- uděluje, podmiňuje, omezuje, odnímá a vrací řidičské oprávnění a zrušuje podmínění nebo omezení řidičského oprávnění,
- nařizuje přezkoumání zdravotní způsobilosti držitele řidičského oprávnění,
- nařizuje přezkoušení z odborné způsobilosti držitele řidičského oprávnění,
- vydává a vyměňuje řidičské průkazy a mezinárodní řidičské průkazy a vydává duplikáty mezinárodních řidičských průkazů,
- vyměňuje řidičské průkazy Evropských společenství, řidičské průkazy vydané cizím státem,
- vede registr řidičů a vydává informace z registru řidičů,
- provádí v registru řidičů záznamy o počtech bodů dosažených řidiči v bodovém hodnocení a o odečtu bodů,
- projednává námitky a rozhoduje ve věci záznamu o počtu řidičem dosažených bodů v bodovém hodnocení,
- zabezpečuje výběr správních poplatků pro odbor dopravy,
- vydává a odebírá paměťovou kartu řidiče, paměťovou kartu vozidla a paměťovou servisní kartu dle příslušných právních předpisů,
- rozhoduje o vydání registrace k provozování autoškoly, o její změně a o jejím odnětí,
- schvaluje výcvikové vozidlo pro jeho použití k výcviku v autoškole a změny jeho užívání,
- zařazuje žadatele o řidičské oprávnění ke zkouškám z odborné způsobilosti a provádí tyto zkoušky,
- vydává průkazy profesní způsobilosti řidiče,
- v případě potřeb plní další úkoly v rámci působnosti odboru.

### 5.1.3 Oddělení registru vozidel

Vede registr silničních vozidel. Plní zejména tyto úkoly [Zdroj: 3]:

- zapisuje silniční vozidla do registru vozidel a provádí zápisy změn údajů v registru,
- přiděluje silničním vozidlům registrační značku a přiděluje tabulku s registrační značkou,
- vydává osvědčení o registraci vozidla a technický průkaz vozidla,
- provádí zápis a výmaz vlastníka vozidla (leasingová smlouva),
- provádí trvalé a dočasné vyřazení silničního vozidla z provozu,
- schvaluje technickou způsobilost jednotlivě vyrobeného nebo přestavěného silničního vozidla,
- schvaluje technickou způsobilost jednotlivě dovezeného silničního vozidla,
- odnímá při registraci osvědčení o registraci silničního vozidla a technický průkaz silničního vozidla, pokud byl vydán, jedná-li se o vozidlo registrované v jiném členském státě Evropské unie,
- vede registr historických a sportovních vozidel,
- přiděluje historickým vozidlům zvláštní registrační značku pro historické vozidlo a přiděluje tabulku se zvláštní registrační značkou pro historické vozidlo,
- vydává osvědčení o registraci a průkaz historického vozidla,
- registruje historické vozidlo na základě protokolu o platném testování historického vozidla,
- přiděluje sportovním vozidlům zvláštní registrační značku pro sportovní vozidlo a přiděluje tabulku se zvláštní registrační značkou pro sportovní vozidlo,
- registruje sportovní vozidla,
- zajišťuje výpisy pro finanční úřady, soudní exekutory, insolvenční správce atd.,
- odesílá spisy vozidel podle místní příslušnosti po odhlášení vozidla z registru,
- v případě potřeb plní další úkoly v rámci působnosti odboru.

### 5.1.4 Oddělení speciálního stavebního úřadu

Je orgánem státní správy příslušným pro stavební a navazující či související řízení ve věcech staveb místních a veřejně přístupných účelových komunikací a silnic II. a III. tříd; řeší přestupky a správní delikty. Plní zejména tyto úkoly [Zdroj: 3]:

- provádí stavební řízení, povoluje stavby pozemních komunikací, povoluje případné změny před dokončením apod., stanoveným způsobem řeší ohlášení staveb či stavebních úprav,

- vykonává státní dozor staveb v jeho působnosti,
- provádí kolaudační řízení a kolauduje stavby, na které vydal stavební povolení nebo souhlas s ohlášením, vydává časově omezené povolení k předčasnému užívání před dokončením, rozhoduje o prozatímním užívání stavby ke zkušebnímu provozu, vydává souhlas k zahájení zkušebního provozu, rozhoduje o změnách ve způsobu užívání stavby,
- spolupracuje s ostatními stavebními úřady a odbory při projednávání otázek týkajících se dopravy včetně kolaudace staveb, které byly povoleny jiným stavebním úřadem, ale mají podstatný vliv na organizaci dopravy v dané lokalitě,
- provádí kontroly staveb, ukládá pokuty za nedodržení zákona,
- v rámci své působnosti vyměřuje správní poplatky,
- vede stanovené či potřebné evidence, přehledy, zajišťuje podávání statistických a obdobných výkazů, přehledů, hlášení, ukládání a archivaci písemností apod.,
- v případě potřeb plní další úkoly v rámci působnosti odboru.

## 5.2 Oddělení registru vozidel

Po domluvě s Ing. Vladimírem Bakajsou – vedoucím odboru dopravy, mi byla nabídnuta spolupráce s Oddělením registru vozidel. Toto oddělení sídlí v Černé za Bory v areálu STK ZADINA. Oddělení se skládá z 15 pracovníků viz. tabulka č. 1. Vedoucí oddělení je Kristýna Vojáčková.

Počet pracovníků	Pracovní pozice	Náplň činnosti
1	vedoucí oddělení	řídí a organizuje, objednává SPZ, známky STK, známky o měření emisí, vydává data z registru vozidel orgánům státní správy
1	pokladní	vybírání správních poplatků, elektronický systém GINIS, spisová služba
3	technik	schvalování vozidel z dovozu, schvalování technických změn provedených na vozidle (úprava na plyn, ...), registrace sportovních a historických vozidel
2	referent	zaznamenávání změny bydliště, příjmení, ukončení leasingu
1	archivář	zakládání žádostí do archívu
1	referent	předávání dat z registru vozidel pro exekuční řízení, správce dat
5	referent	změna majitele vozidla – pro klienty, kteří využívají lístkový systém
1	referent	změna majitele vozidla – pro klienty, kteří využívají službu objednání na úřad prostřednictvím SMS, nebo e-mailu

**Tabulka 1: Pracovníci na oddělení registru vozidel [Zdroj: vlastní]**

### **5.3 Právní úprava pro oddělení registru vozidel**

**Oddělení registru vozidel se řídí:**

- zákonem č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích,
- vyhláškou č. 243/2001
- vyhláškou č. 341/2002
- zákon č. 383/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

**Způsob vedení registru silničních vozidel [Zdroj: 17]:**

Do registru silničních vozidel se zapisují údaje o silničním motorovém vozidle a přípojném vozidle, zvláštním motorovém vozidle a zvláštním přípojném vozidle, u kterého byla schválena technická způsobilost k provozu na pozemních komunikacích a ke kterému byl vydán technický průkaz silničního motorového vozidla a přípojného vozidla nebo technický průkaz zvláštního motorového vozidla.

#### **5.3.1 Registr silničních vozidel**

Registr silničních vozidel se skládá ze dvou částí [Zdroj: 17]:

- 1) část elektronicky vedeného seznamu technických údajů k vozidlu, údajů o jeho vlastníkově a provozovateli, údajů o provedených technických prohlídkách a měření emisí, o provedených evidenčních kontrolách a údajích o technických změnách na vozidle a o změnách vlastníka nebo provozovatele vozidla. Součástí seznamu údajů jsou dále informace o vydání technického průkazu vozidla, evidenčního dokladu vozidla, přidělení registrační značky a vydání tabulky registrační značky.
- 2) část pro vedení písemností potřebných pro dokladování správnosti prováděných registračních úkonů a uchování dokladů pro rozhodování v registru silničních vozidel („spis vozidla“). Ve spise vozidla se uchovávají originály nebo kopie všech písemností, které je povinen vlastník nebo provozovatel vozidla předložit při registraci vozidla nebo při změně registrace vozidla anebo při vyřazení vozidla z registru silničních vozidel podle zákona. Spis vozidla je veden u registračního místa, kde je vozidlo registrováno. V případě změny místa registrace vozidla je spis odeslán do



místa nové registrace. Součástí spisu vozidla je seznam jednotlivých dokladů tvořících spis vozidla.

V registru silničních vozidel jsou vedeny a uchovávány veškeré údaje k vozidlu, jeho vlastníkovi a provozovateli po celou dobu, kdy je vozidlo registrováno. V případě, že je vozidlo na základě žádosti jeho vlastníka z registru dočasně vyřazeno, přesouvají se registrované údaje a spis vozidla do části registru, kde se uchovávají po dobu dočasného vyřazení vozidla z registru. Pokud je vozidlo na základě žádosti jeho vlastníka nebo na základě rozhodnutí orgánu příslušného k vedení registru silničních vozidel trvale vyřazeno z registru, uchovávají se údaje v registru po dobu 5 let a poté se údaje vedené elektronicky a spis vozidla zničí [Zdroj: 17].

## **5.4 Objednací systém na magistrátu Pardubice**

Do konce roku 2008 fungoval na Magistrátu města Pardubic pouze lístkový systém, který určoval pořadí klientů jednotlivých odborů podle toho, jak kdo přišel. Od 1. 1. 2009 byl zaveden na úřadě nový systém objednávání. Zkušebně pouze na Odboru dopravy a to na pracovištích, jednak na třídě 17. listopadu – Oddělení dopravně správních agend, tak i v Černé za Bory – Oddělení registru vozidel. Zákazníci se mohou objednat pro vyřízení úředních záležitostí prostřednictvím SMS zpráv nebo emailu. I nadále platí lístkový systém.

### **5.4.1 Možnosti zákazníka**

- a) přijde na úřad v úřední hodiny, vytiskne si lístek a počká, až se na displeji informační tabule ukáže číslo shodné s jeho číslem na lístku
- b) objedná se na úřad prostřednictvím e-mailu
- c) objedná se na úřad prostřednictvím SMS zprávy

#### **a) objednáací lístek**

Výhodou tohoto osvědčeného systému je, že zákazník může kdykoliv v úřední hodiny přijít na úřad. Zná situaci na úřadě i počet čekajících zákazníků. Nejsou zde žádné finanční náklady. Nevýhodou tohoto systému je čekací doba.

#### **b) E-mail**

Výhodou této novinky, kterou je objednání na úřad prostřednictvím zaslání e-mailové zprávy je domluva na přesném dni a čase, což zákazníkům šetří čas. Nejsou zde ani žádné velké finanční náklady. Nevýhodou je zdlouhavá rezervace, termín, který žádá zákazník, již může být obsazen. Nutností tohoto systému je připojení k Internetu.

### c) SMS zpráva

Výhodou této novinky, kterou je objednání na úřad prostřednictvím zaslání SMS zprávy je domluva na přesném dni a čase, což zákazníkům šetří jejich čas. Zákazník si může sám zvolit, kdy si půjde vyřídit potřebné úřední záležitosti. Největší výhodou tohoto systému je, že zákazník přijde na úřad ve stanovenou dobu a v tuto dobu začíná referent s vyřízením jeho žádosti. Nevýhodou je zdlouhavá rezervace, termín, který žádá zákazník, již může být obsazen. Jsou zde i jisté finanční náklady (platí se cena SMS zprávy, dle operátora klienta). Klient je obslužen pouze v rámci rezervovaného úkonu. Klient musí mít veškeré doklady potřebné k vyřízení objednané agendy.

#### 5.4.2 Příklad objednání formou SMS zprávy

Zákazník si rezervuje termín pro vyřízení požadované služby na telefonním čísle 736 466 446.

**SMS zpráva se skládá z [Zdroj: 23]:**

- Agendy – kam směřuji objednání
  - TRV – technici registru vozidel
  - RV – registr vozidel
- Jednotlivých příkazů – jakou službu požaduji
  - HLP – nápověda
  - REZ – rezervace termínu návštěvy
  - ANO / NE – potvrzení, nebo odmítnutí navrženého termínu návštěvy
  - STO – storno – zrušení naplánovaného termínu návštěvy
  - INF – informace – systém znovu zašle informace o návštěvě
  - POZ – odeslání poznámek a připomínek

Pro agendu TRV – technici registru vozidel jsou jednotlivé úkony označeny v SMS zprávě velkými písmeny abecedy [Zdroj: 23].

