

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

PETR HRONÍK

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Modelování procesů
na odboru informatiky GŘVS

Bc. Petr Hroník

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: **Bc. Petr HRONÍK**

Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Informatika ve veřejné správě**

Název tématu: **Modelování procesů na odboru informatiky GRVS**

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

Cílem práce je uplatnit hodnotící metody rámce CAF a zmapovat vybrané podnikové procesy v konkrétní organizaci státní správy (odboru informatiky Generálního ředitelství Vězeňské Služby).

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

FIALA, J.; MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VUB Technická univerzita, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6.

KRYŠPÍN, L, LUDĚK, K. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow - nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2003.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení - ve veřejném i soukromém sektoru*. Praha: Computer press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-251-1987-7

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce:

6. října 2008

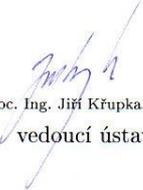
Termín odevzdání diplomové práce:

1. května 2009


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Jiří Krupka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlášení:

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

Byl jsem seznámen 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 27. července 2009

Petr Hroník

Poděkování

Děkuji Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D za odborné vedení, cenné rady a připomínky k obsahové i formální stránce diplomové práce a hlavně za trpělivost, se kterou se mi věnovala po celou dobu tvorby diplomové práce.

Dále děkuji Ing. Lence Fišarové, ředitelce odboru informatiky generálního ředitelství Vězeňské služby České republiky, za spolupráci, vstřícný přístup a poskytnuté interní materiály. Rovněž děkuji všem zaměstnancům Vězeňské služby České republiky za poskytnutou spolupráci a vyplnění dotazníků.

SOUHRN

Obsahem diplomové práce je oblast modelování podnikových procesů a procesního řízení s důrazem na optimalizaci procesů. Cílem práce je uplatnit metody rámce CAF a zmapovat vybrané podnikové procesy v konkrétní organizaci státní správy (odboru informatiky Generálního ředitelství Vězeňské služby).

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikový proces, procesní řízení, procesní analýza, procesní mapování, procesní modelování, kvalita, zlepšování kvality, sebehodnocení, model CAF

TITLE

Modeling processes in the Department of Informatics GRVS

ABSTRACT

Diploma thesis is the modeling of business processes and business process management with an emphasis on optimizing processes. The aim of this work is to apply the methods of the CAF framework and mapping of selected business processes in a specific organization of public administration (Department of Informatics Directorate-General Prison Service).

KEYWORDS

business process, business process management, business process analysis, business process mapping, business process modeling, quality, quality improvement, self-assessment, model CAF

OBSAH

ÚVOD	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY PŘI IDENTIFIKACI PODNIKOVÝCH PROCESŮ	10
1.1 Definice pojmu podnikový proces	10
1.2 Definice ostatních pojmů souvisejících s podnikovými procesy	12
1.3 Definice, účel a základní principy procesního řízení	13
1.4 Funkční versus procesní řízení.....	15
2 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	18
2.1 Mapování a modelování podnikových procesů.....	18
2.2 Standardy pro modelování podnikových procesů	20
2.2.1 <i>Standardy ISO</i>	20
2.2.2 <i>Specifikace podnikových procesů s využitím EPC</i>	21
2.2.3 <i>Specifikace podnikových procesů pomocí UML</i>	24
2.2.3 <i>BPML / BPMN</i>	30
2.2.4 <i>Ostatní metodiky a techniky modelování podnikových procesů</i>	31
3 MODELY KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	32
3.1 Zlepšování kvality veřejné správy v České republice.....	33
3.1.1 <i>Vymezení jednotlivých modelů a metod</i>	35
3.1.2 <i>Model CAF</i>	40
4 PROCESNÍ ANALÝZA A SEBEHODNOCENÍ ODBORU INFORMATIKY VS ČR	45
4.1 Uplatnění hodnotícího rámce modelu CAF ve Vězeňské službě ČR.....	45
4.1.1 <i>Kritérium 1: Vedení</i>	47
4.1.2 <i>Kritérium 2: Strategie a plánování</i>	49
4.1.3 <i>Kritérium 3: Zaměstnanci</i>	51
4.1.4 <i>Kritérium 4: Partnerství a zdroje</i>	53
4.1.5 <i>Kritérium 5: Procesy</i>	56
4.1.6 <i>Kritérium 6: Uživatelé IS/ICT - výsledky</i>	59
4.1.7 <i>Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky</i>	62
4.1.8 <i>Kritérium 8: Společnost - výsledky</i>	64
4.1.9 <i>Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti</i>	65
4.1.10 <i>Shrnutí výsledků MODELU CAF</i>	68
4.2 Identifikace procesů realizovaných odborem informatiky GŘ VS ČR.....	69
4.3 Procesní analýza vybraných podnikových procesů metodou EPC	71
4.3.1 <i>OPRAVA KPZ</i>	73
4.3.2 <i>PŘEVOD MATERIÁLU ICT NA ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY VS ČR</i>	82
4.3.3 <i>PŘÍJEM PÍSEMNOSTI</i>	87
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	99
SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Téma diplomové práce „Modelování procesů na odboru informatiky GRVS“ jsem si zvolil na základě doporučení ze strany svého zaměstnavatele – Vězeňské služby České republiky.

Odbor informatiky Vězeňské služby České republiky se v současné době (přelom let 2008 a 2009) nachází v situaci, kdy je do rutinního provozu uváděn informační systém, který pokrývá veškerou informační podporu všech oblastí vězeňství, tzv. Vězeňský informační systém. Tento velmi nákladný informační systém (stovky milionů Kč), i přes veškerou snahu projektového týmu, stále vykazuje celou řadu velkých nedostatků a stále není schopen plně sloužit potřebám organizace tak, jak bylo původně zamýšleno. **Jedním z klíčových důvodů** těchto těžkostí při realizaci dílčích programových modulů a jejich následného nasazování do rutinního provozu je především **absence kvalitní procesní analýzy na začátku celého projektu** a také nepřesnosti a značné neurčitosti komunikace mezi uživatelem a tvůrcem informačního systému. Vedení odboru informatiky, na kterém pracuji na pozici Integrátora služeb IS/ICT, si nyní již velmi dobře začíná uvědomovat velmi silnou potřebu zavedení procesního přístupu řízení. Tento krok bude pro celou organizaci velmi přínosný i vzhledem k dalšímu rozvoji a modernizaci informačního systému.

Tato diplomová práce představuje pro odbor informatiky generálního ředitelství Vězeňské služby úvodní dokument do problematiky procesního řízení - představuje jakousi první (úvodní) fázi možného přechodu od funkčního řízení k řízení procesnímu. V této úvodní fázi jde především o to získat s procesním řízením co nejvíce zkušeností, osvojení si základních metod a technik procesního řízení, modelování podnikových procesů a vyzkoušení si nově osvojených poznatků na konkrétních vybraných procesech. Paralelně vedle procesní analýzy a procesního modelování se v této diplomové práci věnuji také jednomu z moderních nástrojů sledování a zlepšování kvality organizací veřejné správy – modelu CAF.

Cílem této práce je uplatnit hodnotící metody rámce CAF a zmapovat vybrané podnikové procesy v konkrétní organizaci státní správy (odboru informatiky Generálního ředitelství Vězeňské služby).

V úvodních kapitolách se na základě rešerše odborné literatury nejprve zaměřím na definice a popis procesního řízení, modelování podnikových procesů a modelů kvality používaných ve veřejné správě.

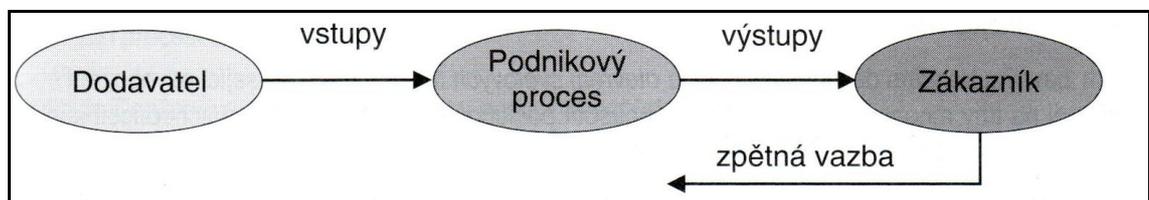
Praktickou část mé diplomové práce pak budou představovat procesní analýza včetně modelování tří vybraných procesů metodou EPC a dále **sebehodnocení odboru informatiky Vězeňské služby při uplatnění hodnotící metody rámce CAF**. Výsledek sebehodnocení poslouží odboru informatiky, jako podklad (vstup) pro vypracování Plánu zlepšování práce.

Na základě svých dosavadních pracovních zkušeností na odboru informatiky a výše uvedeného cíle diplomové práce si stanovuji následující **HYPOTÉZU**: „**Procesy realizované odborem informatiky NEJSOU optimálně nastaveny** - pomocí důsledného popisu, mapování, analýzy a kontroly logického průběhu procesu lze objevit místa vhodná pro optimalizaci, která povede k následnému pozitivnímu ekonomickému efektu“.

1 ZÁKLADNÍ POJMY PŘI IDENTIFIKACI PODNIKOVÝCH PROCESŮ

1.1 Definice pojmu podnikový proces

Za **proces** se považuje logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací (technologických operací, řídicích aktivit, postupových kroků, činností), kde výstup předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace. Procesně lze popsat, jak vnitřně probíhá kterákoliv transformace, jak jsou transformace propojeny (zřetězeny), nebo jak se procesně propojují různě agregované transformace. Výsledkem těchto transformací je výstup, který má pro zákazníka hodnotu.



Obrázek 1: Podnikový proces (Zdroj: ŘEPA (2007) [12])

Existuje mnoho různých definic pojmu **podnikový proces**. Dále předkládám některé z těchto definic, které se liší dle svých autorů:

„**Podnikový proces** je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“ [4]

„**Podnikový proces** je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka.“ [17]

„**Podnikový proces** je logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu.“ [3]

„**Podnikový proces** je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi (**mezipodnikový proces**), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [15]

Z výše uvedených definic lze vyvodit **základní charakteristiky podnikového procesu**:

- Skládá se z uspořádaných činností (kroků),
- má jednoznačně definovaný počátek a konec,
- transformuje vstupy na výstupy,
- využívá zdroje. Všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele a všechny procesy mají své zákazníky,
- obsahuje určitou dimenzi výkonu (čas, náklady, kvalita, uspokojení zákazníka), kterou lze měřit a zlepšovat,
- každý proces má svého vlastníka,
- je opakovatelný.

V literatuře existují různé **způsoby dělení procesů**. K nejčastějším patří rozdělení na hlavní, podpůrné a řídicí procesy. [3]

- **Hlavní proces** vytváří výrobky nebo služby, jejichž příjemcem je externí zákazník dané firmy. Příkladem hlavního procesu je např. marketing a prodej, výroba, fakturace.
- **Podpůrný proces** vytváří výrobky nebo služby, které jsou „neviditelné“ pro externího zákazníka, ale jsou nezbytné pro řízení firmy. Jedná se například o školení, nákup, či řízení informačních technologií.
- **Řídicí procesy** obsahují opatření, které by měli manažeři vykonávat na podporu podnikových procesů (hlavních i podpůrných). Mezi řídicí procesy patří například stanovení cílů, plánování, či zpětná kontrola.

Tabulka 1: Rozdělení podnikových procesů

Hlavní procesy	Podpůrné procesy	Řídicí procesy
Výroba	Logistika	Plánování
Distribuce	Školení	Kontrola
Fakturace	Personalistika	Řízení lidských zdrojů

Zdroj: ŠEBESTOVÁ (2001) [14]

1.2 Definice ostatních pojmů souvisejících s podnikovými procesy

Hodnota pro zákazníka (přidaná hodnota) vyjadřuje, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka.

Činnost procesu je dílčí aktivita, kterou obvykle vykonává pracovník v rámci určitého procesu.“

Vstup procesu představuje objekt, resp. stav objektu před působením popisovaného procesu. Vstupem procesu může být např. přijatá objednávka, přijatá faktura, nebo příkaz či plán. Vstup procesu se stává předmětem působení procesu.