A – zápis tažného zařízení

B – výmaz čísla motoru

C – vydání duplikátu velkého technického průkazu

D – potvrzování hromadných přestaveb povolených MD ČR

E – schválení technické způsobilosti jednotlivě dovezeného vozidla

F – registrace historických a sportovních vozidel

Pro agendu RV – registr vozidel jsou jednotlivé úkony také označeny v SMS zprávě velkými písmeny abecedy [Zdroj: 23].

A - registrace nového vozidla (dovoz)

B – registrace vozidla z jiného okresu

C – změna vlastníka v okrese

### **Tvary SMS zpráv – zpracováno pomocí [Zdroj: 23]:**

1. Zákazník potřebuje rezervovat termín. Odešle SMS zprávu, ve které pošle údaje, o kterou službu má zájem.

Př. Registrace vozidla z jiného okresu:

**RV REZ B** odešle na tel: 736 466 446

System mu nazpět odešle SMS zprávu s nabídkou nejbližšího volného termínu:

Př. Odpovědní SMS systému s nejbližším volným termínem:

**Návrh; OD:10.08.2009; 11.15 hodin. Souhlasíte?**

Klient dále může nabídnutý termín potvrdit nebo odmítnout.

**RV ANO** (RV NE)

System pošle SMS, která potvrdí rezervaci a další informativní informace, např. číslo pod kterým bude klient vyvolán na tabuli, kontrolním číslem, které si může úředník vyžádat pro potvrzení, číslem kanceláře a maximální výší správního poplatku.

**Rezervováno, OD:10.08.2009; 11.15 hod Vaše volané číslo je 100, kontrolní číslo 2379 Zaplatíte správní poplatek max. 800 Kč, Vaše návštěva bude v kanceláři č. 3, Průmyslová 381, Černá za Bory.**

Pokud klient potřebuje již rezervovaný termín zrušit, pošle SMS, která daný termín zruší. Tato SMS zpráva bude obsahovat daný znak agendy, zrušující příkaz a klientovo kontrolní číslo.

**RV STO 2379**

2. Klient si sám může navrhnout termín, který mu bude vyhovovat.

Př. Zápis tažného zařízení:

**TRV REZ A 10.08.2009 11.15** (Agenda technici registru vozidel, chci rezervovat termín pro zápis tažného zařízení na 10. 8. 2009 v 11.15 hodin.)

System odešle SMS a buď potvrdí požadovaný termín, nebo nabídne nejbližší volný termín.

**Návrh; OD:10.08.2009;12.00 hodin. Souhlasíte?**

Klient dále může nabídnutý termín potvrdit nebo odmítnout.

**RV ANO** (RV NE)

System pošle SMS, která potvrdí rezervaci a další informativní informace, např. číslo pod kterým bude klient vyvolán na tabuli, kontrolním číslem, které si může úředník vyžádat pro potvrzení, číslem kanceláře a maximální výší správního poplatku.

***Rezervováno, OD:10.08.2009; 12.00 hod Vaše volané číslo je 110, kontrolní číslo 2560 Zaplatíte správní poplatek max. 100 Kč, Vaše návštěva bude v kanceláři č. 3, Průmyslová 381, Černá za Bory.***

Pokud klient potřebuje již rezervovaný termín zrušit, pošle SMS, která daný termín zruší. Tato SMS zpráva bude obsahovat daný znak agendy, zrušující příkaz a klientovo kontrolní číslo.

***RV STO 2560***

### **5.4.3 Příklad objednání formou e-mailu**

#### **Tvar emailu:**

Zákazník si rezervuje termín pro vyřízení požadované služby prostřednictvím e-mailu na adrese: *sms@mmp.cz*

V předmětu e-mailu musí být uvedena zkratka REG.

Objednání prostřednictvím SMS zprávy nebo prostřednictvím e-mailu lze učinit na týden dopředu, tj. aktuální datum + 7 dní [Zdroj: 23].

## **6 Analýza procesů oddělení registru vozidel a doporučení pro zlepšení**

V této kapitole jsou uvedeny procesní mapy a modely průběhu procesu. Každá činnost vykonávaná oddělením registru vozidel je zaznamenána v procesní mapě. Každá mapa má vytvořen model, který zaznamenává průběh daného procesu. Pro tvorbu modelů byl zvolen softwarový nástroj MS Visio. Pro popis jednotlivých procesů byl zvolen diagram procesního řetězce řízeného událostmi.

V závěru této kapitoly jsou uvedeny mé poznatky a návrhy na zlepšení dosavadního fungování tohoto oddělení.

### **6.1 Procesní mapy**

Každá mapa procesů obsahuje název procesu a cíl procesu. Dále je uveden druh procesu (hlavní – řídicí – podpůrný), majitel procesu (u výkonu státní správy vždy Magistrát města Pardubic), uživatel procesu (odbor), měření / monitoring (uvádí, co se měří, tento parametr je uveden u vstupu i výstupu, obvykle se měří počet žádostí, čekací lhůta,...). Uvedený řádek je označen Činnost. Jednotlivé činnosti nejsou popisovány detailně. K činnosti je přiřazeno, kdo nese odpovědnost za danou činnost. Ke sledu činností je přiřazen vstup a výstup z těchto činností. Nejčastějším vstupem je žádost nebo přihláška, kterou musí žadatel vyplnit a další náležitosti (občanský průkaz, technický průkaz, registrační značky, aj.), které potřebuje k vyřízení jeho požadavku. Na výstupu je u jednotlivých činností procesu např. vydání registračních značek (SPZ), vydání osvědčení o registraci vozidla apod.

U všech procesů jsou pro pracovníky stanoveny výkonnostní parametry, které vycházejí z měření procesů. Na oddělení registru vozidel jsou stanoveny tyto výkonnostní parametry:

1 pracovník má vyřídit za 1 hod tři klienty, kteří se neobjednali přes SMS systém nebo přes e-mail. Klienti, kteří se objednali přes SMS systém: 1 pracovník vyřídí za 1 den 15 klientů.

Každá mapa obsahuje také parametr pro zlepšování.

#### **Vysvětlivky k procesním mapám:**

Technický průkaz silničního motorového vozidla (užíván název: Technický průkaz SMV) = „velký technický průkaz“;

Osvědčení o registraci vozidla = „malý technický průkaz“.

### 6.1.1 Procesní mapa: Dočasné vyřazení vozidla z RSV

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

Tabulka 2: Procesní mapa – Dočasné vyřazení vozidla z RSV [Zdroj: vlastní]

### 6.1.2 Procesní mapa: Ukončení dočasného vyřazení vozidla z RSV

<b>Proces</b>	Ukončení dočasného vyřazení vozidla z registru silničních vozidel	
<b>Cíl</b>	Získání registračních značek Získání osvědčení o registraci vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Doklad o platné technické prohlídce</li> <li>- Platný doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	změna údajů v registru vozidel - obnovení vozidla - referent	registrační značky (SPZ) osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednávacího systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 3: Procesní mapa – Ukončení dočasného vyřazení z RSV [Zdroj: vlastní]

### 6.1.3 Procesní mapa: Trvalé vyřazení vozidla z RSV

<b>Proces</b>	Trvalé vyřazení vozidla z registru silničních vozidel	
<b>Cíl</b>	Likvidace vozidla Ukončení pojistné smlouvy (Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla)	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o vyřazení vozidla z registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Registrační značky (SPZ)</li> <li>- Občanský průkaz</li> <li>- Doklad o likvidaci vozidla dle zákona č. 56/2001 Sb.</li> </ul>	
<b>Činnost</b>		<b>Výstup</b>
ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz		doplnění údajů zákazníkem
zaevidování žádosti - referent		záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
změna údajů v registru vozidel - zrušení vozidla - převzetí registračních značek (SPZ) - převzetí osvědčení o registraci vozidla - referent		Technický průkaz silničního motorového vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednačního systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 4: Procesní mapa – Trvalé vyřazení vozidla z RSV [Zdroj: vlastní]



### 6.1.4 Procesní mapa: Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV

<b>Proces</b>	Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV	
<b>Cíl</b>	Registrace vozidla Získání registračních značek Získání osvědčení o registraci vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přihláška k registraci vozidla do registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Zvláštní registrační značku pro jednorázové použití (pokud byla vydána)</li> <li>- Doklad o vlastnictví vozidla (leasingová smlouva, faktura, kupní smlouva)</li> <li>- Doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	zápis údajů do registru vozidel, zaevidování nového vozidla - referent	registrační značky (SPZ) osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednačního systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 5: Procesní mapa – Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV [Zdroj: vlastní]

### 6.1.5 Procesní mapa: Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV

<b>Proces</b>	Zaregistrování silničního vozidla z jiného registru	
<b>Cíl</b>	Získání registračních značek (SPZ) daného kraje Osvědčení o registraci vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přihláška k registraci vozidla do registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Tabulky registrační značky (SPZ)</li> <li>- Doklad o platné technické prohlídce registrovaného vozidla</li> <li>- Doklad o vlastnictví vozidla (leasingová smlouva)</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka k zaregistrování vozidla, když je odlišný od provozovatele</li> <li>- Protokol o evidenční kontrole vozidla (z STK)</li> <li>- Platný doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	zápis údajů v registru vozidel – změna majitele vozidla - referent	registrační značky (SPZ) osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednačního systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 6: Procesní mapa – Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV [Zdroj: vlastní]

### 6.1.6 Procesní mapa: Změna vlastníka vozidla v rámci RSV

<b>Proces</b>	Změna vlastníka vozidla v rámci registru	
<b>Cíl</b>	Registrace vozidla na jméno nového uživatele vozidla Osvědčení o registraci vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Doklad o platné technické prohlídce registrovaného vozidla</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka k zaregistrování vozidla, když je odlišný od provozovatele (př. leasingová společnost)</li> <li>- Doklad o vlastnictví vozidla</li> <li>- Plná moc původního provozovatele k registraci vozidla na nového provozovatele (pokud není provedena „odhláška“ – viz procesní mapa č. 6)</li> <li>- Protokol o evidenční kontrole vozidla (z STK)</li> <li>- Platný doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	změna údajů v registru vozidel – změna majitele vozidla - referent	osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednačního systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 7: Procesní mapa – Změna vlastníka vozidla v rámci RSV [Zdroj: vlastní]

### 6.1.7 Procesní mapa: Změna místa registrace vozidla do jiného RSV

<b>Proces</b>	Změna místa registrace vozidla do jiného registru silničních vozidel („odhláška“)	
<b>Cíl</b>	Odhlášení vozidla Ukončení pojistné smlouvy	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka k odhlášení vozidla, pokud žádá provozovatel</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	změna údajů v registru silničních vozidel – odhlášení vozidla - referent	technický průkaz silničního motorového vozidla osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednačního systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 8: Procesní mapa – Změna místa registrace vozidla do jiného RSV [Zdroj: vlastní]

### 6.1.8 Procesní mapa: Výměna registračních značek (SPZ)

<b>Proces</b>	Výměna registračních značek (SPZ)	
<b>Cíl</b>	Získání registračních značek (SPZ)	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka vozidla k výměně registračních značek (SPZ), pokud žádá provozovatel</li> <li>- Oznámení o ztrátě nebo protokol od Policie ČR o zcizení registračních značek</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	změna údajů v registru vozidel - referent	registrační značky (SPZ) osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednáčích systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 9: Procesní mapa – Výměna registračních značek (SPZ) [Zdroj: vlastní]

### 6.1.9 Procesní mapa: Výměna technického průkazu

<b>Proces</b>	Výměna technického průkazu	
<b>Cíl</b>	Získání technického průkazu silničního motorového vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Oznámení o ztrátě/odcizení technického průkazu</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla (pouze v případě poškození nebo popsání technického průkazu)</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka vozidla k vystavení technického průkazu, pokud žádá provozovatel</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel
	změna údajů v registru vozidel vystavení technického průkazu - referent	technický průkaz silničního motorového vozidla osvědčení o registraci vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednáacího systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 10: Procesní mapa – Výměna technického průkazu [Zdroj: vlastní]

### 6.1.10 Procesní mapa: Výměna osvědčení o registraci vozidla

<b>Proces</b>	Výměna osvědčení o registraci vozidla	
<b>Cíl</b>	Získání nového osvědčení o registraci vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Oznámení o ztrátě/odcizení</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka k vystavení osvědčení o registraci vozidla, pokud žádá provozovatel</li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	změna údajů v registru vozidel vystavení osvědčení o registraci vozidla - referent	osvědčení o registraci vozidla zápis v technickém průkazu silničního motorového vozidla
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednačního systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 11: Procesní mapa – Výměna osvědčení o registraci vozidla [Zdroj: vlastní]

### 6.1.11 Procesní mapa: Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV

<b>Proces</b>	Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z registru silničních vozidel	
<b>Cíl</b>	Poskytnutí zákonem stanovených údajů: - orgánům státní správy (soudům, exekutorům) - klientům	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o výdej dat z registru silničních vozidel (možnost podat elektronicky, musí obsahovat elektronický podpis + rozhodnutí soudu)</li> <li>- Doložení právního zájmu žadatele – rozhodnutí soudu apod.</li> <li>- Občanský průkaz (v případě žádosti klienta)</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - vedoucí oddělení (referent) - občanský průkaz (údaje z rozhodnutí soudu)	doplnění údajů zákazníkem
	přezkoumání oprávněnosti žádosti - vedoucí oddělení (referent)	písemné nebo ústní sdělení o neposkytnutí údajů
	vybrání správního poplatku (pouze v případě žádosti klienta – orgány státní správy poplatek nehradí) - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - vedoucí oddělení (referent)	záznam do systému Registru vozidel
	provedení výpisu dat k vozidlu z registru silničních vozidel - vedoucí oddělení (referent)	písemné sdělení – výpis dat z registru silničních vozidel
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednáčích systému.	
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí	

Tabulka 12: Procesní mapa – Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV [Zdroj: vlastní]



### 6.1.12 Procesní mapa – Zápis změn údajů v RSV

<b>Proces</b>	Zápis změn údajů v registru vozidel	
<b>Cíl</b>	Zaznamenávání změn v technickém průkaze silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla	
<b>Druh</b>	<b>hlavní</b> – řídicí – podpůrný	
<b>Majitel</b>	Magistrát města Pardubic	
<b>Uživatel</b>	Odbor správních agend	
<b>Měření /monitoring</b>	Počet žádostí, čekací doba	
<b>Vstup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádost o zápis změn údajů v registru silničních vozidel</li> <li>- Technický průkaz silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla</li> <li>- Osvědčení o registraci vozidla (osvědčení o technickém průkazu)</li> <li>- Písemný souhlas vlastníka vozidla k provedení změny, pokud žádá provozovatel</li> <li>- Rozhodnutí o schválení technické způsobilosti po provedené změně, v případě změny podstatných částí mechanismu nebo konstrukce vozidla provedené formou individuální přestavby</li> <li>- Ostatní doklady osvědčující změnu zapisovaných údajů <ul style="list-style-type: none"> <li>o protokol STK, evidenční protokol</li> <li>o doklad o nabytí podstatné části nebo dílu vozidla</li> <li>o v případě použití schváleného dílu nebo části doklad o schválení – tažné zařízení apod.</li> </ul> </li> <li>- Občanský průkaz</li> </ul>	
	<b>Činnost</b>	<b>Výstup</b>
	ověření správnosti údajů v žádosti - referent - občanský průkaz	doplnění údajů zákazníkem
	vybrání správního poplatku - pokladní	záznam v systému GINIS - pokladní blok
	zaevidování žádosti - referent	záznam do systému Registru vozidel záznam do technického průkazu
	Změna údajů v registru vozidel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- změna trvalého bydliště, místa podnikání nebo sídla firmy</li> <li>- změna příjmení, názvu firmy</li> <li>- změna vlastníka</li> <li>- změna barvy</li> <li>- montáž nebo demontáž tažného zařízení</li> <li>- zápis pohonu LPG nebo CNG, litá</li> </ul>	změna v technickém průkaze silničního motorového vozidla nebo přípojného vozidla  osvědčení o registraci vozidla

kola apod. - výměna karoserie, motoru - výmaz čísla motoru - obnova VIN náhradní technologií - přidělení úředního čísla karoserie, podvozku, rámu - přestavba vozidla - referent (technik)	
<b>Parametr zlepšování</b>	Provádění úkonů v co nejkratších termínech, vylepšení objednacího systému.
<b>Měření / monitoring</b>	Počet vyřízených žádostí

Tabulka 13: Procesní mapa – Zápis změn údajů v RSV [Zdroj: vlastní]

## 6.2 Modely průběhu procesů

V této podkapitole jsou zobrazeny modely jednotlivých činností procesů. Procesy mají detailnější popis pro úkony klienta a referenta úřadu. Obecněji jsou zde zaznamenány činnosti, které s daným procesem souvisí, ale nejsou prováděné na vybraném oddělení např. Oddělení STK, Pojišťovna, apod.

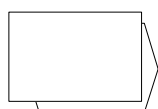
V procesním modelu jsou použity následující symboly:



událost v procesu (začátek a konec procesu)



činnost



dokumenty nebo jiné náležitosti potřebné k vyřízení požadované služby  
(př. občanský průkaz, registrační značky)