Výstup procesu je stav objektu po působení popisovaného procesu (např. uhrazená nebo vrácená faktura, odeslaná pošta, vybavená nebo zamítnutá žádost, vyskladněný materiál, hotový výrobek, pracovník přijatý na pracovní místo, vyškolený pracovník, fungující zařízení).

Zdroje procesu představují všechny objekty nezbytné pro výkon aktivit. Základním zdrojem je vždy vykonavatel aktivity, žádná aktivita nemůže být automatická, za nastavení a kontrolu automatické aktivity je vždy někdo konkrétní zodpovědný – ten je v procese vykonavatelem. Zdroje se od předmětu působení, které bývají vstupem procesu, liší hlavně tím, že nejsou v procese spotřebované a modifikované (s výjimkou běžného opotřebení) mohou být používány v jiných procesech nebo opakovaně v tom samém procese.

Hranice procesu představuje:

- místo, kde do první, nebo další činnosti daného procesu vstupuje vstup od zákazníka, dodavatele či jiného interního podnikového procesu,
- místo, kde z poslední činnosti procesu nebo jiné činnosti procesu vychází výstup do dalšího procesu nebo pro zákazníka.

Velmi často dochází k záměně pojmů **vykonavatel** a **vlastník procesu**:

Vykonavatel procesu je osoba, která vykonává určitou aktivitu. Vykonavatel by měl být jednoznačně identifikovaný, není vhodné používat všeobecné označení.

Vlastník procesu je osoba, která zodpovídá za celý proces, definuje zodpovědnosti za jednotlivé dílčí aktivity a je zodpovědná za dodržování uvedených postupů. Vlastnictví

procesu znamená proces navrhovat, identifikovat, měřit, hodnotit a zodpovídat za jeho efektivní průběh.

Proces můžeme také chápat jako **hodnotový (hodnototvorný) řetězec**. Každý krok procesu by měl k tvorbě výrobku či poskytování služby přidávat určitou hodnotu.

1.3 Definice, účel a základní principy procesního řízení

V literatuře lze nalézt několik více či méně úplných definic pojmu „procesní řízení“:

Procesní řízení (Business Process Management) je samo o sobě procesem, který zajišťuje neustálé zlepšování výkonnosti organizace [2].

Procesní řízení je metoda, systém a standard, který umocňuje realizaci jakékoli existující teorie managementu a který podporuje pohotovější vytváření a osvojení nových teorií do podnikové reality [13].

Procesní řízení 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 [15].

Účelem procesního přístupu k řízení podniku je odkrytí procesy, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostit od všech činností, jež nepřidávají hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů a podle potřeby tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů [15].

Základní principy procesního řízení: [16]

- **Princip integrace prací** – zhušťování dříve odlišných prací pro efektivní práci procesního týmu.
- **Horizontální integrace** – eliminace rozhraní mezi pracovníky a úrovněmi snižuje možnost nedorozumění, transakční náklady a správní režii.
- **Vertikální integrace** – přenášení rozhodování aktivity z pyramidově liniového řízení do procesů, rozhodování se stává součástí každé práce; zapojování specialistů z funkčních oddělení do procesních týmů.

- **Princip delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozené posloupnosti v souladu s požadavky týmové práce; je možné některé činnosti vykonávat paralelně, což snižuje procesní cyklus.
- **Princip nejvhodnějšího místa realizace prací** – práce se vykonává tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku i mimo něj.
- **Princip uplatnění týmové práce** – je důsledkem delinearizace prací; procesní týmy zabezpečují celý proces.
- **Princip procesního zaměření motivace** – motivace je vázána na výstup procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka.
- **Princip odpovědnosti za proces** – za realizaci konkrétního procesu odpovídá jeho vlastník, který dohlíží na jeho efektivnost a stále ji zvyšuje; vlastník koordinuje práci týmu a zajišťuje styk se zákazníkem.
- **Princip variantního pojetí podniku** – proces probíhá v různých variantách podle charakteristik vstupů a nároků zákazníků.
- **Princip 3S** – samořízení, samokontrola a samoorganizace – umožněn vysokým stupněm znalostí a odpovědností za vlastní práci všech členů týmu
- **Princip pružné autonomie procesních týmů** – flexibilní sestavování procesních týmů v souladu s měnícími se požadavky zákazníků, přičemž se využívá taková organizace, která je v konkrétním případě vhodnější: centralizace – decentralizace.
- **Princip znalostní a informační bezbariérovosti** – odstraňování znalostních a informačních bariér pro maximalizaci informačního toku uvnitř podniku.

Hlavní výhody procesního řízení [15]:

- **Možnost optimalizace** - procesní řízení poskytuje vysokou možnost optimalizace díky množstvím informací, které popisy procesů poskytují.
- **Definovaná zodpovědnost** – na rozdíl od funkčního řízení procesní řízení definuje konkrétně zodpovědnost za proces. Procesní mapa definuje hierarchii procesů a z ní vyplývající zodpovědnost jednotlivých účastníků procesu, která tak je zpětně kontrolovatelná.

- **Uchovávání know-how** - v dokumentaci procesů a jejich výstupů; je tak jednodušší tyto informace sdílet a dále využívat.
- **Reakce na změny** - procesní řízení umožňuje zdokonalit chování firmy ve vztahu k dynamickým změnám. Jakmile má společnost namodelovány procesy a řídí se jimi, je pro ni jednodušší na změny reagovat implementací upravených procesů do fungování firmy.
- **Zprůhlednění organizace** - procesní řízení umožňuje díky zmapování aktivit zprůhlednit fungování a chování firmy uvnitř i navenek ve vztahu ke svým partnerům – dodavatelům a zákazníkům.

Hlavní výhody procesního řízení, kterými jsou hlavně snadnější sledovatelnost jednotlivých činností probíhajících v podniku, flexibilní reakce na potřeby trhu a rychlé přizpůsobování se tlaku konkurence, jsou v některých případech převáženy **obtížností prosazení skutečně plného procesního řízení** do praxe.

V současném českém podnikatelském prostředí je jedním z hlavních důvodů nižší úspěšnosti zavádění procesního řízení v podnicích špatná situace týkající se managementu lidských zdrojů.

Problém nastává, protože **zavedení procesního řízení představuje úplnou změnu zvyklostí a stávajících pravidel v organizaci**. Pro pracovníky jsou úplně novou zkušeností a zvýšená administrativní zátěž také nepřispívá k ochotě pracovníků spolupracovat na tak závažných změnách a musejí být proto podporovány velmi dobrou motivací ze strany vrcholového vedení.

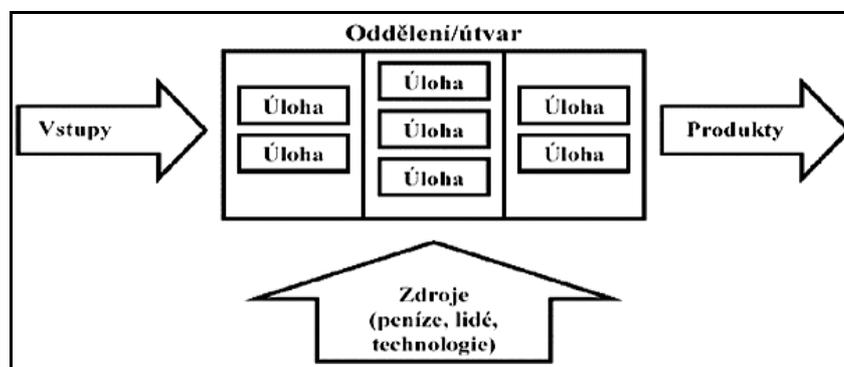
1.4 Funkční versus procesní řízení

Prozatím se v organizování vnitřních činností podniků používá především **funkční řízení** vyjádřené pomocí organizačního schématu.

Organizování tímto funkčním způsobem řeší především otázku **dělbí práce** v podniku, **specializaci pracovníků** a jejich **kompetencí**. Systém funkčního řízení je orientován na dovednosti, které jsou základními kritérii organizačního dělení.

U funkčního řízení je práce separátně vykonávána v oddělených organizačních jednotkách. Mimo to je v organizačním schématu vyjádřen **vztah podřízenosti**

a nadřízenosti mezi jednotlivými pracovníky a organizačními jednotkami. Vzniká mnoho komunikačních a kompetenčních bariér v důsledku ohraničených organizačních jednotek, což činí **tento starší způsob řízení značně nepružným**.



Obrázek 2: Grafické vyjádření funkčního způsobu řízení (*Zdroj: RÁČEK (2007) [21]*)

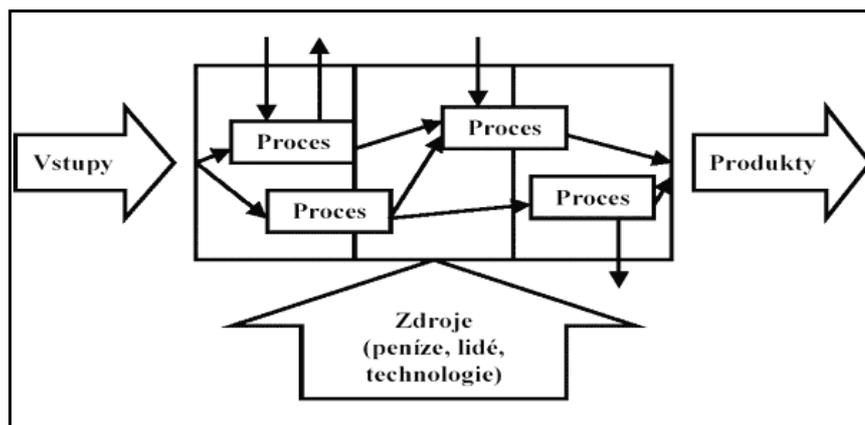
Funkční řízení je tedy takové řízení, kdy se **činnosti obdobného charakteru sdružují do organizačních jednotek** a tyto jednotky jsou pak odděleně řízeny. Takové řízení umožňuje aplikaci a využití všech výhod principu specializace, nicméně má sklon k vysokým hierarchickým organizačním strukturám.

Procesní řízení je protipólem funkčního řízení.

Procesní řízení je uplatňováno v posledních dvaceti letech v souvislosti s nástupem informačních technologií, umožňujících řízení činností až na úroveň podnikových procesů. Umožňuje sledovat podnik z více pohledů, než tomu může být u funkčního řízení, může podnik popsat pomocí činností a tyto činnosti měřit, hodnotit a v případě potřeby měnit.

Procesní způsob řízení vychází ze skutečnosti, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká určitým sledem činností, tj. procesem. Tomu je přizpůsoben i nový způsob zobrazování organizačních vztahů pomocí procesního diagramu zahrnujícího všechny potřebné činnosti, vazby mezi nimi, jejich souslednost a zodpovědné pracovníky.

Oproti funkčnímu řízení dochází k zprůhlednění toku práce podnikem. Popsané procesy umožňují měření výkonnosti a plánování zdrojů potřebných k vyprodukování určitého množství výstupů. Lze sledovat skutečnost a porovnávat ji s plánem definovaným v popisu procesu. Pracovníci navazují bezprostřednější vztah k zákazníkovi a jejich cílem není splnění příkazu, ale uspokojení zákaznickových potřeb.



Obrázek 3: Grafické vyjádření procesního způsobu řízení (Zdroj: RÁČEK (2007) [21])

Systém procesního řízení je orientován na výsledek práce, kterým je produkt. Přechod na procesní způsob řízení obvykle vede ke zvýšení informovanosti o zákaznících a **omezení konfliktů mezi jednotlivými odděleními**, jakož o prodlevách mezi různými kroky celého procesu.

Tabulka 2: Odlišnosti funkčního a procesního řízení

	Funkční řízení	Procesní řízení
<i>Zaměření na</i>	Autonomní útvary	Procesy
<i>Výstupy</i>	Nebere v úvahu	Každý výstup musí být pro někoho vstupem
<i>Odpovědnost</i>	Organizační jednotka	Jednotlivé procesy
<i>Měření výkonnosti</i>	Finanční ukazatele	Kvalita, časová náročnost
<i>Nežádoucí jevy</i>	Řešení důsledků	Prevence
<i>Organizační struktura</i>	Vysoká	Plochá

Zdroj: KRYŠPÍN (2005) [10]

2 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

2.1 Mapování a modelování podnikových procesů

Základním požadavkem efektivního procesního řízení je **identifikace a mapování specifických procesů**.