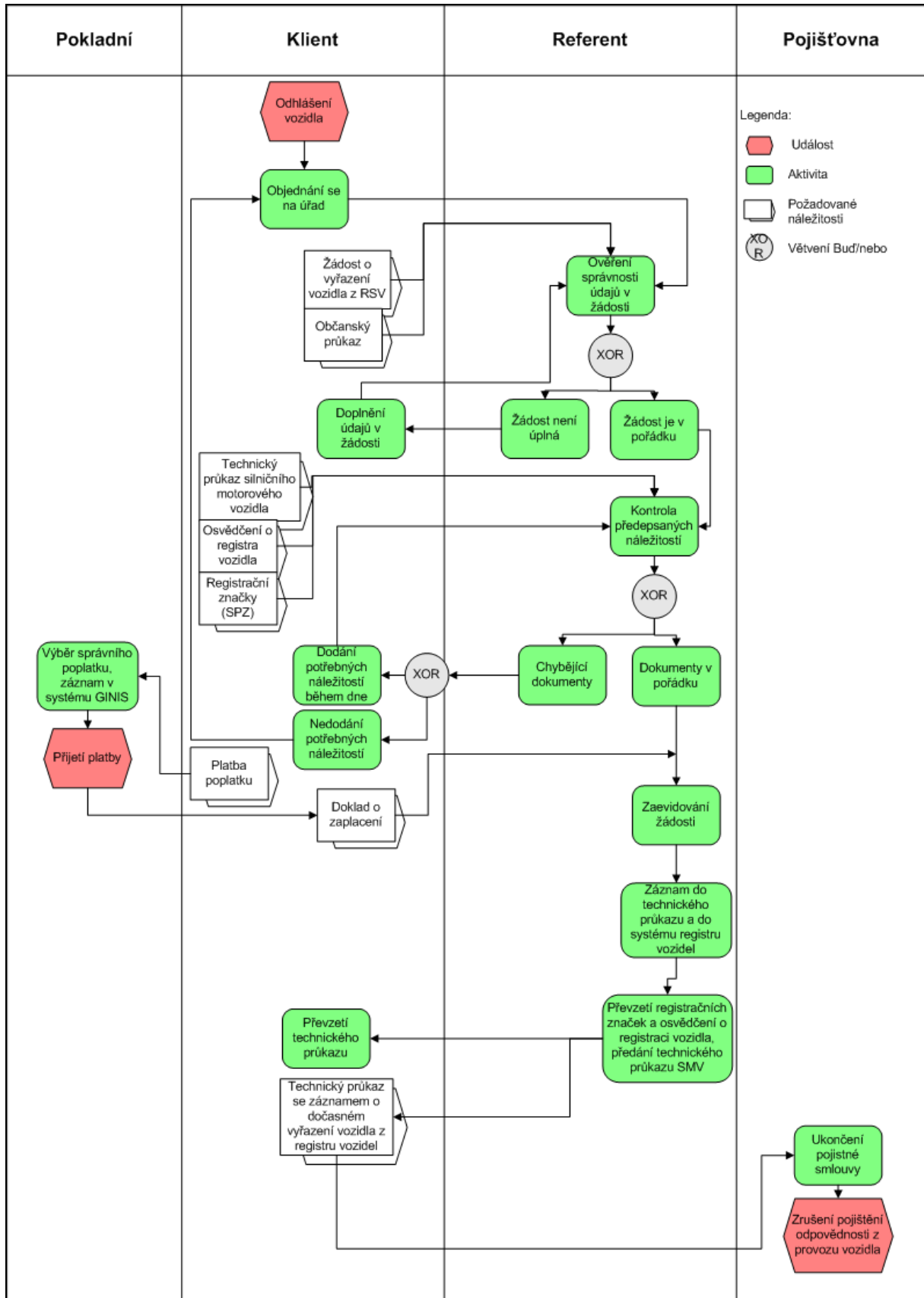


větvení buď/nebo



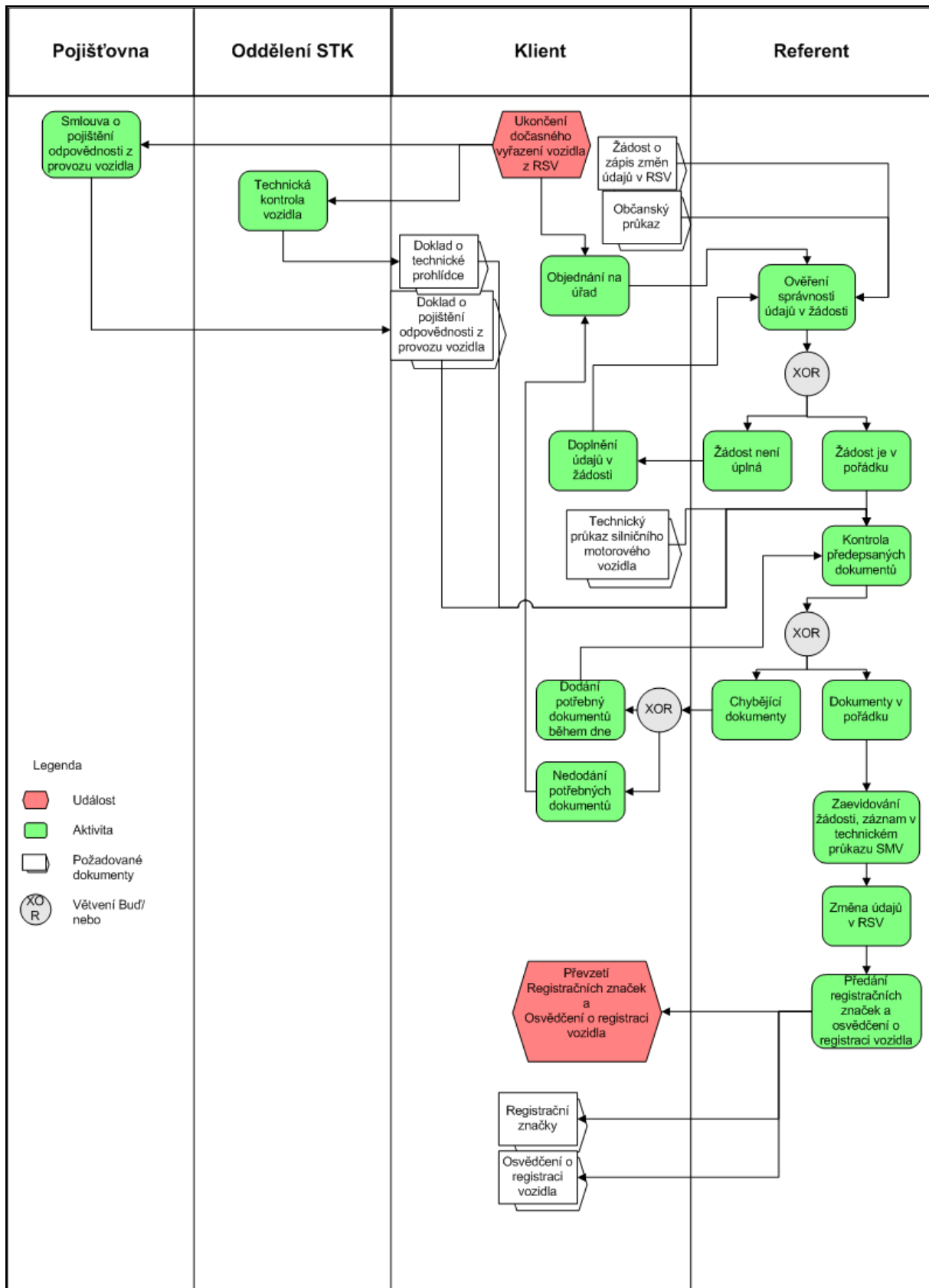
procesní tok

## 6.2.1 Model průběhu procesu – Dočasné vyřazení vozidla z RSV



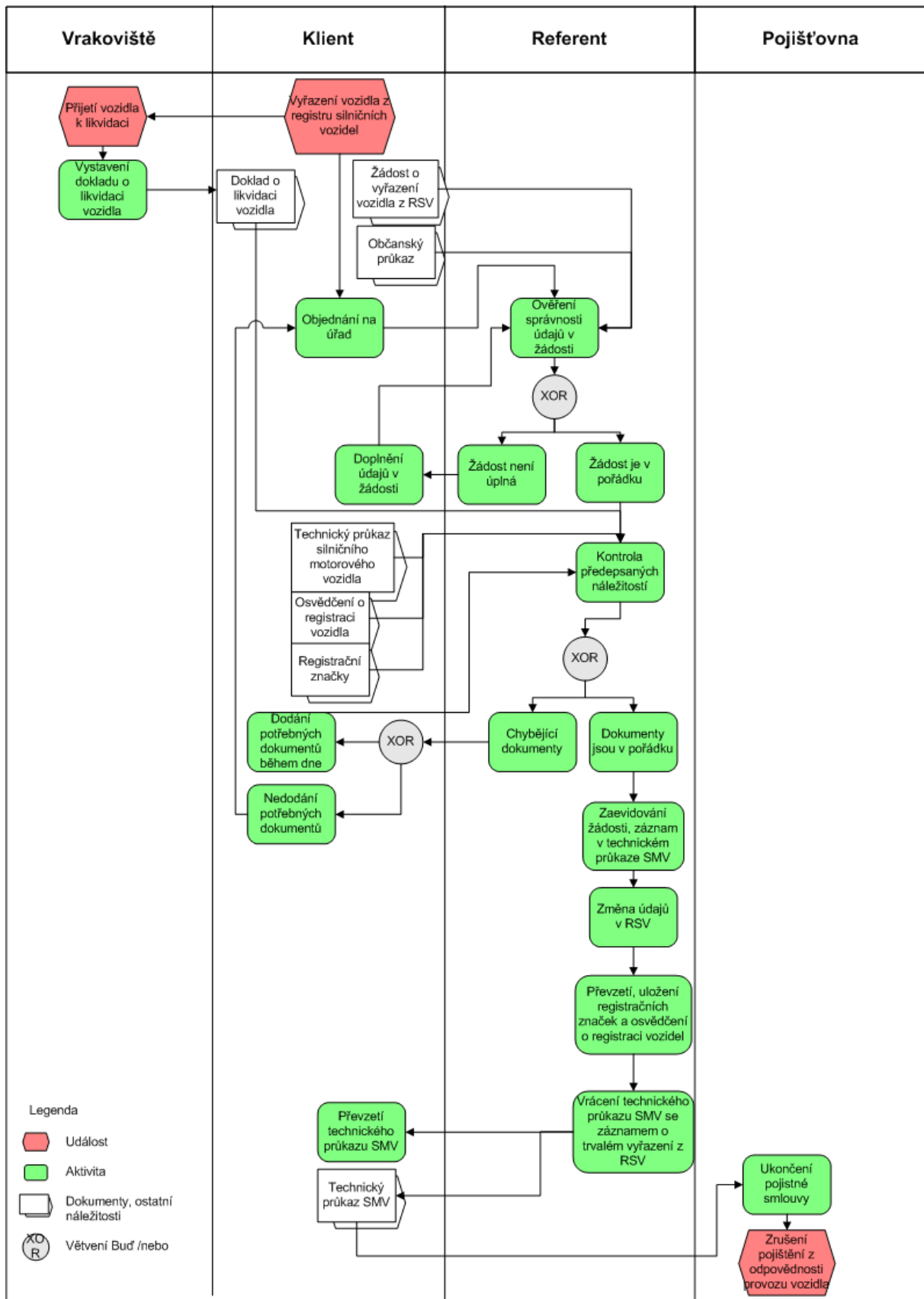
Obrázek 9: Model průběhu procesu - "Dočasné vyřazení vozidla z RSV" [Zdroj: vlastní]

## 6.2.2 Model průběhu procesu – Ukončení dočasného vyřazení vozidla z RSV



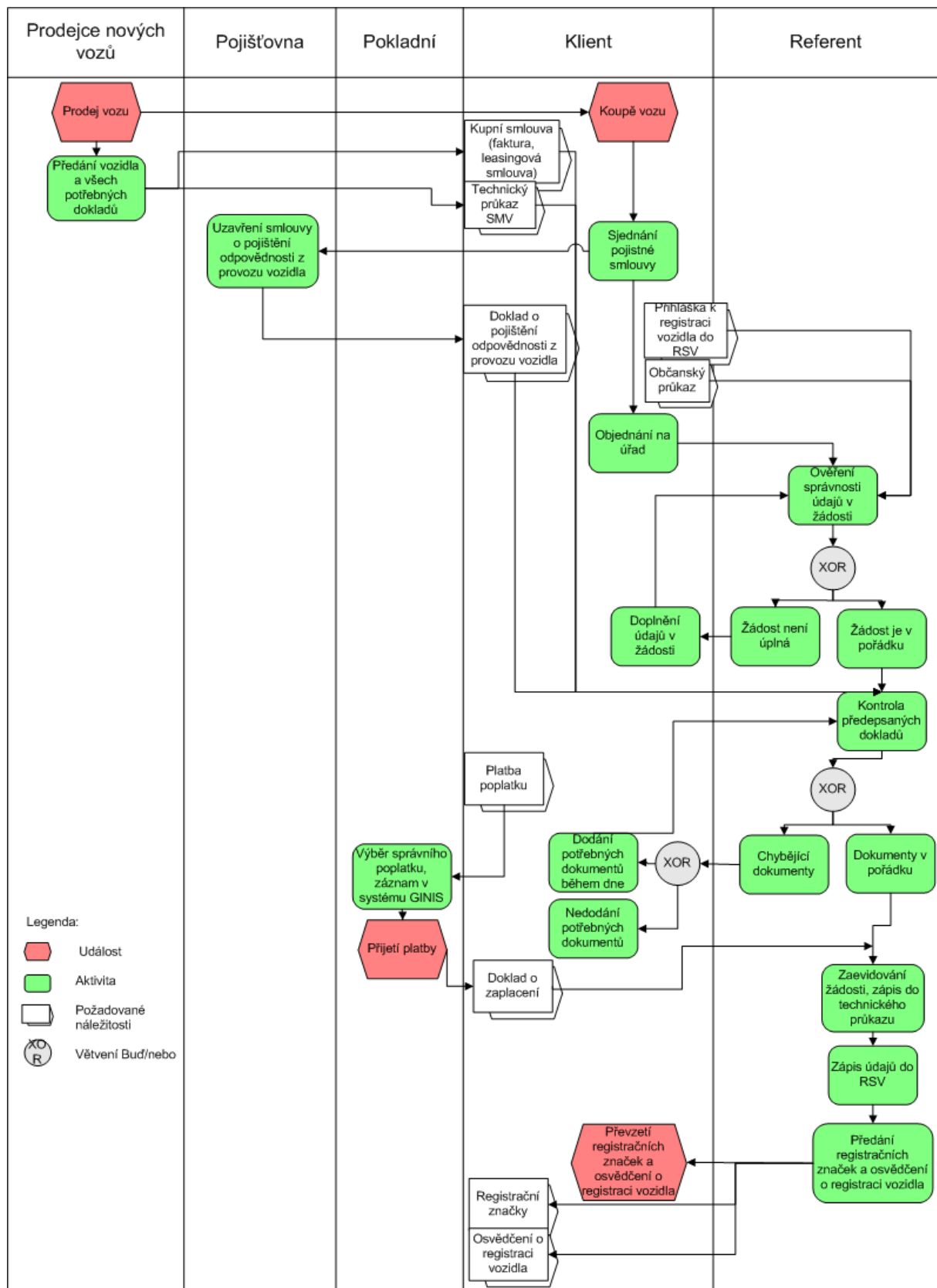
Obrázek 10: Model průběhu procesu - "Ukončení dočasného vyřazení vozidla z RSV" [Zdroj: vlastní]

### 6.2.3 Model průběhu procesu – Trvalé vyřazení vozidla z RSV



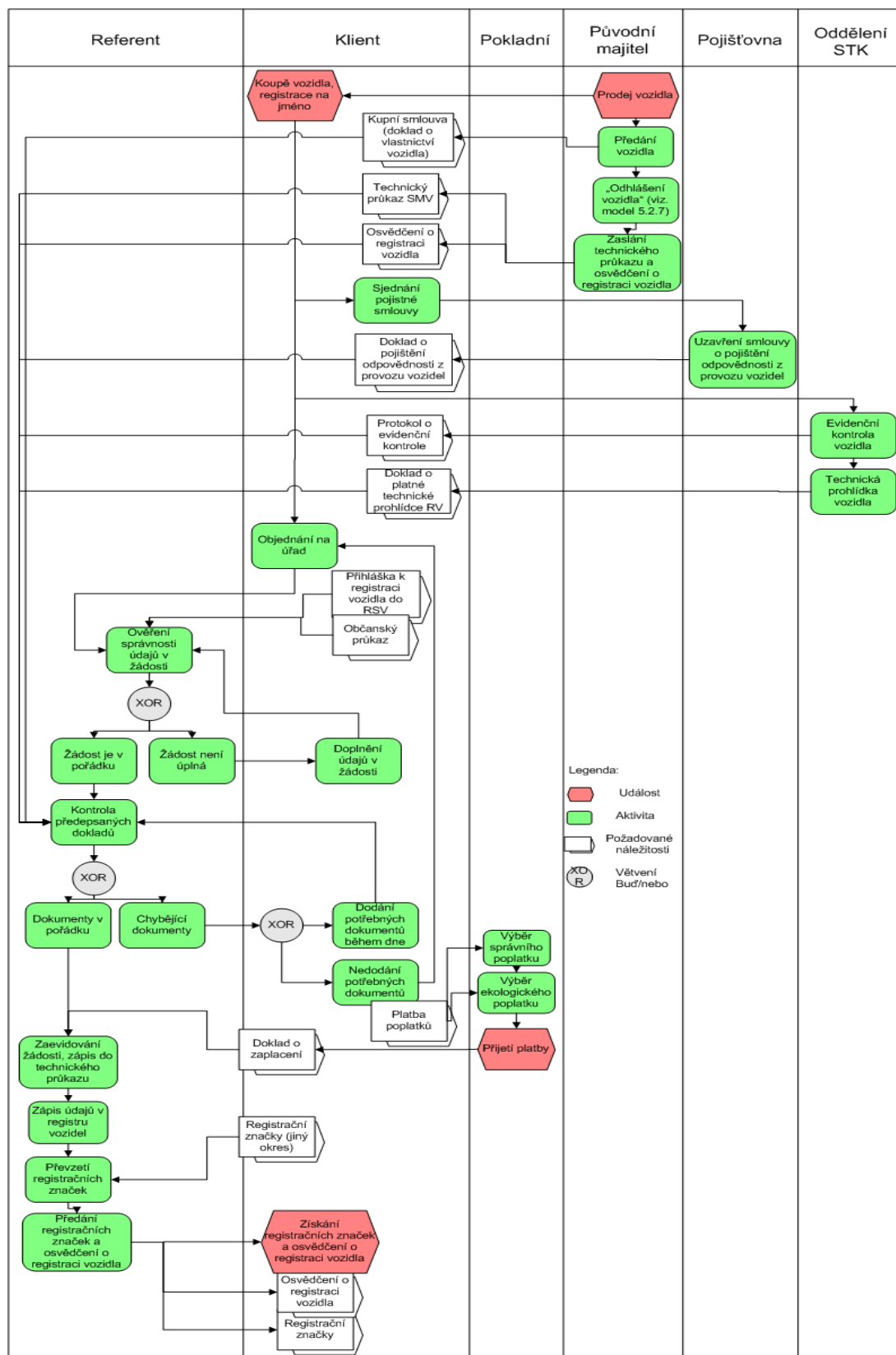
Obrázek 11: Model průběhu procesu - "Trvalé vyřazení vozidla z RSV" [Zdroj: vlastní]