Pro každý proces v organizaci by měli být známy jeho počáteční a koncový bod, klíčové vstupy a výstupy, klíčoví zákazníci a dodavatelé procesu a pro obsáhlé a složité procesy je nutné znát celkový tok aktivit (pro jednodušší procesy je obvykle dotázán tým vykonávající daný proces, který ho jednoduše popíše).

Procesní mapování lze definovat jako „disciplínu procesní analýzy, která poskytuje nástroj a ověřenou metodologii k identifikaci stávajících procesů ve firmě, a která lze využít jako návod pro zlepšování podnikových procesů [3].

Jedná se tedy o nástroj procesního řízení, který lze využít k lepšímu pochopení stávajících firemních procesů a k jejich optimalizaci.

Základní koncepce mapování procesů je založena na metodě strukturní analýzy a mezi její klíčové body patří: [3]

- Porozumění procesu pomocí **procesní mapy**, která přehledně graficky znázorňuje prvky (objekty nebo informace) a činnosti (vykonávané člověkem nebo strojem).
- Z procesní mapy musí být zřetelné, jaké činnosti proces vykonává.
- Procesní mapa by měla být hierarchicky strukturovaná s hlavními činnostmi na nejvyšší úrovni (nejmenší úrovni podrobnosti) a detaily na úrovních nižších.
- Procesní mapa musí být vnitřně konzistentní.

U existujících procesů slouží procesní mapování k zachycení účelu, kterému proces slouží, dále funkcí, které proces vykonává a navíc k zachycení mechanismů pomocí kterých se tak děje. Procesní mapa se skládá ze z hierarchicky uspořádaných grafických diagramů, doplňujících textů a slovníku použitých termínů, včetně vzájemných odkazů.

Pro správnou identifikaci procesů v organizaci a jejich další řízení, je nezbytné jejich **modelování, které představuje cílevědomou činnost, která slouží k získávání informací o procesu prostřednictvím modelu procesu.** „Modelování představuje jeden z nejobecnějších způsobů zobrazení vnějšího reálného světa (objektivní reality), prováděného za účelem zkoumání (zjištění) v něm existujících zákonitostí.“ [22]

Základními prvky každého modelu podnikového procesu jsou: [12]

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazba – návaznost.

Proces je modelován jako struktura vzájemně navazujících **činností** (aktivit), přičemž každá činnost může být modelována jako proces (sémantická relativita). Činnosti zpravidla neprobíhají náhodně, ale jsou vyvolávány **podněty**. Přichází-li podněty zvenčí, označují se většinou jako události. Vnitřní podnět je situace, ve které se daná činnost nachází a bývá nazývána stavem procesu. Je třeba si uvědomit, že stavy a události jsou takříkajíc různými stranami téže mince, přesněji každý stav začíná a končí nějakou událostí, stejně jako každá událost začíná a končí v nějakém stavu. [12]

Jedním z možných rozlišení úrovní modelů procesů je podle komplexnosti zobrazovaných skutečností na [26]:

- **procesní mapy** – jednoduché vývojové diagramy činností,
- **popisy procesu** – vývojové diagramy činností rozšířené o další informace charakterizující proces,
- **procesní modely** – vývojové diagramy činností rozšířené o další informace charakterizující proces natolik dobře, aby mohl být analyzován, simulován a řízen.

Blažek a Landa k metodám procesního modelování uvádějí: „Existuje řada metod zobrazení procesní struktury, využitelných jak pro analýzu, tak pro projektování. Primárním pořádacím principem je sekvence (následnost) jednotlivých činností procesu.“ [1]

2.2 Standardy pro modelování podnikových procesů

Procesní modelování je podporováno mnoha softwarovými nástroji. Při tvorbě procesních modelů je také možno využít **mnoha standardů**. Zastřešujícím standardem je zde norma **ISO 14258**, která definuje základní pojmy a pravidla modelování organizace. Na tuto normu navazuje standard **ISO 15704**, který definuje potřeby rámců, metodik, jazyků, nástrojů, modelů a aplikačních modulů pro vlastní modelování organizace.

Na základě těchto norem vznikly modelovací jazyky, používané v jednotlivých softwarových aplikacích pro modelování (a případně simulování) podnikových procesů. Mezi ně patří například **EPC**, **UML**, **BPML** a další již méně rozšířené standardy (např. **IDEF_x**, či **WfMC**).

2.2.1 Standardy ISO

Mezi základní mezinárodní standardy souvisejících s modelováním podnikových procesů patří následující dvě normy [12]:

- **Standard ISO 14258**

(Industrial Automation System – Concepts and Rules for Enterprise Modeling)

Tento standard se snaží obecně definovat pojmy a pravidla pro podnikové modely. Doporučuje, jaké elementy bychom měli v modelech využívat, a navrhuje způsoby, jak pomocí modelů definovat strukturu, chování i hierarchii v organizaci. Standard je obecný a proto nepopisuje konkrétní modelovací metody, nástroje či jazyky, ale vytváří rámec, který by měli dodržovat tvůrci konkrétních metodik a nástrojů.

- **Standard ISO 15704**

(Requirements for enterprise-reference architectures and methodologies)

Standard definuje základní obecné požadavky na podnikové referenční architektury a související metodiky. Standard je tak definicí **základního konceptuálního rámce** pro pojmy, používané metodikami a referenčními architekturami.

2.2.2 Specifikace podnikových procesů s využitím EPC

Metoda EPC (Event-driven Process Chain) patří k jedné z nejrozšířenějších především proto, že se stala součástí systémů jako SAP R/3 a ARIS. Podstata metody, jak ostatně vyplývá i z jejího názvu, spočívá v **řetězení událostí a aktivit do posloupnosti realizující požadovaný cíl**.

Z obecného pohledu vykonávání procesu událost definuje **vstupní podmínku** (precondition) uskutečnění aktivity. Ukončení aktivity pak definuje další událost – **výstupní podmínku** (postcondition), na kterou mohou navazovat další aktivity. Z toho vyplývá, že každá aktivita je vymezena **dvěma událostmi** a tak je i jednoznačně **definován její začátek a konec**.

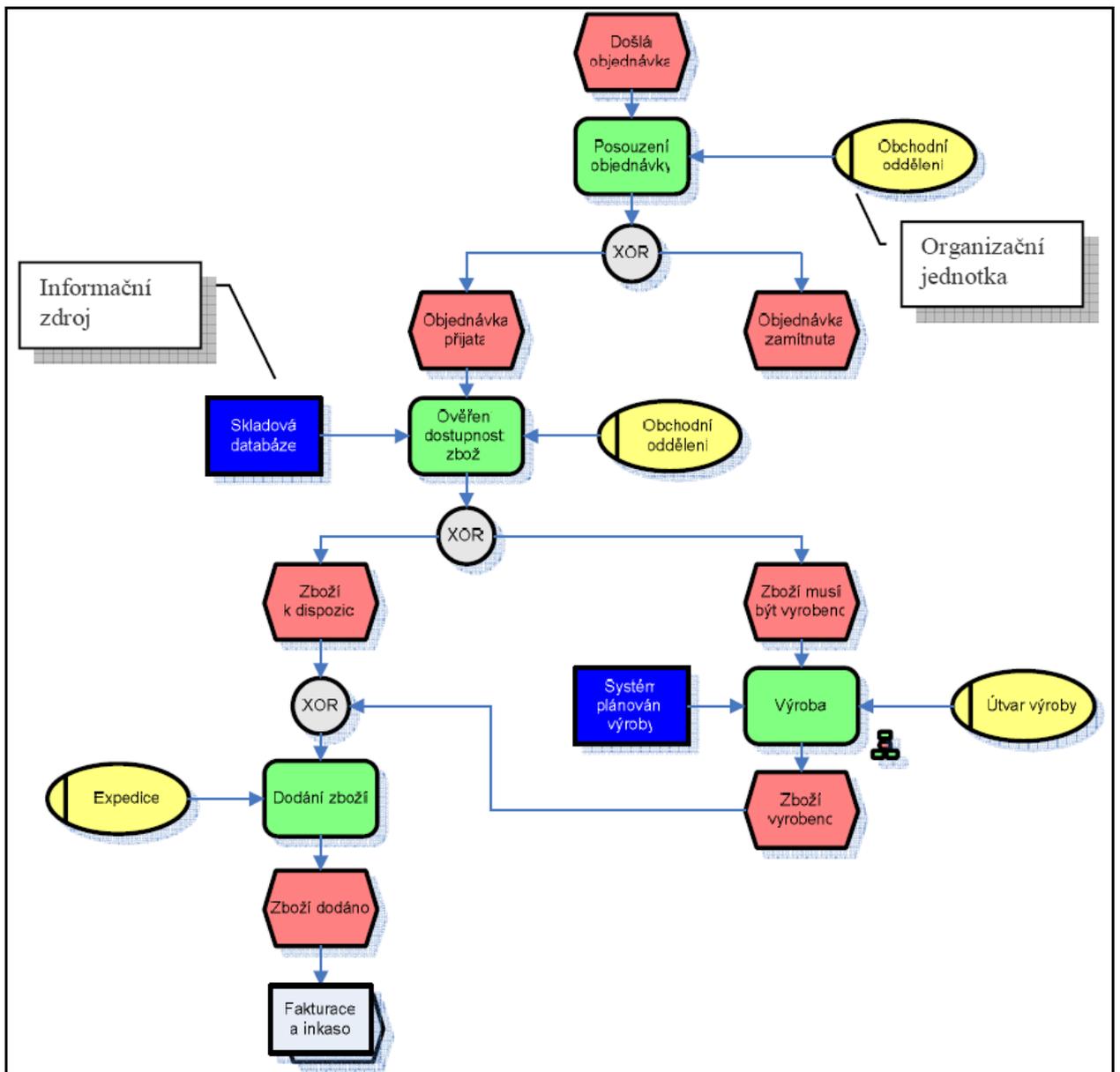
Princip událostí a aktivit umožňuje **velmi efektivně** a nutno dodat i elegantně, srozumitelným způsobem **popsat proces**. To bylo také primárním cílem autorů (Keller, Nüttgens a Scheer) grafického jazyka, který je v EPC diagramech používán. Popsat procesy na úrovni byznys logiky tak, aby mohl být zvládnut širokou komunitou zabývající se touto problematikou. [25]

Podnikový proces specifikovaný pomocí EPC diagramu využívá následujících elementů [25] :

1. **Aktivity** (Activities), které jsou základními stavebními bloky a určují, co má být v rámci procesu vykonáno.
2. **Události** (Events), které popisují situace před a po vykonání aktivity.
3. **Logické spojky** (Connectors), které se používají ke spojování aktivit a událostí. EPC používá tři druhy spojek: **AND** (a současně), **OR** (nebo) a **XOR** (vzájemně se vylučující nebo).

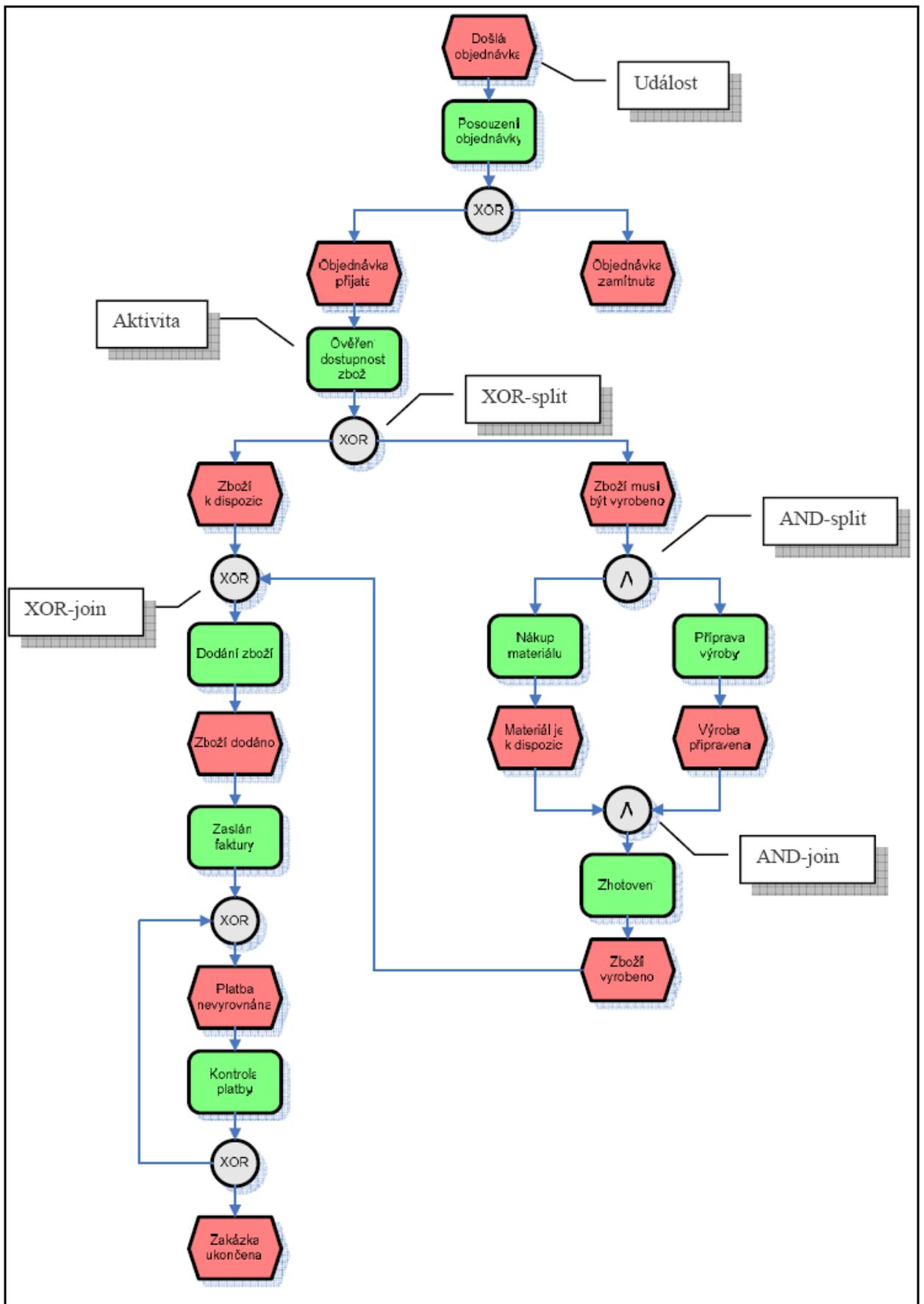
Logické spojky mají v popisu procesu dvojí význam. Mohou sloužit k rozdělení toku činností (split) nebo tyto toky naopak slučují (join). V prvním případě má spojka jeden vstup a minimálně dva výstupy, v druhém případě má spojka nejméně dva vstupy a právě jeden výstup.

Typ modelu EPC se vytváří ve **dvou variantách**. První možností je „tlusté“ **eEPC (extended EPC)**, který kromě řetězců událostí a funkcí zachycuje také vstupní a výstupní data jednotlivých funkcí, organizační jednotky odpovědné za provádění funkcí apod. (obrázek 4).



Obrázek 4: ExtendedEPC diagram (Zdroj: VONDRÁK (2004) [25])

Nutno dodat, že eEPC mají nižší přehlednost (zejména u složitějších procesů). Proto je možné použít „štíhlé“ EPC diagramy kde jsou pouze řetězce událostí, funkcí a samozřejmě vazby a logické operátory (obrázek 5).



Obrázek 5: „Klasický“ EPC diagram (Zdroj: VONDRÁK (2004) [25])

Mezi **výhody** metody EPC patří [25] :

- Metoda poskytuje jednoduchý princip spojení událostí a aktivit usnadňující vytváření i velmi složitých procesů.
- EPC diagramy jsou základním nástrojem popisu procesů u celé řady komerčně úspěšných a v masovém měřítku nasazovaných softwarových systémů jako jsou SAP R/3, ARIS, LiveModel/Analyst a Microsoft Visio.

Na druhou stranu má metoda EPC i své **nedostatky**:

- Jazyk, který je v EPC používán není formálně definovaný. Syntaxe ani sémantika není důsledně dána, což může vést k nejednoznačnosti ve specifikaci procesů.
- Chybějící formální specifikace omezuje možnosti použití procesů specifikovaných v EPC v jiných produktech, než výše uvedených.

2.2.3 Specifikace podnikových procesů pomocí UML

UML (Unified Modeling Language) je modelovací jazyk vyvinutý společností OMG (Object Management Group). Jeho původním účelem bylo poskytnout nástroje pro vývoj programových (aplikačních) systémů.

Po svém cca desetiletém vývoji se dnes profiluje jako zcela obecný modelovací nástroj, do kterého již v době jeho vzniku byl implementován **specifický standardní profil pro modelování podnikového procesu**. Toto rozšíření bylo zařazeno do specifikace UML již ve verzi 1.1 v roce 1997 a až do dnešní doby se prakticky nezměnilo. V současné době je převládající verze 2.0.

Specifikace jazyka obsahuje celou řadu diagramů, které popisují modelovaný systém ze všech možných náhledů a abstrakcí. Z hlediska použití jazyka UML pro **potřeby modelování podnikových procesů** se jedná především o tyto následující 2 diagramy:

1. **Diagram případů užití** určený k popisu a analýze funkcí modelovaného systému.
2. **Diagram aktivit** poskytující dynamický náhled chování systému.

Diagram případů užití

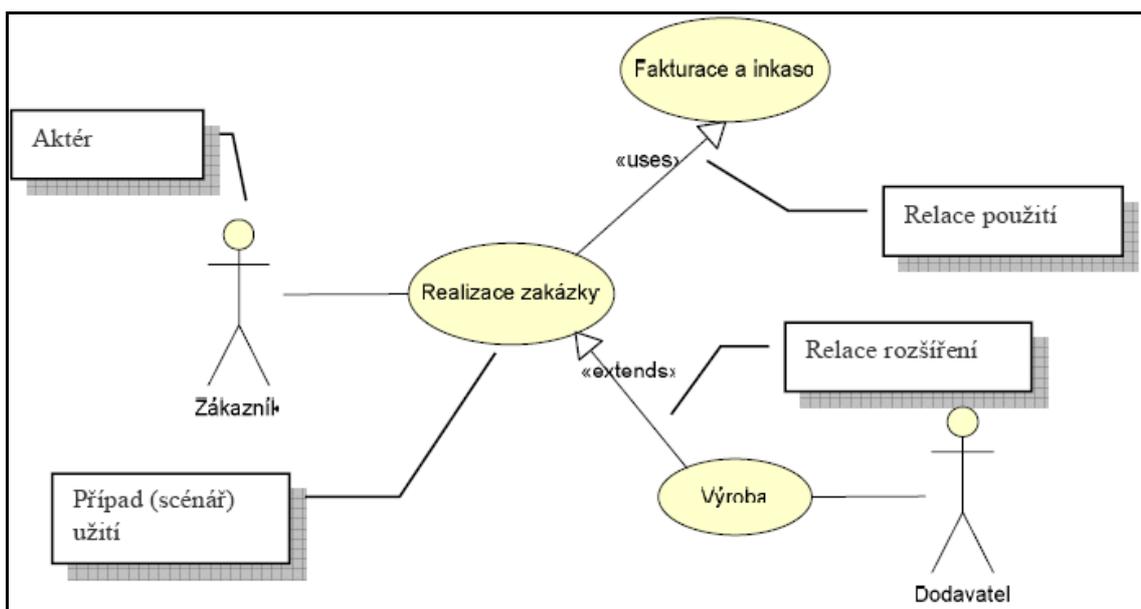
Ivo Vondrák [25] definuje **případ užití** jako „posloupnost akcí, které podnik či organizace realizuje v interakci se specifickými aktéry s cílem vytvořit výsledek požadované hodnoty.“

V podstatě je tedy případ užití synonymem pro podnikový proces s jedinou výjimkou, a tou je zahrnutí tzv. aktéra. Tím jsou veškeré aktivní objekty (zákazníci, dodavatelé, partneři, kolegové atd.) stojící vně daného procesu. Primárním účelem diagramů případů užití je dokumentovat interakce mezi službami, které jsou podnikem či organizací poskytovány a těmi, kterými jsou tyto služby požadovány. **Takto vytvořený model identifikuje, co je vlastně účelem podnikání dané organizace a jaké funkce nabízí svému okolí.**

Diagram případů užití používá následujících **elementů** (obrázek 6) :

1. **Případy užití** (Use Cases), které identifikují funkce realizované podnikovými procesy.
2. **Aktéry** (Actors) popisující externí objekty vstupující do interakce se specifikovanými procesy.

Kromě toho, lze mezi procesy definovat **relace rozšíření** (extends) a **použití** (uses). První z uvedených typů relací popisuje situaci, kdy jeden případ užití rozšiřuje jiný a doplňuje tak scénář realizace procesu o další případné aktivity. Použití pak deklaruje nutnost zahrnout do vykonávání procesu jiný, vložený. [25]



Obrázek 6: Diagram případu užití (Zdroj: VONDRÁK (2004) [25])

Na obrázku č. 6 aktér Zákazník vstupuje do procesu Realizace zakázky, který může být v případě nedostupnosti zboží rozšířen o proces identifikovaný případem užití Výroba. Tento vstupuje do interakce s aktérem Dodavatel, který zodpovídá za poskytnutí materiálu požadovaného k výrobě. Realizace zakázky používá proces Fakturace a inkaso k finančnímu zajištění celé zakázky.

Diagramy případů užití explicitně identifikují procesy a jejich okolí. Neříkají však nic o tom, jak tyto procesy budou realizovány. K tomu slouží další z výše uvedených diagramů – diagram **AKTIVIT**.

Diagram aktivit

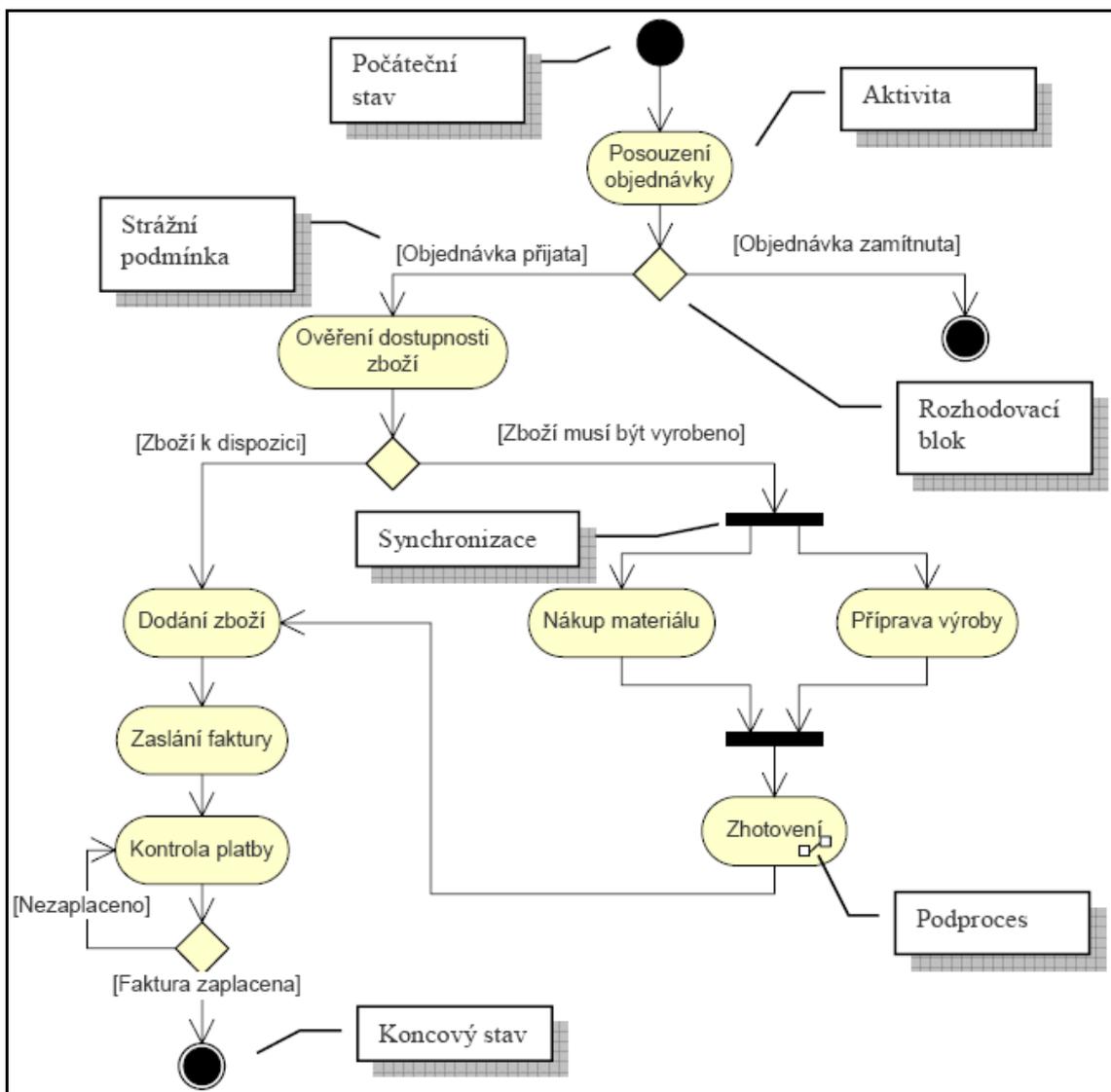
Diagram aktivit popisuje toky činností pomocí aktivit reprezentujících (akční) stavy a přechody mezi nimi. Přechod mezi dvěma stavy je realizován cestou ukončení předchozího stavu.