## 6.2.4 Model průběhu procesu – Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV



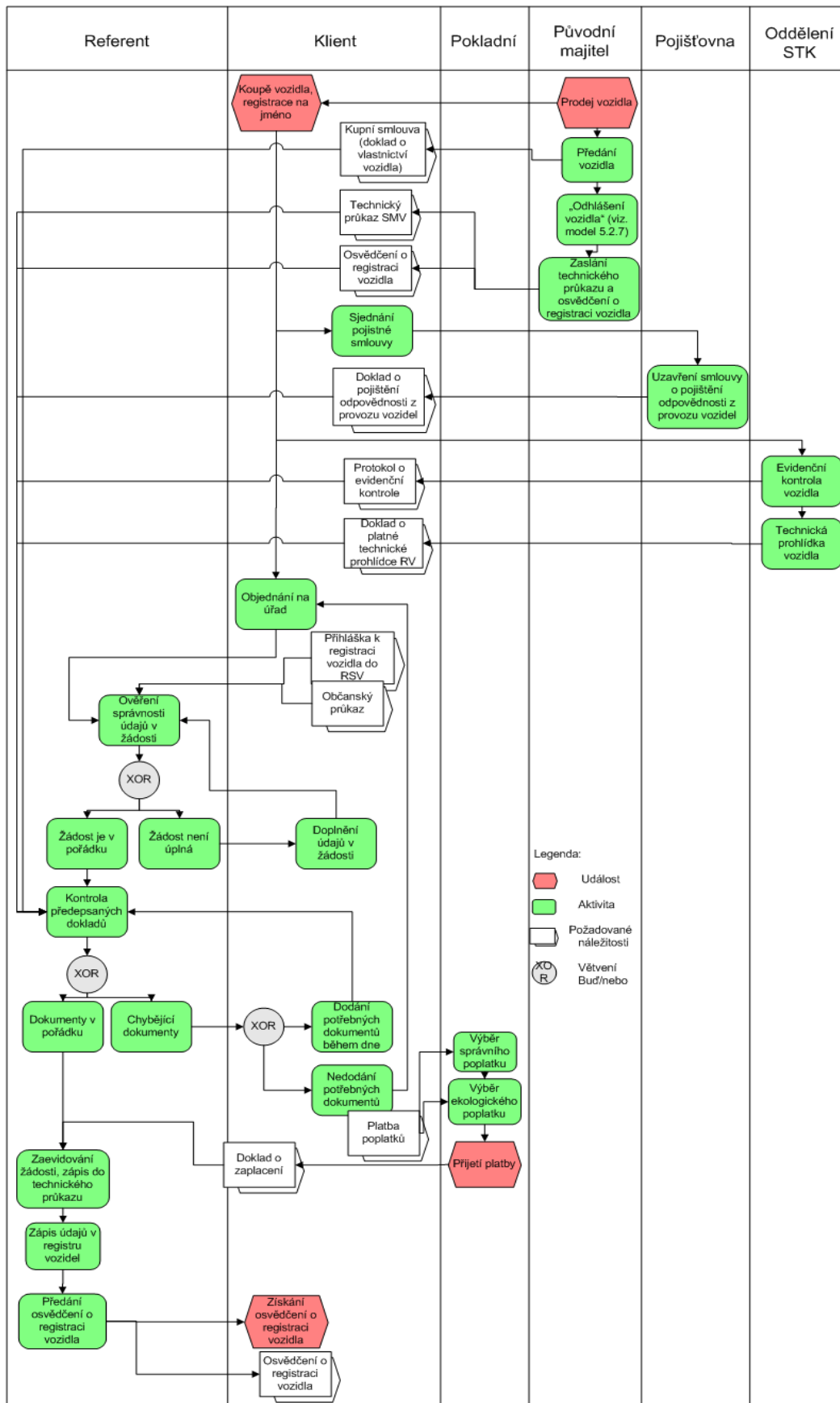
Obrázek 12: Model průběhu procesu - "Zaregistrování nového silničního vozidla do RSV" [Zdroj:vlastní]

## 6.2.5 Model průběhu procesu – Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV



Obrázek 13: Model průběhu procesu - "Zaregistrování silničního vozidla z jiného RSV" [Zdroj: vlastní]

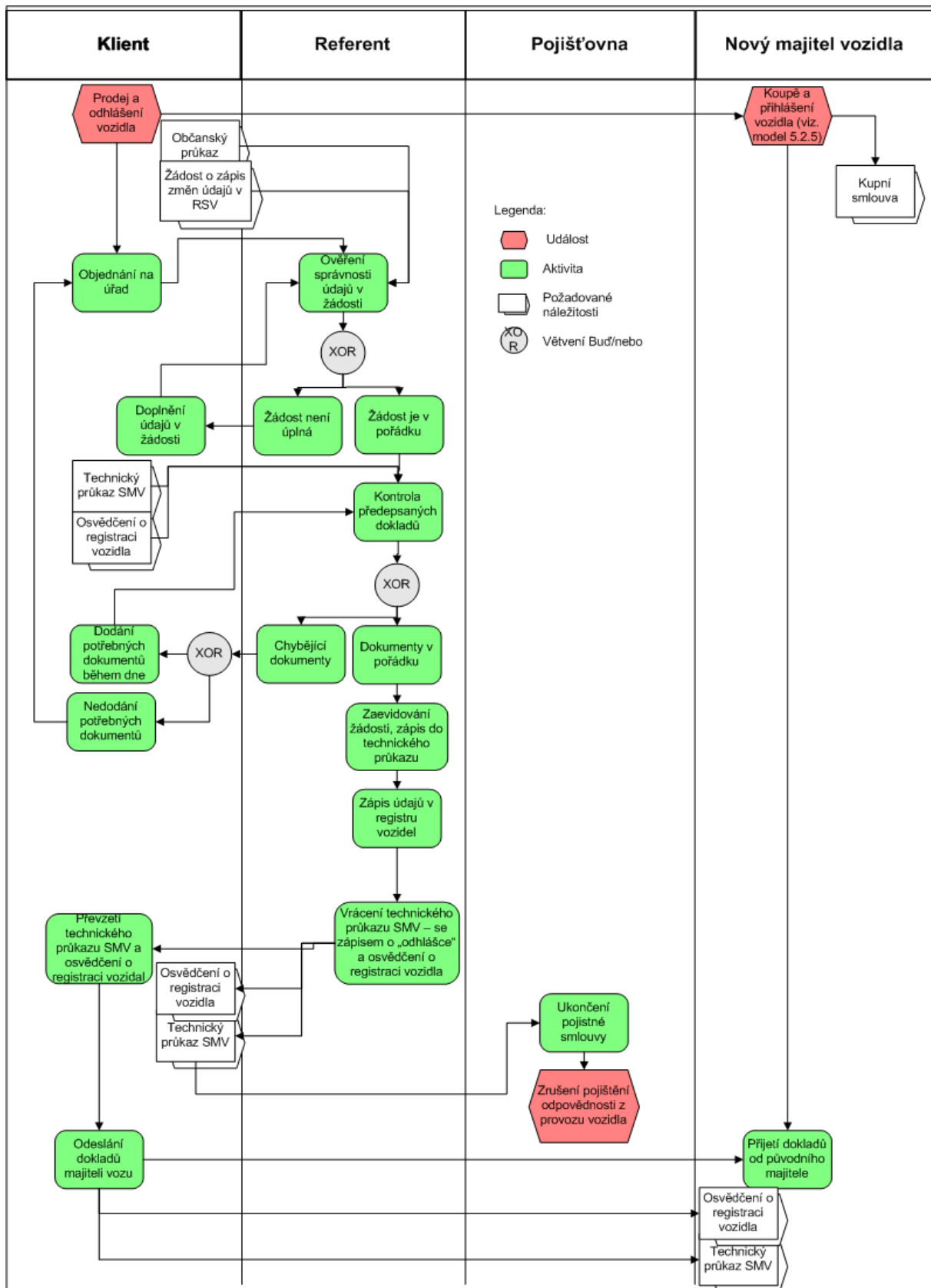
## 6.2.6 Model průběhu procesu – Změna vlastníka vozidla v rámci RSV



Obrázek 14: Model průběhu procesu – „Změna vlastníka vozidla v rámci RSV“ [Zdroj: vlastní]

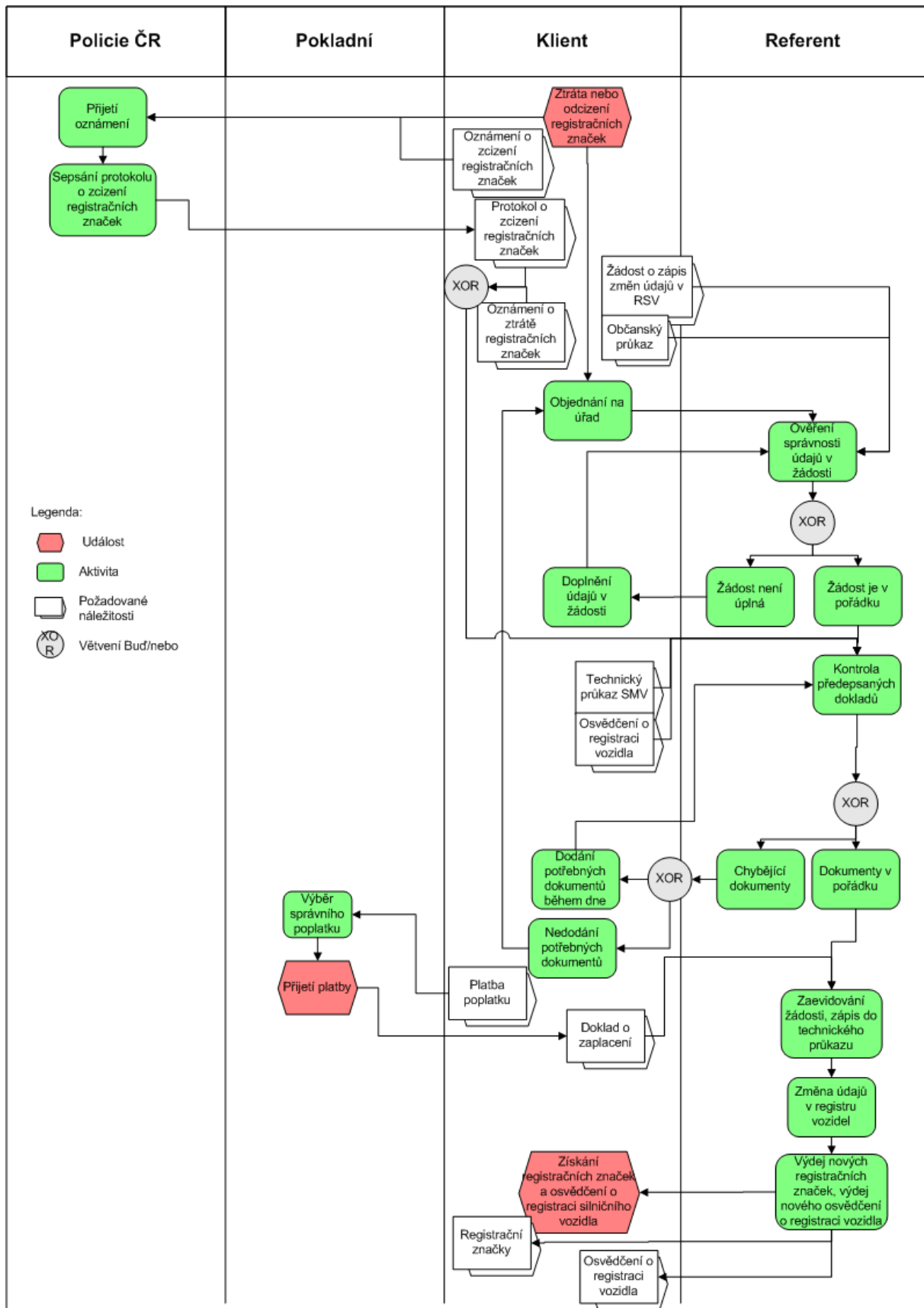


## 6.2.7 Model průběhu procesu – Změna místa registrace vozidla do jiného RSV



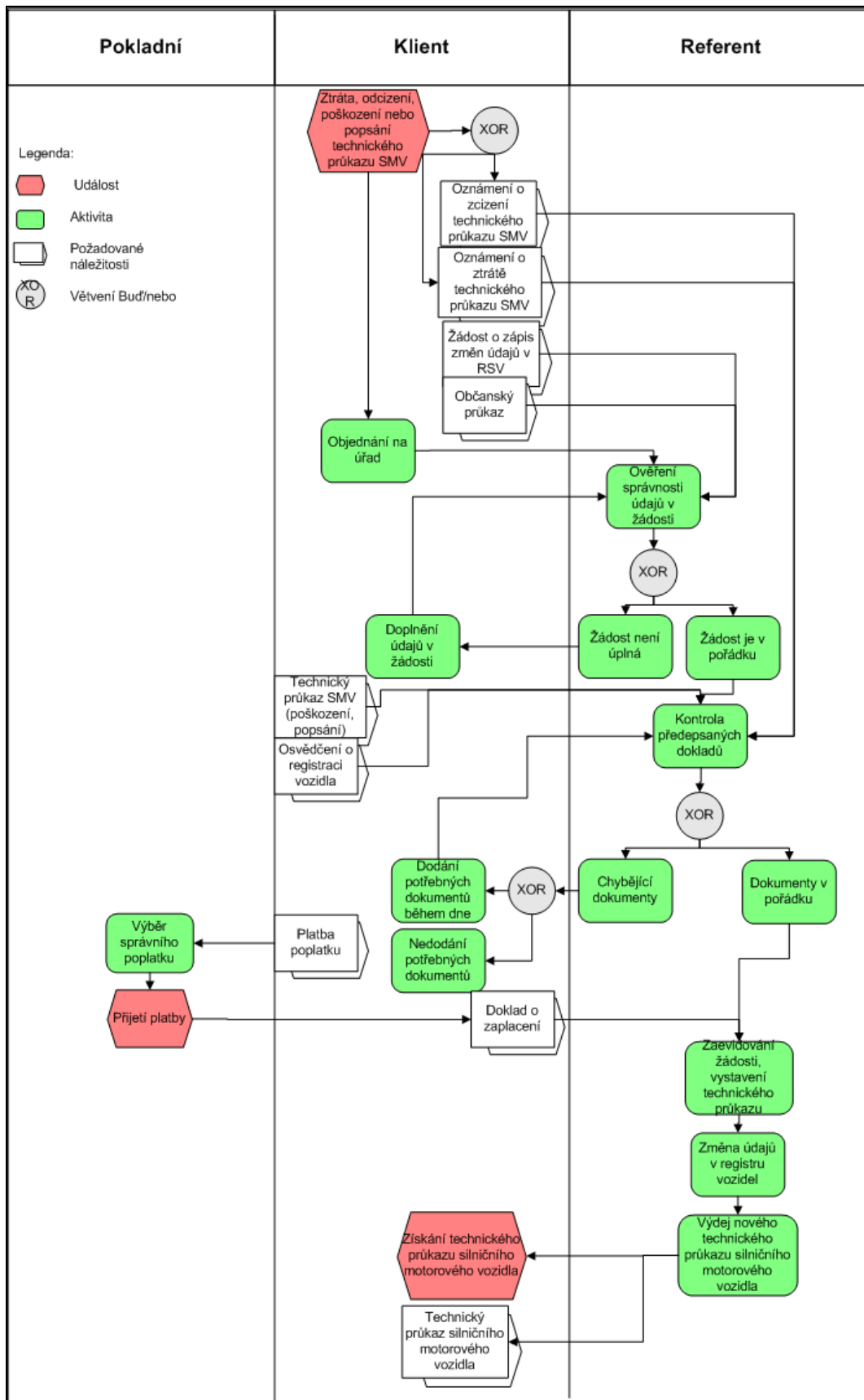
Obrázek 15: Model průběhu procesu - "Změna místa registrace vozidla do jiného RSV" [Zdroj: vlastní]

## 6.2.8 Model průběhu procesu – Výměna registračních značek (SPZ)



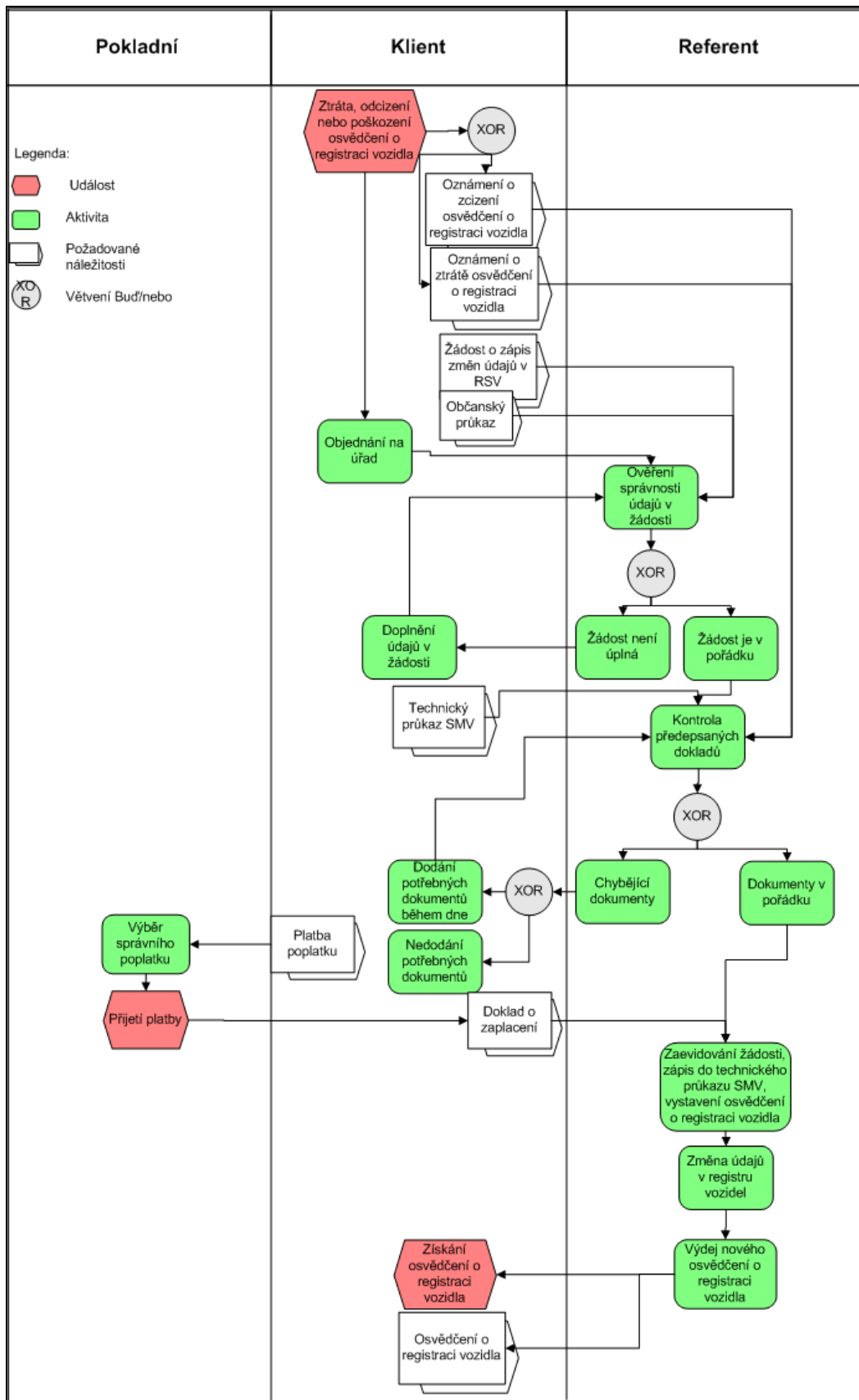
Obrázek 16: Model průběhu procesu - "Výměna registračních značek" [Zdroj: vlastní]

## 6.2.9 Model průběhu procesu – Výměna technického průkazu



Obrázek 17: Model průběhu procesu - "Výměna technického průkazu" [Zdroj: vlastní]

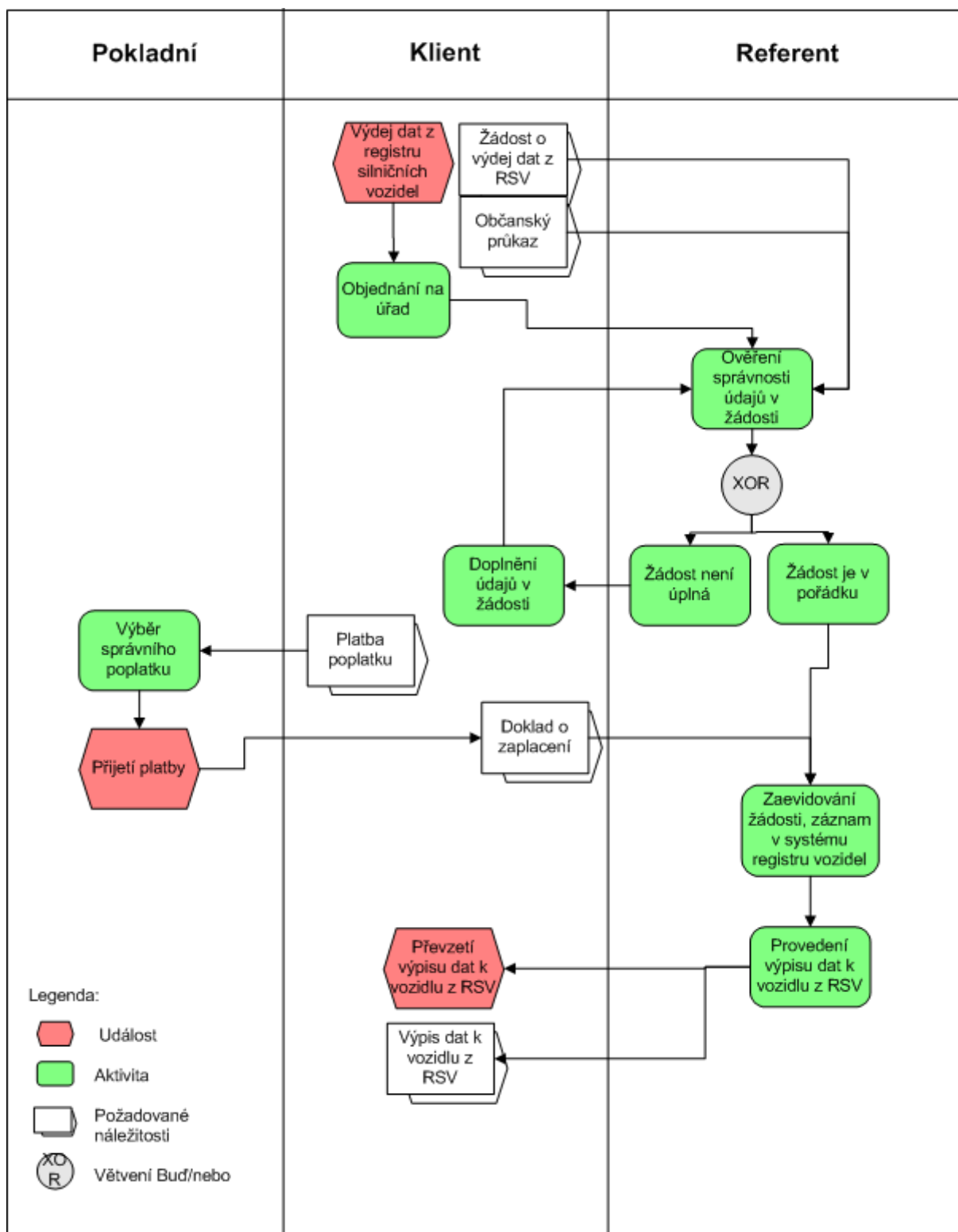
## 6.2.10 Model průběhu procesu – Výměna osvědčení o registraci vozidla



Obrázek 18: Model průběhu procesu - "Výměna osvědčení o registraci vozidla" [Zdroj: vlastní]