Dalším z účelů diagramu aktivit je definovat, kdo či **který objekt zodpovídá za danou aktivitu**, případně jaké objekty jsou aktivitami vytvářeny, spotřebovávány nebo modifikovány.

Základní elementy, ze kterých je **diagram aktivit sestaven** jsou následující [25] :

1. **Aktivita** reprezentuje vykonání atomické (dále nedělitelné) činnosti. V případě, že je aktivita strukturována do dalšího diagramu aktivit je symbol akčního stavu označen speciální, k tomuto účelu, definovanou ikonou.
2. **Startovací a ukončovací symboly** explicitně určují počáteční a koncový stav procesu.
3. **Rozhodovací blok** využívá definovaných tzv. strážních podmínek (guards) k větvení toku činností. Stejný symbol je možné použít ke sloučení těchto toků. Rozhodovací blok je analogický k logickým spojkám XOR používaným v EPC diagramech.
4. **Synchronizace** definují místa vytvoření a sloučení souběžných toků. Analogií jsou v tomto případě AND spojky používané v EPC.

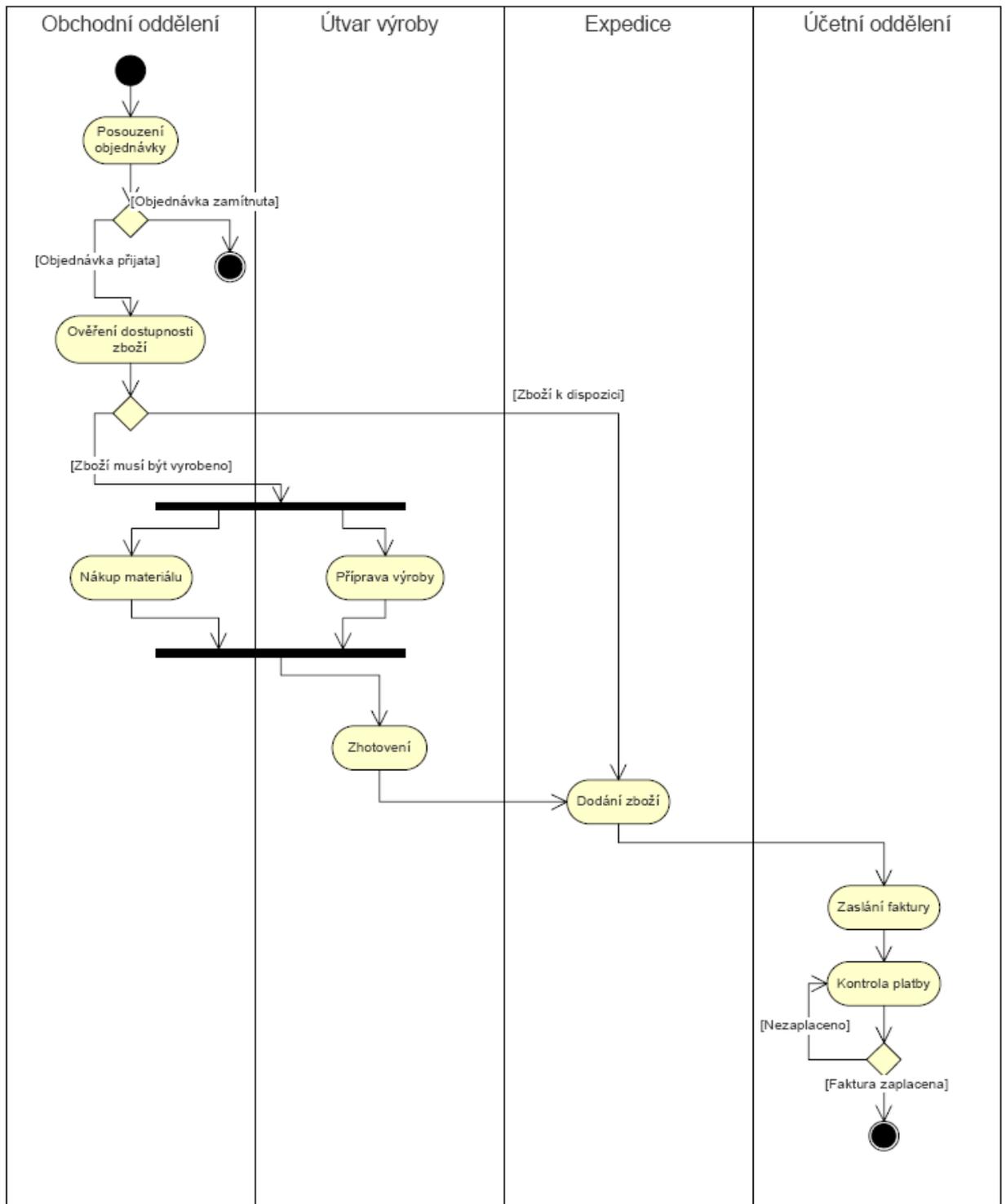
Všechny tyto elementy jsou propojeny pomocí **přechodů** určujících řídící tok vykonávání činností.



Obrázek 7: Diagram aktivit (Zdroj: VONDRÁK (2004) [25])

V případě realizace zakázky (obrázek 7) je první aktivitou Posouzení objednávky. Následně je proces větven dle splnění odpovídajících podmínek (Objednávka přijata a Objednávka zamítnuta). V případě zamítnutí objednávky proces končí. V opačné situaci je Ověřena dostupnost zboží s následným větvením podle výsledku této aktivity. V případě nutnosti zboží vyrobit dojde k vytvoření dvou souběžných toků činností reprezentovaných Nákupem materiálu a Přípravou výroby. V okamžiku, kdy jsou obě aktivity ukončeny, proběhne Zhotovení, které by mělo být popsáno v dalším diagramu aktivit podrobně specifikující tento podproces. Následně může být realizováno Dodání zboží. Po Dodání zboží následuje Zaslání faktury a v cyklu realizována Kontrola platby, dokud není pohledávka vyrovnána. Pak je proces definitivně ukončen.

K vyjádření zodpovědnosti zdrojů za provádění jednotlivých činností sloučí tzv. „plavečkové dráhy“ (swimlanes), které v diagramu obsahují právě ty aktivity, za které daný zdroj zodpovídá (obrázek 8).



Obrázek 8: Zodpovědnosti v diagramu aktivit (Zdroj: VONDRÁK (2004) [25])

Z obrázku vyplývá, že Obchodní oddělení zodpovídá za aktivity Posouzení objednávky, Ověření dostupnosti zboží a Nákup materiálu. Útvar výroby má v kompetenci Přípravu výroby a Zhotovení, zatímco Expedice Dodání zboží. Účetní oddělení zodpovídá za Zaslání faktury a Kontrolu platby.

Za krátkou poznámku stojí, že na rozdíl od EPC, kde každá aktivita a událost může mít maximálně jeden vstup a jeden výstup, aktivity v UML mohou sloučovat více vstupů (viz. Dodání zboží – obrázek 8). Není tedy nutné používat rozhodovací bloku ke sloučení alternativních toků. Lze tím sice dosáhnout úspornějšího grafického vyjadřování, ale z hlediska „drobného strukturování“ se doporučuje používat raději explicitně vyjádřeného sloučení.

Hlavní výhody jazyka UML lze shrnout do následujícího [25] :

- Jazyk UML poskytuje širokou škálu diagramů umožňujících, díky různým typům použitých abstrakcí, kompletní popis i velmi složitých podnikových procesů.
- Notace jazyka UML je standardizována a je součástí velké řady softwarových produktů určených k modelování systémů. Není zanedbatelnou výhodou, že některé z těchto produktů jsou volně k dispozici.
- Přijetí jazyka UML za de facto standard při vývoji softwarových systémů zajišťuje návaznost vytvořených byznys modelů na specifikaci požadavků a vlastní návrh implementace informačních systémů. Komunity byznys orientovaných odborníků a softwarových inženýrů tak mohou bez zásadních problémů komunikovat pomocí společného, a především všem srozumitelného, jazyka.

Jazyk UML má zjevně i svou **nevýhodu**, která je velmi podobná té, která je vlastní i metodě EPC:

- I když autoři jazyka a celá řada organizací pracujících na jeho standardizaci se snaží o formalizaci UML, zatím nelze tento jazyk považovat za formálně definovaný a mohou tak nastat problémy s odhalováním chyb ve specifikovaných procesech.

2.2.3 BPML / BPMN

BPMN (Business Process Management Notation) je standardem pro grafickou reprezentaci podnikových procesů v diagramech, jeho doplňkem je BPML (Business Process Modeling Language) - jazyk pro modelování a popis procesů, vycházející z XML.

Autorem BPMN/BPML je konsorcium BPMI (Business Process Management Initiative), sdružení firem z oblasti vývoje informačních systémů. Vyvíjené standardy tak odráží požadavky a zkušenosti předních osobností oblasti modelování firemních procesů.

Spojení obou norem (BPMN i BPML) umožňuje komplexní a dobře využitelný přístup k podnikovým procesům, orientovaný silně na technologickou podporu procesů. BPML je určen pro specifikaci modelů srozumitelných aplikacím. Grafická notace tohoto jazyka, srozumitelná člověku, je specifikována **normou BPMN**.

Koncepce BPML je zaměřena především na spolupráci a koordinaci podnikových procesů mezi obchodními partnery. Mezi základní prvky jazyka můžeme definovat **devět základních elementů** – činnosti, kontexty, procesy, vlastnosti, signály, plány, výjimky, transakce, funkce.

Cílem BPMN je především srozumitelnost popisu procesů pro člověka při zachování základních vlastností a principů jazyka BPML: flexibility a šířitelnosti.

Základním diagramem BPMN je **Diagram podnikového procesu** (Business Process Diagram – **BPD**). Skládá se z jednotlivých elementů, pro něž jsou definovány základní grafické symboly, které jsou rozděleny do dvou skupin [12]:

- **Nezbytné základní symboly** – událost, činnost, brána, sekvenční tok, tok zpráv, asociace, bazén, dráha.
- **Rozšířená množina symbolů** – umožňujících modelovat procesy v detailu. Symboly této rozšířené sady jsou doprovázeny negrafickými atributy, které umožňují převedení grafické podoby procesu do počítačově spustitelného jazyka.

2.2.4 Ostatní metodiky a techniky modelování podnikových procesů

Další více, či méně známe metodiky a techniky modelování procesů jsou [12]:

1. **Metodika ARIS** vyvinuta prof. Dr. Augustem-Wilhelmem Scheerem jako referenční architektura informačního systému a skládá se z následujících tří základních pohledů: **organizace, funkcionalita a informace a řízení.**
2. **Business System Planning**, která představuje metodu firmy IBM. Metoda je určena k analýze a návrhu tzv. informační architektury organizace v rámci realizace jejího informačního systému.
3. **ISAC (Information System Work and Analysis of Change)**, což je metoda zaměřená na vývoj informačního systému, zejména v jeho počátečních fázích.
4. **Select Perspective a First Step Designer**, které představují modelovací nástroje, které se zabývají modelováním podnikových procesů.
5. **Metodika DEMO (Dynamic Essential Modeling of Organizations)**, což je metoda modelování a reengineeringu podnikových procesů, jejímž hlavním autorem je prof. Jan Dietz z Delftské technické university.