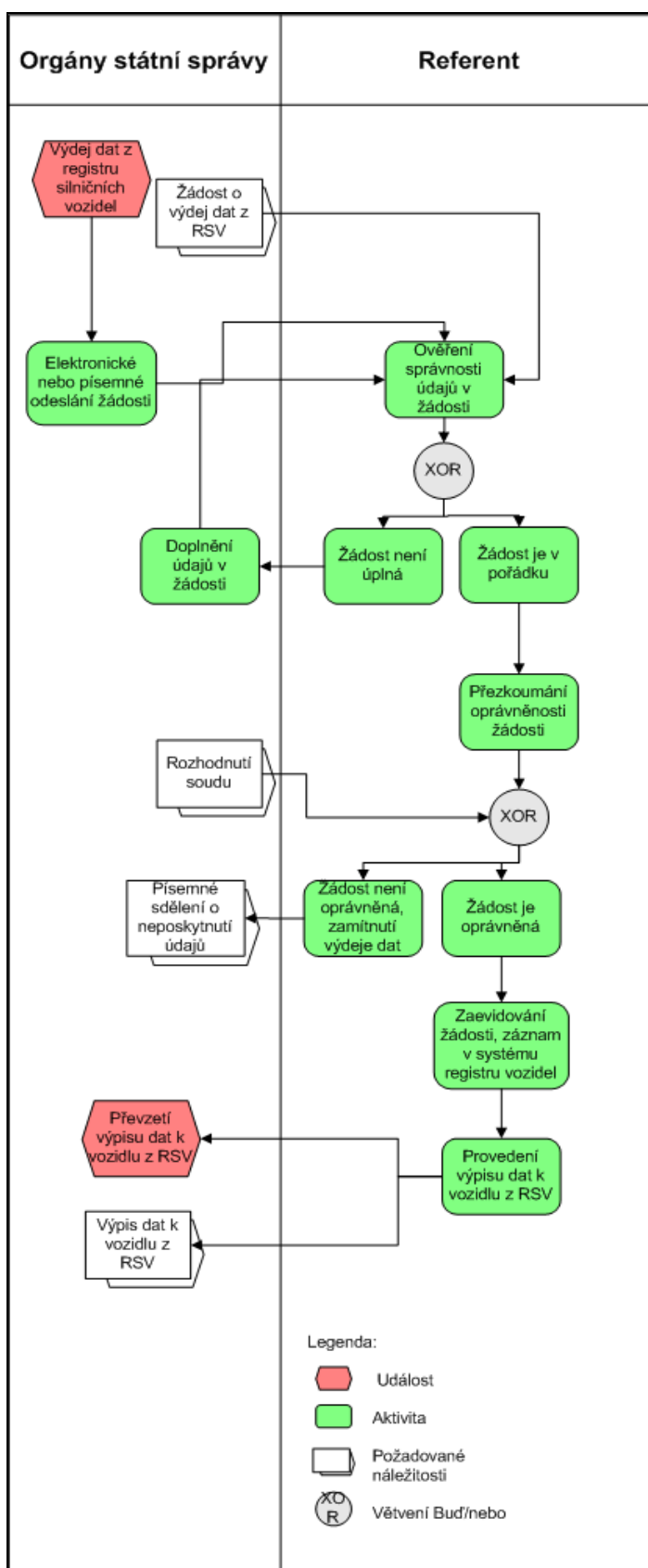
## 6.2.11 Model průběhu procesu – Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV

### a) Žádost podaná občanem



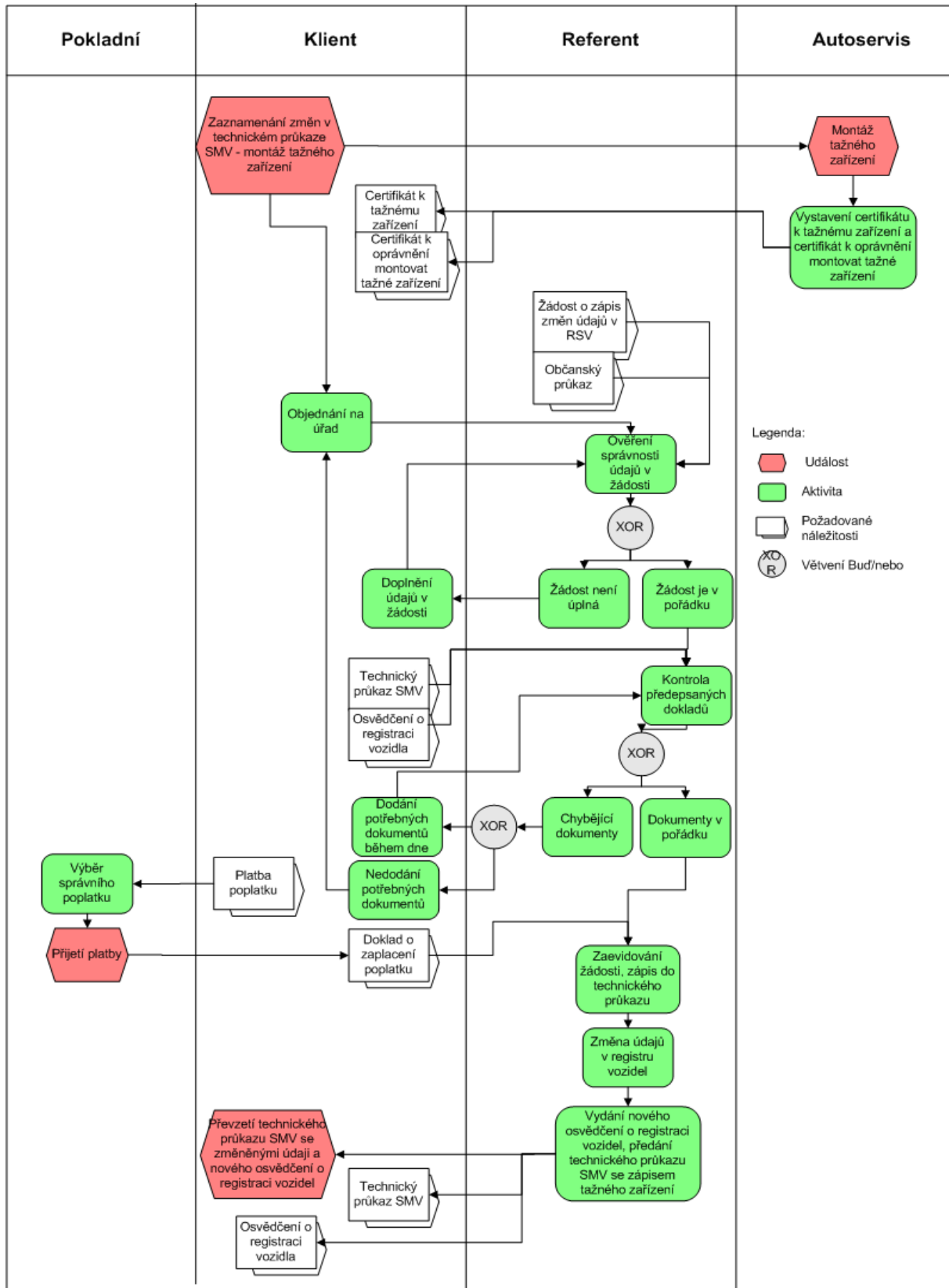
Obrázek 19: Model průběhu procesu - "Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV"  
 a) Žádost podaná občanem [Zdroj: vlastní]

b) Žádost podaná orgánem státní správy



Obrázek 20: Model průběhu procesu - "Výdej dat zapsaných údajů k vozidlu z RSV"  
 b) Žádost podaná orgánem státní správy [Zdroj: vlastní]

## 6.2.12 Model průběhu procesu – Zápis změn údajů v RSV – Př. montáž tažného zařízení



Obrázek 21: Model průběhu procesu - "Zápis změn údajů v RSV" – Př. montáž tažného zařízení [Zdroj: vlastní]

### **6.3 Charakteristika současného stavu a doporučení**

V jednotlivých procesních modelech neshledávám žádné větší nedostatky. Zaběhnutý systém je plně funkční a činnosti na sebe navazují v logickém sledu. Poté co se zákazník objedná na úřad, ať již prostřednictvím SMS zprávy, emailu nebo stále funkčního lístkového systému, referent nejprve ověří správnost údajů v předkládané žádosti. Pokud není žádost úplná, má klient možnost tyto údaje doplnit. V dalším kroku referent zkontroluje, zda má zákazník všechny potřebné náležitosti nutné k vyřízení jeho požadavku. I zde je možnost dohody zákazníka s referentem úřadu, v případě chybějících dokumentů tyto dokumenty během téhož dne doplnit a domluvit si konkrétní čas, ve kterém bude klient obslužen. Pokud však klient potřebné náležitosti během dne není schopen předložit, musí se opět objednat na jiný den. Pokud jsou tyto náležitosti splněny, pošle referent klienta do pokladny, kde zaplatí správní poplatek, pokud tomuto úkonu náleží. Jinak pokračuje dalším krokem a to je zaevidování žádosti do systému a zápis dat do technického průkazu silničních motorových vozidel. Referent pak musí zaznamenat změnu v systému registru vozidel. Další činnosti se liší podle toho, o jaký úkon si klient zažádal. Může to být např. výdej registračních značek nebo osvědčení o registraci vozidla.

V následujících podkapitolách bych chtěla uvést některé výhody, nevýhody a připomínky, ke kterým jsem dospěla.

#### **6.3.1 Dostupnost oddělení registru vozidel**

Registr vozidel sídlí v Areálu STK ZADINA v Černé za Bory pár kilometrů od města Pardubic. Pro zákazníky, kteří přijíždí automobilem, je zde možnost bezplatného parkování. Toto považuji za velkou přednost pro řidiče, kteří zde mají dostatek volných parkovacích míst a nemusí za ně platit. Klienti mohou využít i městskou autobusovou dopravu. Autobus staví přímo před areálem a spojení je přibližně jednou za hodinu.

#### **6.3.2 Objednací systém**

Klient má tři možnosti, jak si objednat požadovaný úkon. Zde bych se zaměřila především na objednání pomocí SMS zprávy a e-mailu. Tento systém je zkušebně testován od 1.1.2009. Obdobný systém funguje v rámci Magistrátu města Pardubic na oddělení cestovních dokladů. Systém na oddělení cestovních dokladů má výhodu v tom, že klient má k dispozici na webových stránkách kalendář, kde přesně vidí dny, které jsou volné a které jsou naopak obsazené. Po kliknutí na vybraný den se zobrazí časy ve dvacetiminutových intervalech. Klient tak má možnost objednat se na určitou hodinu, která mu vyhovuje a která je volná.



Podle mého názoru by obdobný systém mohl fungovat i na Odboru dopravy. Otázka k zamyšlení: Proč nemůže fungovat jednotný systém pro všechny odbory Magistrátu?

### **6.3.3 Systém přidělování registračních značek**

Neprůhledný systém v přidělování registračních značek. Většina z nás se setkala s tzv. „protekčními“ registračními značkami. Na oddělení registru vozidel fungoval donedávna systém, kde referentka měla možnost vybrat ze seznamu jakoukoliv registrační značku. Od 1.7. 2009 měl být na úřadě zaveden systém programově řízeného vydávání registračních značek. Tím se mělo zamezit vydávání těchto značek „známým“. Bohužel tento systém nebyl odhlasován.

Vedoucí oddělení, pro průkaznější přidělování značek rozhodla, že každá pracovnice dostane k dispozici seznam s registračními značkami a tento seznam vyvěsí k nahlédnutí klientům. Tento seznam si tak můžou klienti registru vozidel prohlédnout a sami si vybrat registrační značku z předkládané nabídky. I tak to není průkazné a může docházet k protekčnímu vydání „líbivých“ registračních značek.

Spravedlivý systém bych spatřovala v přidělování registračních značek strojově. Registrační značky by byly přidělovány postupně dle předložených žádostí. Nikdo by předem nevěděl, jakou registrační značku dostane a referent úřadu by to nemohl nijak ovlivnit.

### **6.3.4 Vyplňování žádostí**

Nedostatek jsem také shledala při vyplňování žádostí. Žádosti jsou dostupné na Internetu, klient si je může stáhnout, vytisknout a v klidu a pohodlí vyplnit doma. Což je určitě velká výhoda. Bohužel ale nemá vzor, jak příslušnou žádost vyplnit. Vzory žádostí jsou pouze na vývěskách v místě působnosti úřadu, tedy pro Oddělení registru vozidel v Černé za Bory. Zde bych proto doporučila vzory žádostí umístit na webové stránky, aby zákazníci měli možnost nerušeně v pohodlí domova příslušnou žádost vyplnit.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vybrané části organizace veřejné správy, porovnat ji se současným stavem a navrhnout doporučení, aby došlo k co největšímu zefektivnění jednotlivých činností.

V úvodní části práce byly vysvětleny základní pojmy z oblasti procesního řízení, byl popsán proces, jeho cíle, hierarchické úrovně procesů a členění procesů. Dále byly stručně vysvětleny metody zavádění procesního řízení. Práce přiblížila úkoly plněné Odborem dopravy a také nově fungující objednávací systém s názorným příkladem. Čtenář byl seznámen s procesním modelováním a procesními analýzami. Byly sestaveny procesní mapy, ve kterých byly definovány vstupy, vykonávané činnosti, výstupy těchto činností a monitoring. Na základě těchto procesních map byly vytvořeny procesní modely zachycující jednotlivé činnosti. V jednotlivých procesních modelech nebyly shledány žádné větší nedostatky. Zaběhnutý systém je plně funkční a činnosti na sebe navazují v logickém sledu. V závěru této kapitoly byly pro vysvětlení některé činnosti popsány i textově. Následně pak jsou uvedeny některé připomínky a návrhy na zlepšení vykonávaných činností.

Domnívám se, že stanovené cíle v úvodu této práce byly splněny a práce přiblížila jednotlivé úkony prováděné na Oddělení registru vozidel spadající pod Odbor dopravy na Magistrátu města Pardubic. Na základě jednotlivých připomínek a doporučení by mohlo dojít v budoucnu k vylepšení komfortu a k zefektivnění služeb klientům.

## 8 Použitá literatura

- [1] Centrální registr vozidel – Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2008 [cit.2009-08-02] <<http://www.mvcr.cz/clanek/centralni-registr-vozidel-676625.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>>.
- [2] ČSN EN ISO 9000:2001 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut
- [3] Detailní působnost odboru – Město Pardubice [online]. 2003 [cit.2009-06-10] <<http://www.mesto-pardubice.cz/urad/radnice/magistrat/odbory-magistratu/od/pusobnost.html>>.
- [4] FIALA, Josef., MINISTR, Jan. *Průvodce analýzou a modelováním procesů* 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003. 110 s. ISBN 80-248-0500-6
- [5] GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru* 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
- [6] HAMMER, Michael., CHAMPY, James., VODÁČEK, Leo. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání* 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-7261-028-7
- [7] HONUS, Rostislav., MAREK, Jiří. *Benchmarking ve veřejné správě* 1.vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5
- [8] IDS Scheer AG – Business Process Excellence: ARIS Platform [online]. 2009 [cit.2009-07-15] <[http://www.ids-scheer.com/en/ARIS\\_ARIS\\_Platform/3730.html](http://www.ids-scheer.com/en/ARIS_ARIS_Platform/3730.html)>.
- [9] KRYŠPÍN, Luděk. *Ekonomika procesně řízených organizací* 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 54 s. ISBN 80-245-0965-2
- [10] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti* 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6
- [11] Odbor dopravy – Město Pardubice [online]. 2003 [cit.2009-06-18] <<http://www.mesto-pardubice.cz/urad/radnice/magistrat/odbory-magistratu/od.html>>.
- [12] OCHRANA, F. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru* 1.vyd. Praha: Express, 2005. ISBN 80-86119-96-3
- [13] PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda* 1.vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8
- [14] PŮČEK, Milan., KOCOUREK, Stanislav. *Řízení procesů výkonu státní správy* 1.vyd. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8

- [15] Registr vozidel – Přehled emisních limitů pro výpočet ekologické daně [online]. 2009 [cit.2009-07-29] <[http://www.registr-vozidel.cz/dokumenty/prehled\\_emisnich\\_limitu\\_pro\\_vypocet\\_ekologicke\\_dane.pdf](http://www.registr-vozidel.cz/dokumenty/prehled_emisnich_limitu_pro_vypocet_ekologicke_dane.pdf)>.
- [16] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* 2.vyd. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
- [17] Sbírka zákonů č. 243/2001, vyhláška č. 243 Ministerstva dopravy a spojů ze dne 29. června 2001 o registraci vozidel
- [18] Sdružení Sova – ekologická daň [online]. 2008 [cit.2009-07-29] <<http://www.sdruzeni-sova.cz/emise.htm>>.
- [19] Slovník: Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě [online]. 2007 [cit.2009-07-12] <<http://svs.cns.eu/index.php?page=slovník&id=34>>.
- [20] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů* 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0
- [21] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- [22] Úřad - Město Pardubice [online]. c2003 [cit.2009-07-12] <<http://www.mesto-pardubice.cz/urad/radnice/magistrat/organizacni-struktura.pdf>>.
- [23] Úřad – Město Pardubice [online]. c2003 [cit.2009-08-08] <[http://www.pardubice.eu/dulezite-informace/tisk\\_081215/sms-rv.pdf](http://www.pardubice.eu/dulezite-informace/tisk_081215/sms-rv.pdf)>.
- [24] Úvod do procesního řízení [online]. 2006 [cit.2009-07-28] <[http://aris.upol.cz/arisup/KeStazeni/Procesy\\_uvod.doc](http://aris.upol.cz/arisup/KeStazeni/Procesy_uvod.doc)>.
- [25] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku* 1.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6
- [26] Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích







## Druhá strana

### Záznam registračního místa

Technický průkaz číslo \_\_\_\_\_, osvědčení o registraci č. \_\_\_\_\_

Tabulky s registrační značkou \_\_\_\_\_

Jiný doklad k vozidlu \_\_\_\_\_

Vyměřen správní poplatek podle položky č. \_\_\_\_\_ zákona o správních poplatcích, který byl uhrazen v hotovosti \_\_\_\_\_ Kč. (Doklad č. \_\_\_\_\_).

\_\_\_\_\_  
podpis registračního pracovníka

Technický průkaz, osvědčení o registraci, tabulky s registrační značkou, případně jiný doklad.

Převzal dne \_\_\_\_\_ Podpis žadatele \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
podpis registračního pracovníka

Záznam o skartaci tabulek s registrační značkou, jen pokud bylo vozidlo trvale vyřazeno nebo se provozovatel (vlastník) vozidla přestěhoval do obvodu jiného registračního místa a nebo vozidlo bylo převedeno v době dočasného vyřazení na jiného provozovatele (vlastníka) do obvodu jiného registračního místa.

Tabulky s registrační značkou \_\_\_\_\_ byly dne \_\_\_\_\_ úředně skartovány.

\_\_\_\_\_  
podpis registračního pracovníka





## Příloha 4 – Správní poplatky

Správní poplatky se řídí dle zákona č. 634/2004 ze dne 26. listopadu 2004 o správních poplatcích.

Správní poplatek za službu	Výše správního poplatku
Vydání stejnopisu, opisu, kopie, fotokopie nebo výpisu z úředních spisů, ze soukromých spisů v úřední úschově, z rejstříků, z registru, z knih, ze záznamů, z evidencí, z listin nebo z dalšího písemného obrazového materiálu	50 Kč
Vydání dokladu, průkazu, osvědčení nebo obdobné listiny náhradou za doklad, průkaz, osvědčení nebo obdobnou listinu, jsou-li poškozené, zničené, ztracené, odcizené, neupotřebitelné nebo za doklad, průkaz, osvědčení nebo obdobnou listinu obsahující neoprávněně provedené zápisy (vydání duplikátu)	100 Kč
a) Zápis do registru vozidel, jde-li <sup>1, 2</sup> : - o motocykl do 50 cm - o motocykl nad 50 cm včetně motocyklu s přívěsným, nebo postraním vozíkem nebo motorové tříkolky, případně motorové čtyřkolky - o motorové vozidlo s nejméně čtyřmi koly <sup>3</sup> - o přípojné vozidlo do 750 kg hmotnosti včetně - o přípojné vozidlo nad 750 kg hmotnosti	300 Kč 500 Kč 800 Kč 500 Kč 700 Kč
b) Dočasné vyřazení vozidla z registru vozidel	100 Kč
c) Vydání tabulky registrační značky (za každou tabulku)	200 Kč
d) Vydání tabulky zvláštní registrační značky (za každou tabulku) <sup>4</sup>	500 Kč
Zápis změny do technického průkazu vozidla a do registru vozidel	50 Kč
Schválení technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného nebo jednotlivě dovezeného vozidla	2000 Kč

<sup>1</sup> Od poplatku jsou osvobozeny zápisy do registru vozidel prováděné na základě rozhodnutí soudu o dědickém řízení nebo rozhodnutí soudu o zániku společného jmění manželů.

<sup>2</sup> Od poplatku jsou osvobozeny zápisy do registru vozidel při změně právního postavení subjektu, jeho obchodní firmy nebo jeho názvu v souvislosti s převodem majetku státu podle zvláštního právního předpisu.

<sup>3</sup> Od poplatku jsou osvobozeni občané se zvlášť těžkým zdravotním postižením, kterým byly přiznány mimořádné výhody II. nebo III. stupně (držitelé průkazu ZTP a ZTP/P).

<sup>4</sup> Od poplatku je osvobozeno vydání zvláštní registrační značky pro jednorázové použití.

Správní poplatek za službu	Výše správního poplatku
Schválení technické způsobilosti jednotlivě dovezeného vozidla, jemuž bylo uděleno osvědčení o homologaci ES	1 500 Kč
Schválení technické způsobilosti vozidla po přestavbě nebo schválení technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného nebo dovezeného samostatného technického celku anebo za schválení užití vozidla k výcviku v autoškole <sup>5</sup>	1 000 Kč
Schválení technické způsobilosti vozidla po přestavbě spočívající v úpravě na alternativní palivo benzín – zkapalněný plyn nebo propanbutan	500 Kč

**Tabulka 14: Správní poplatky [Zdroj: 26]**

<sup>5</sup> Od poplatku jsou osvobozeni občané se zvlášť těžkým zdravotním postižením, kterým byly přiznány mimořádné výhody II. nebo III. stupně (držitelé průkazu ZTP nebo ZTP/P).

## Příloha 5 – Ekologická daň

Od 1. 1. 2009 vstoupila v platnost novela zákona č.185/2001 Sb., o odpadech, která zakládá povinnost platit ekologickou daň při první registraci čtyřkolového motorového vozidla do 3,5 tuny. Daň se hradí při registraci vozidla dovezeného ze zahraničí i při změně vlastníka v rámci České republiky. Vždy se platí pouze jednou, při dalších změnách majitele se již nehradí. Tato daň se nevztahuje na motocykly, vozidla nad 3,5 tuny a oficiální veterány. Povinnost hradit poplatek má každý provozovatel (vlastník), který registruje vozidlo s určitým stupněm plnění příslušné emisní úrovně. Prokázání stupně plnění emisní úrovně pro účely stanovení výše poplatku na podporu sběru, zpracování, využití a odstranění vybraných autovlaků dle §37E, odst. 3 zákona 185/200Sb., ve znění zákona 383/2008 Sb. V následující tabulce je uvedena výše poplatku, který musí vlastník zaplatit a přibližné stáří vozu odpovídající danému poplatku [Zdroj: 18].

Výše poplatku	Emise vozidla	Automobily většinou vyrobené
10 000 Kč	Nesplnění emisních norem	do roku1992
5 000 Kč	EURO 1	do roku 1995
3 000 Kč	EURO 2	do roku 1999
0 Kč	EURO 3 a více	od roku 1999 a mladší

**Tabulka 15: Ekologický poplatek [Zdroj: 18]**

Přehled emisních limitů pro stanovení výše poplatku ekologické daně [Zdroj: 15]:

<http://www.registr->

[vozidel.cz/dokumenty/prehled\\_emisnich\\_limitu\\_pro\\_vypocet\\_ekologicke\\_dane.pdf](http://www.registr-vozidel.cz/dokumenty/prehled_emisnich_limitu_pro_vypocet_ekologicke_dane.pdf).