3 MODEL Y KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Veřejná správa je definována jako správa veřejných záležitostí. K tomu, aby mohla tento svůj hlavní cíl vykonávat, využívá finančních prostředků, které získává od občanů prostřednictvím výběru daní. Nepřítomnost trhu, kterou je veřejný sektor definován a charakterizován, znamená, že veřejná správa nerozhoduje o alokaci zdrojů **v návaznosti na případný zisk a to může způsobovat případné tendence k neefektivnosti** při rozdělování finančních prostředků na poskytované služby.

Tlak na zlepšování kvality činností představuje v soukromém sektoru konkurenční prostředí. Trh je jasně čitelný vztahem nabídky a poptávky, tedy zákazníkem a prodejcem a výslednicí – ziskem. Prodejce a zákazník jsou v opačném postavení a cena se utváří na základě konfrontace opačných požadavků a je určitým kompromisem. Veřejný sektor naopak staví na provázanosti poskytovatele se zákazníkem, příjemcem služby. Služba je téměř vždy současně "vyrobena" - poskytnuta a spotřebována. Kvalitu služby lze proto jen obtížně zjistit a kontrolovat před poskytnutím služby. Kvalitně poskytovaná služba ve veřejném sektoru není primárně závislá na minimalizaci nákladů a maximalizaci užítku, ale na hospodárnosti a efektivnosti v oblasti využití zdrojů a to ne pouze finančních, ale i lidských a hmotných.

Vzhledem k tomu, že veřejná služba má zmíněné odlišné charakteristiky od soukromého sektoru, je vhodné, aby se organizace veřejného sektoru při jejich posuzování zaměřila na následující čtyři oblasti: [20]

Kvalita komunikace - kvalitní služba předpokládá efektivní komunikaci s uživatelem, odráží jeho potřeby a požadavky a snaží se je dát do souladu.

Kvalita specifikace a vymezení služby - kvalita služby je založena na standardu a definovaných prioritách, které by měly být jasné službu poskytujícímu personálu i veřejnosti.

Kvalita poskytování - kvalita služby zohledňuje i způsob poskytování služby a je důležitá, jestliže není plněn standard služby.

Kvalita personálu a systému - kvalita je věcí přístupu zaměstnanců a personálu. Kvalitní služba by měla být poskytnuta vyškoleným a příjemným personálem, který je zapojen do výběru standardů a tím je i motivován k jejich dodržování.

3.1 Zlepšování kvality veřejné správy v České republice

Česká republika se zapojila, stejně jako i další země východní Evropy, k novým trendům kvality ve veřejné správě. Oblast kvality se stala předmětem zájmu jak vládních institucí a organizací veřejné správy. Prvním impulsem se stala existence právního rámce pro zavádění nástrojů a metod řízení kvality pro veřejnou správu. Jedná se o Vládou ČR přijatý program Národní politiky podpory jakosti v usnesení č. 458 z 10. 5. 2000.

Národní politika podpory jakosti je vládou České republiky schválený souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy.

Rada České republiky pro jakost je vrcholným orgánem pro podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky podpory jakosti. Hlavním úkolem Rady je koordinace činností státních i nestátních orgánů v rámci Národní politiky podpory jakosti. Výkonným orgánem Rady je **Národní informační středisko pro podporu jakosti**. Informační středisko má na starosti zvyšování veřejného povědomí v oblasti kvality.

Další institucí působící v oblasti kvality v České republice je nezávislá, nestátní a nezisková organizace – **Česká společnost pro jakost**, která vznikla v roce 1990. Mezi hlavní činnosti České společnosti pro jakost je podpora podnikatelské úspěšnosti českých organizací a rozvoj státní správy v oblasti jakosti. K dalším činnostem patří i pořádání kurzů v oblasti kvality veřejné správy, které se specializují na řízení kvality, projektové řízení, komunikační dovednosti apod. Dále společnost spravuje databázi pro možné srovnání organizací, které implementují na svých úřadech model CAF.

Další neziskovou organizací, která se zabývá kvalitou, je **Sdružení pro Cenu České republiky za jakost** (dále jen Cena). Sdružení vzniklo již v roce 1995, kdy koordinovalo udílení cen nejlepším českým podnikům, které dosáhly určitých posunů v oblasti efektivnosti a zvýšení jakosti. V roce 1997 došlo k úplné harmonizaci Ceny s evropskými parametry ocenění za jakost (model excellence EFQM). Dále se tedy při oceňování organizací vychází z aplikace metod sebehodnocení a metody benchmarkingu. V oblasti veřejného sektoru mohou získat ocenění organizace, které svou činnost zhodnotili prostřednictvím metod sebehodnocení – EFQM a CAF. Organizace mohou získat ocenění v několika stupních:

1. **stupeň** – „Ocenění za zapojení organizace“ – získává organizace, která prvním rokem začala používat jednu z metod sebehodnocení a dosáhla bodového ohodnocení v rozsahu od 1,90 až 2,39,
2. **stupeň** – „Ocenění zlepšení výkonnosti organizace“ – získává organizace, která se již programu Ceny zúčastnila a dosáhla bodového ohodnocení 2,40 až 2,90,
3. **stupeň** – „Oceněný finalista“ – získává organizace, která dosáhla více než 2,90 bodů,
4. **stupeň** – „Vítěz ceny“ – nejlepší z oceněných finalistů získá Národní cenu ČR za jakost.

Pro organizace, které se účastní programu Ceny, je podstatné, že ať již jsou či nejsou oceněny, získají dodatečnou zpětnou vazbu na své hodnocení. Zpětná vazba může organizaci upozornit na nedostatky, které sama neodhalila, což může být rizikem metody sebehodnocení.

Další neméně důležitou organizací zabývající se kvalitou ve veřejné správě je **Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR**. Tato organizace pořádá kurzy, vzdělávání úředníků, konference, zprostředkovává informace, kontakty, spolupracuje se zahraničními organizacemi a účastní se projektů, které jsou zaměřené na rozvoj nových služeb.

Rostoucí množství organizací, zejména samosprávních, implementuje systémy řízení kvality do své strategie. **Organizace tímto způsobem reagují na změny vzniklé v souvislosti s reformou veřejné správy.** Do čela zájmu se stále častěji dostávají především moderní nástroje řízení kvality, které přispívají ke zkvalitnění a zefektivnění výkonu i ve veřejné správě. V tržním sektoru byla vyvinuta celá řada metod řízení kvality, některé z nich se používají pouze v sektoru soukromém, jiné byly aplikovány i v sektoru veřejném, další byly navrženy pouze pro sektor veřejný. Většinou se používá kombinace několika metod.

Mezi nejznámější modely a metody na řízení kvality patří:

- ISO normy,
- TQM,
- Balance Scorecard,
- Benchmarking,
- Model Excellence EFQM,
- CAF.

3.1.1 Vymezení jednotlivých modelů a metod

ISO normy = jsou nejznámějším nástrojem řízení kvality. Jedná se o mezinárodní normy vydávané Mezinárodní organizací pro standardizaci (International Organization for Standardization). Normy ISO představují systém kvality, ve kterém je kladen důraz na systém kontrol a prevencí. Ve veřejné správě jsou nejvíc využívány normy ISO 9001 a ISO 14001, která upravuje systém šetrnosti k přírodě.

Norma ISO 9001 je považována za stěžejní. Provádí se podle ní popis, zavádění a auditing implementovaného systému jakosti. Tato norma je proto také označována jako norma kritériální, tzn. že její požadavky musí organizace plnit, pokud chce trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka.

TQM (Total Quality Management) = nástroj, který klade důraz na celkové řízení kvality (Total = celkový, úplný).

Koncepce TQM začala vznikat v 70. letech 20. století v Japonsku. Je to otevřený systém, který využívá všechno, co může být využito pro rozvoj podniku či organizace. Jedná se hlavně o filosofii managementu.

Mezi základní principy TQM patří [11]:

- *orientace na zákazníka,*
- *neustálé zlepšování (inovace),*
- *účast všech zúčastněných stran* - tento princip je obsažen právě ve slově „total“,
- *sociální ohleduplnost* - firmy pečují o spokojenost svých zaměstnanců, sledují vliv svých podnikových aktivit na okolní prostředí.

Někteří odborníci očekávají, že další vývoj povede k fázi řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnosti na bázi tzv. Global Quality Management.

Balance Scorecard (BSC) = metoda vyvážených ukazatelů, metoda vyváženého úspěchu. Metodu je možné využít především v případech, kdy prochází organizace fází, kdy potřebuje formulovat vizi a strategii. BSC je jedna z nejkompexnějších metod sledující jak finanční, tak nefinanční ukazatele úspěšnosti organizace.

Hlavním cílem metody BSC však není pouze definovat vizi a strategii, nejdůležitější je výstup, který představuje jejich naplnění. Zavedení BSC spočívá v tom, že se jednotlivé cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektivě, což má zabránit jednostrannému náhledu na věc. Existují čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu [5].

Nástroj vznikl počátkem 90. let 20. století v reakci na empirické studie, jež doložily fakt, že řada rozvojových strategií není v podnikové praxi vůbec realizována [8]. V průběhu minulého desetiletí se působnost konceptu BSC rozšířila ze systému původně zamýšleného pro měření výkonnosti do systému pro strategické řízení. Změnilo se také jeho primární zaměření na obchodní organizace, **BSC nyní využívají i organizace veřejného sektoru** [24].

Koncept BSC je možné přizpůsobit **požadavkům na efektivní řízení veřejných a neziskových organizací**. Obrázek 9 představuje vzor architektury modelu BSC, který lze využít jako výchozí bod pro formování vlastního BSC organizací v obou sektorech.



Obrázek 9: BCS pro veřejný a neziskový sektor (Zdroj: Vlček (2005) [24])

Benchmarking = Benchmarking je metoda řízení kvality, je to metoda zlepšování učením se od druhých. Metodu Benchmarkingu lze především charakterizovat jako metodu založenou na vzájemném porovnávání praxí uvnitř i vně organizací. „Benchmarking je technika trvalé

optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit nejlepší praktické postupy, s nimiž se pak organizace poměruje“ [6].

Jako jiné metody řízení, i benchmarking vznikl na základě potřeby v soukromém sektoru. Zde se osvědčil a brzy se jeho použití rozšířilo i do veřejného sektoru v řadě zemí.

Smyslem benchmarkingu je:

- Zjistit, jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb občanům.
- Zjistit, jak organizace pracuje se vstupy – personálem, financemi a dalšími zdroji, jaká je úroveň zajišťovaných služeb.
- Poznání, jak některé služby dělají jiní, konkrétní představa o dobrých praktických postupech v jiných organizacích.

Benchmarking je důležitý z následujících důvodů [18] :

- Umožňuje organizaci se neustále zlepšovat.
- Umožňuje měření výkonu.
- Umožňuje porovnání výkonu s ostatními.
- Zvyšuje kvalitu služeb.

Benchmarking lze rozlišit na jednotlivé typy podle toho, jaký přístup porovnávání uplatňují [6]:

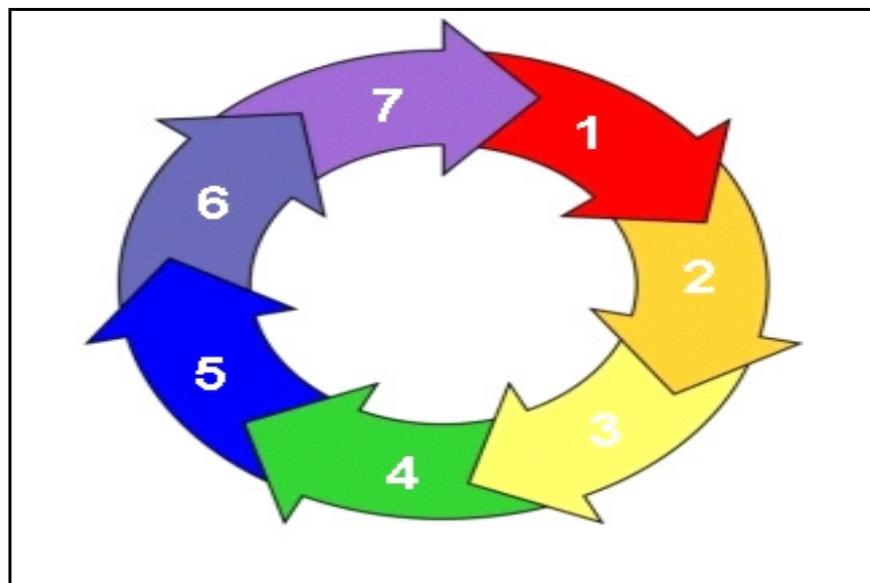
- Porovnávání strategií, neboli **strategický benchmarking**, je používán tehdy, když se organizace snaží celkově zlepšit svou činnost. Zkoumáním dlouhodobých strategií a obecných přístupů umožňuje lépe fungujícím organizacím dosáhnout úspěchu.
- Porovnávání výkonů, neboli **výkonový benchmarking**, je uplatňováno v situaci, kdy chce organizace zjistit, jaké má postavení vzhledem k výkonu služeb jinde. Tato forma benchmarkingu je nejběžnější.
- Porovnávání procesů, neboli **procesní benchmarking**, je používán za účelem zlepšení procesů a činností uvnitř organizace, které mají zásadní význam. Tento typ může znamenat významné přínosy v krátkém období a většinou pokračuje i dále. Zaměřuje se na disproporce v nákladech, které byly odhaleny srovnáváním výkonů.
- **Funkční benchmarking** slouží k porovnávání s protějšky z podnikatelského sektoru. Jeho smyslem je vést k inovaci, a pokud možno, k radikální změně k lepšímu.

Vnitřní benchmarking je procesem zkoumání různých subjektů v rámci jedné organizace, tedy podobné organizační jednotky v rámci celé organizace. Hlavní výhodou je snadné a rychlé získání informací a vytvoření standardů. **Vnější benchmarking** je obdobný, poskytuje však příležitost učit se od těch, kteří patří ke špičce.

Benchmarking je neustále se opakující cyklus, je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Benchmarkingový cyklus je popisován v **sedmi krocích** (obrázek 10):

1. **Výběr činností/oblastí pro benchmarking.**
2. **Vypracování profilů služeb.**
3. **Sběr a analýza dat o výkonu.**
4. **Stanovení pásma výkonů.**
5. **Identifikace nejlepších postupů.**
6. **Vypracování strategií pro porovnávání.**
7. **Vyhodnocení výsledků a procesů.**

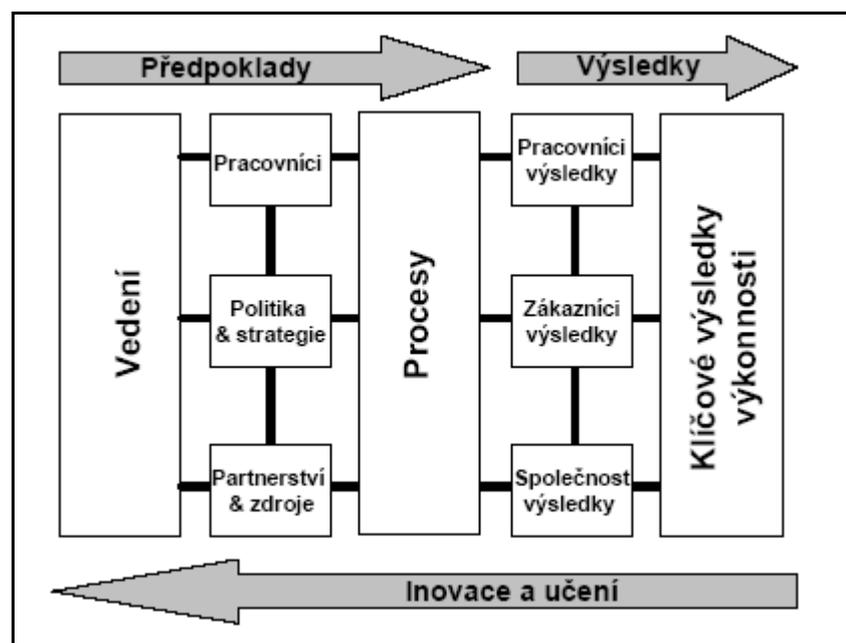
Nakonec je proveden monitoring nově zavedeného postupu a zjišťuje se, zda se hodnoty výkonu zlepšily.



Obrázek 10: Benchmarkingový cyklus
(Zdroj: Q1 - Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality (2004) [6])

Model Excellence EFQM = manažerský model, který byl vytvořen neziskovou organizací – Evropská nadace pro management kvality (EFQM). Tento model je založen na systému sebehodnocení organizace a následného srovnání s dalšími organizacemi uplatňující také tento model. Aplikací modelu se organizace stává součástí systému sebehodnocení, prostřednictvím kterého je stanovena organizace s nejlepšími výsledky, která je označena jako „model dokonalosti“ a s touto organizací jsou srovnávány další organizace zapojené do systému.

Model je založen na devíti kritériích (obrázek 11), které mají charakter **výsledků**, tedy dopadů činnosti organizace na jednotlivé příjemce služeb – zákazníky, pracovníky apod., které jsou v přímé konfrontaci s **předpoklady** organizace – vedení, strategie, lidské zdroje, procesy apod. Kritéria předpokladů se tedy zabývají tím, jak organizace vykonává klíčové činnosti a kritéria výsledků naopak tím, s jakými výsledky se tyto činnosti vykonávají.



Obrázek 11: Struktura a kritéria modelu excellence EFQM (Zdroj: MICHEK (2007) [19])

Potenciál využití nástroje ve veřejné správě spočívá:

- v jeho podstatě metody sebehodnocení a určení silných a slabých stránek organizace. Je samozřejmě nutné zabezpečení zjištěných pozitiv a vypořádání se s negativy.
- v existenci ceny kvality, která nahrazuje tržní soutěž ve veřejném sektoru. Ta totiž přináší znalosti jak být lepší a vítěz se pravděpodobně stane vzorem pro další organizace [8].

3.1.2 Model CAF

CAF, neboli **Common Assessment Framework**, znamená v češtině „společný hodnotící rámec“. Tento název je označením pro model, který byl vyvinut pro **měření kvality ve veřejné správě**. Je to nástroj zlepšování kvality na bázi **sebehodnocení organizace**.

První úvahy o vytvoření modelu založeného na sebehodnocení organizace byly diskutovány na zasedání ministrů a generálních ředitelů států Evropské unie zodpovědných za veřejnou správu v roce 1998. V květnu 2000 byla na 1. evropské konferenci kvality ve veřejné správě v portugalském Lisabonu prezentována pilotní verze modelu CAF. Současná verze modelu CAF (2006) vychází ze zkušeností získaných při zavádění a používání předchozí verze - modelu CAF 2002. U nové verze je největší důraz kladen na modernizaci a inovaci. To je zřejmé zejména u kritéria 1 (Vedení) a 2 (Strategie a plánování). U kritéria 5 (Procesy) je nutná neustálá inovace procesů.

Engel [18] definuje cíl CAFu takto: „Hlavním cílem CAF je zajistit poměrně **jednoduchý, volný a snadno použitelný rámec**, který by byl vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru v celé Evropě a také by umožňoval sdílení nejlepších praxí a benchmarkingových aktivit.“ Model je díky své jednoduchosti snadno použitelný a nepředstavuje pro organizaci přílišnou zátěž. Základem modelu je sebehodnocení vlastní činností.

Model CAF má **čtyři hlavní cíle** [7]:

1. Respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru.
2. Sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací.
3. Působit jako „most“ přes různé modely používané v řízení kvality.
4. Usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF byl navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je využitelný na národní, regionální i místní úrovni. Lze jej aplikovat jak pro potřeby programu reformy, tak za účelem zlepšování organizací veřejného sektoru **nebo pouze jejich částí**.

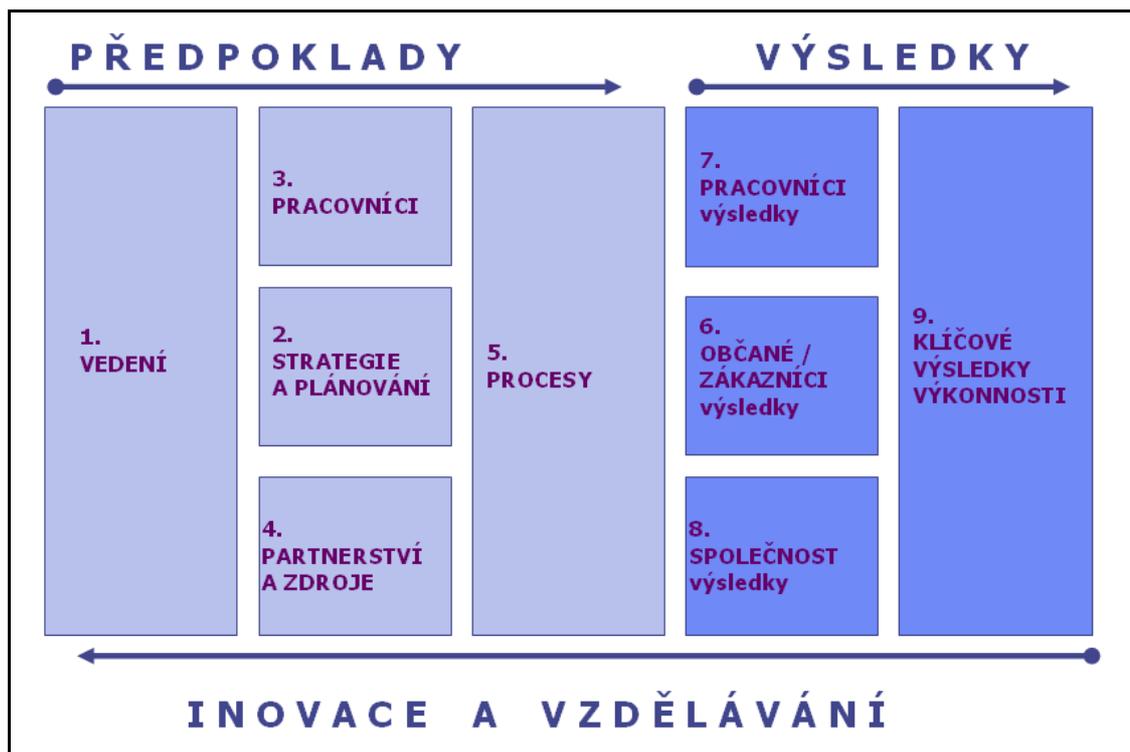
Model CAF poskytuje [7]:

- Hodnocení založené na důkazu,
- prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a konsenzu v tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace,
- hodnocení podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě,
- prostředky pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
- vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy,
- prostředek pro zaměření zlepšovacích aktivit tam, kde je to nejvíce zapotřebí,
- příležitost pro prosazování a sdílení dobré praxe v různých oblastech organizace a s jinými organizacemi,
- prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,
- příležitost pro nalezení pokroku a vynikajících úrovní úspěchu,
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace.

Základem této metody je sebehodnocení. Podobně jako u metody EFQM je podstatou modelu CAF systém devíti hlavních kritérií (obrázek 12) identifikujících hlavní hlediska vyžadující pozornost analýzy hodnocení. První skupinu tvoří kritéria daná pro **předpoklady a podmínky činnosti** – vedení, řízení lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje a řízení procesů a změn. Druhá oblast je zaměřena na **dosažené výsledky**, zde se hodnotí: zaměstnanci, zákazníci/občané, společnosti a klíčové výsledky činnosti a výkonnost. Jednotlivá kritéria, představující ucelenou oblast činnosti, se dělí do několika subkritérií, celkově jich je téměř 250.

Výhodou bodového ohodnocení je následná možnost srovnání. Organizacím zapojeným do modelu CAF umožňuje v České republice Česká společnost pro jakost v benchmarkingové databázi možnost porovnat se s ostatními organizacemi aplikujícími model CAF v rámci veřejného sektoru.

Model CAF představuje určitou formu zjednodušení modelu EFQM. Vytváří se tu možnost, že pokud organizace získá díky jednoduššímu modelu představu o svém fungování, může zvolit formu složitější. Modely jsou navzájem kompatibilní.



Obrázek 12: Model CAF – Společný hodnotící rámec
(Zdroj: CAF - Společný hodnotící rámec (2007) [9])

Hodnocení jednotlivých kritérií je prováděno podle stupně jejich naplnění. V nové verzi modelu CAF 2006 došlo oproti původní verzi ke změnám, zejména v oblasti hodnocení kritérií a subkritérií. Byly vytvořeny dva způsoby hodnocení, „**klasické bodové hodnocení CAF**“ a „**bodové hodnocení CAF s tzv. jemným rozlišením**“.

Oba dva způsoby vycházejí z **cyklu PDCA**, což je **DEMINGŮV CYKLUS pro zlepšování**. Tento cyklus je součástí panelu hodnocení předpokladů a zahrnuje čtyři části: **P** – Plan (plánuj), **D** – Do (dělej), **C** – Check (kontroluj) a **A** – Act (jednej). V podstatě se jedná o jednoduchý způsob zlepšování, který má univerzální použití, přičemž jednotlivé fáze jsou uzavřeny v kruhu. To znamená nekončící proces zdokonalování organizace.

a) **Klasické bodové hodnocení**

Tento způsob bodování je oproti staré verzi kumulativní a pomáhá organizaci, aby se seznámila s cyklem PDCA, který ji nasměruje k přístupu z hlediska kvality. Tato kumulace znamená, že k dosažení např. úrovně C, musí být nejdříve splněny předchozí úrovně, P a D. V následující tabulce (tabulka 3) je obsaženo hodnocení podle verze 2002 a zároveň hodnocení podle verze 2006, ve které je nově stanovené rozmezí bodů od 0 do 100.

Tabulka 3: CAF - Panel předpokladů „klasické hodnocení“

Fáze	Panel předpokladů	Počet bodů	Verze 2002
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace, nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 – 10	0
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 – 30	1
DO (dělej)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 – 50	2
CHECK (kontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	51 – 70	3
ACT (jednej)	Na základě prověření/prozkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	71 – 90	4
PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 – 100	5

Zdroj: Společný hodnotící rámec – CAF 2006 (2007) [9]

V tabulce 4 je zobrazen panel výsledků, opět s hodnocením podle verze 2002.

Tabulka 4: CAF - Panel výsledků „klasické hodnocení“

Panel výsledků	Počet bodů	Verze 2002
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10	0
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle 	11 – 30	1
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 – 50	2
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 – 70	3
Výsledky ukazují značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 – 90	4
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100	5

Zdroj: Společný hodnotící rámec – CAF 2006 (2007) [9]

U tohoto panelu je důležité kromě přidělení bodů vzít v úvahu trend nebo dosažení cíle, popřípadě obojí.

b) Bodové hodnocení CAF s „jemným rozlišením“

Tento způsob hodnocení podle autorů nové verze CAFu lépe vystihuje realitu např. v případě, kdy organizace provádí určitou činnost (Do) bez dostatečného předchozího plánování (Plan). Důraz se klade právě na DEMINGŮV cyklus PDCA, kde může dojít ke zlepšení v jakékoli fázi kruhu. Díky tomuto typu hodnocení je možné získat více údajů o tom, které oblasti je potřeba zlepšit. Panel výsledků také ukazuje, jestli se má organizace zaměřit na zrychlení trendu, nebo na dosažení stanovených cílů. Panel předpokladů uvádím v příloze č. 1, panel výsledků pak v příloze č. 2.

Model CAF má oproti modelu EFQM nespornou výhodu a tou je jeho názornost a jednoduchost aplikace sebehodnocení. Model CAF svými konkrétními otázkami vede sebehodnotící tým při samotném sebehodnocení organizace. Jeho další významnou výhodou je rovněž to, že se za jeho aplikaci neplatí poplatky [23].

V České republice byl model CAF poprvé aplikován v roce 2003 na krajských úřadech v Liberci a Olomouci a na městském úřadě Vsetín. Bylo potřeba zjistit, zda je v našich podmínkách ve veřejné správě aplikovatelný. **Potvrdilo se, že je model využitelný a že může přispět ke zvýšení kvality veřejných služeb.** V roce 2004 se do projektu, již pod záštitou Rady ČR pro jakost a Ministerstva vnitra, přihlásilo 26 úřadů územní samosprávy a v roce 2005 se připojilo dalších 20 úřadů a 3 střední školy. V roce 2006 byl zahájen projekt Národní politiky podpory jakosti, který navazuje na implementaci modelu CAF v minulých letech. Jedná se o pilotní projekt zavedení modelu do státní správy, který probíhal paralelně na Ministerstvu financí a Úřadu vlády ČR.

4 PROCESNÍ ANALÝZA A SEBEHODNOCENÍ ODBORU INFORMATIKY VS ČR

4.1 Uplatnění hodnotícího rámce modelu CAF ve Vězeňské službě ČR

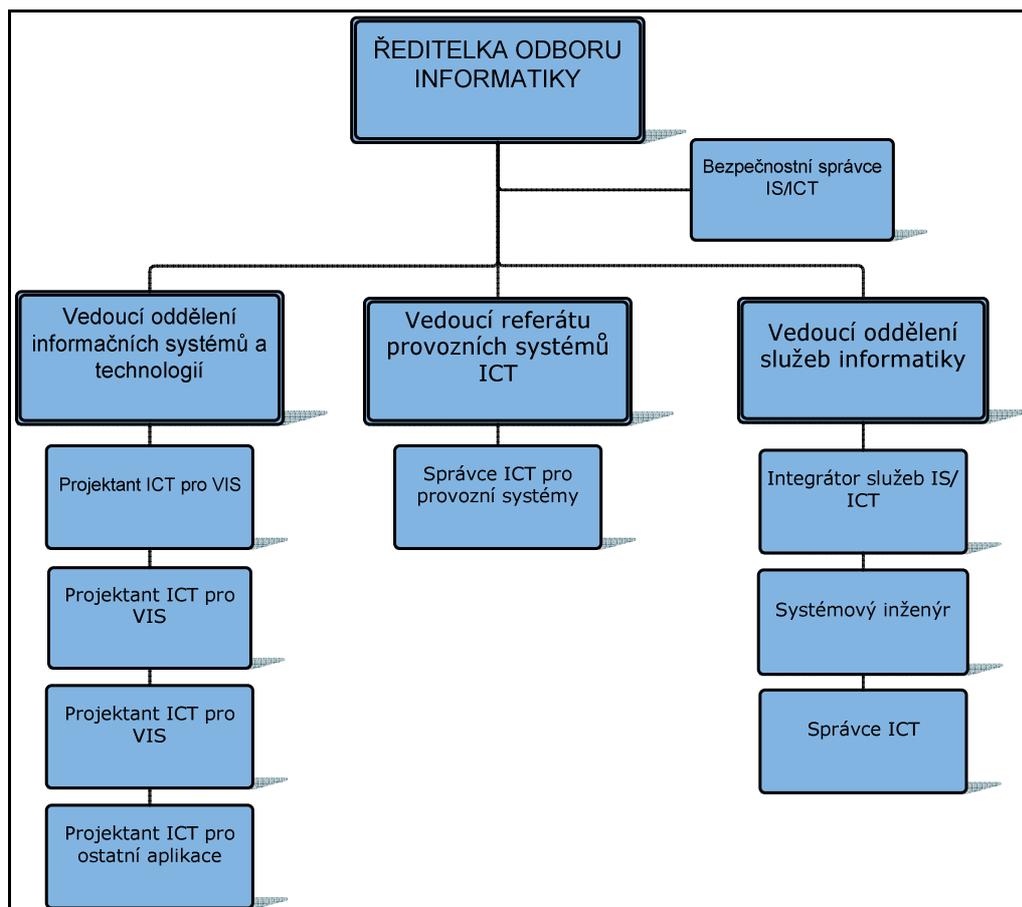
Základní informace o organizaci

Vězeňská služba České republiky (VS ČR) byla zřízena zákonem České národní rady č. 555/1992 Sb., o vězeňské a justiční strážci České republiky, s účinností od 1. ledna 2003.

Ve VS ČR pracuje více než 10 500 zaměstnanců, z toho více než polovinu tvoří příslušníci vězeňské a justiční stráže. VS ČR svou činností zajišťuje výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody a ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů a při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva spravedlnosti České republiky.

Ve VS ČR dosud není aplikován žádný z uvedených nástrojů řízení kvality poskytovaných služeb. S ředitelkou odboru informatiky Ing. Lenkou Fišarovou jsem se proto domluvil, že v rámci své diplomové práce se budu mimo jiné věnovat uplatnění jednoho z nástrojů na řízení kvality poskytovaných služeb. Nakonec byl pro tyto účely zvolen model CAF a to zejména pro svou názornost a jednoduchost aplikace sebehodnocení. Tento model je především vhodný pro získání prvotní představy o fungování organizace. Navazuje na uznávaný model EFQM a je doporučovaným standardem pro úvod do řízení kvality ve veřejném sektoru.

Jelikož v případě VS ČR se jedná skutečně o velkou státní organizaci (zahrnujících 41 organizačních jednotek), rozhodl jsem se zaměřit na uplatnění hodnotící metody modelu CAF na zvoleném úseku organizace – **odboru informatiky generálního ředitelství VS ČR**. Odbor informatiky zajišťuje pokrytí informačních potřeb pro plnění úkolů Vězeňské služby. Odbor informatiky realizuje informační a bezpečnostní politiku, dlouhodobou strategii tvorby informačních systémů a implementace odpovídajících informačně komunikačních technologií (ICT). Na odboru informatiky pracuje 13 zaměstnanců ve dvou odděleních a jednom referátu (obrázek 13). Odbor informatiky také koordinuje činnost oddělení či samostatných referátů informatiky na organizačních jednotkách.



Obrázek 13: Organizační struktura odboru informatiky (Zdroj: autor)

Model CAF je **všeobecně použitelný nástroj**, který je značně flexibilní a záleží na skutečných potřebách hodnocené organizace, jak si upraví jeho konkrétní aplikaci. V případě sebehodnocení odboru informatiky Vězeňské služby nebyl sestaven hodnotící tým, ale sebehodnocení jsem realizoval individuálně.

K hodnocení jsem přistupoval na základě řady konzultací s vedením odboru, řadovými zaměstnanci odboru i dalšími informatiky z organizačních jednotek Vězeňské služby.

Hodnocení podle jednotlivých subkritérií jsem realizoval na základě nalezených důkazů a subjektivního zvážení stupně naplnění těchto subkritérií v rámci **PDCA Demingova zlepšovacího cyklu**.

VÝSLEDKY SEBEHODNOCENÍ

4.1.1 Kritérium 1: Vedení

Vedení odboru napomáhá vytvořit jednoznačnost a jednotnost účelu a prostředí, ve kterém odbor a její zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení odboru orientuje organizaci určitým směrem. Vypracovává poslání a vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch odboru. Motivuje a podporuje zaměstnance odboru, jdou jim příkladem a jejich chování je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami. Vedení odboru vypracovává, implementuje a monitoruje systém řízení odboru a přezkoumává výkonnost a výsledky. Odpovídá za zlepšování výkonnosti a prováděním změn nutných pro splnění poslání se připravuje na budoucnost. Ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci také hlavním mezičlánkem mezi organizací a politiky, řídí jejich sdílené odpovědnosti a zároveň odpovídají za řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami a zajišťují naplňování jejich potřeb.

Subkritérium	
	Nasměrování odboru vypracováním poslání, vize a hodnot
1.1.	<p>1.1.1 Vize odboru informatiky je formulována ve spolupráci s odborem informatiky ministerstva spravedlnosti. Je umístěna v kanceláři ředitelky odboru informatiky, intranetu a extraktu ministerstva spravedlnosti a na pracovních dokumentech. Mezi základní vize odboru informatiky patří udržení vysoké úrovně spokojenosti všech uživatelů IS/ICT a zajištění bezproblémového provozu IS/ICT.</p> <p>1.1.2 Etický kodex je již několik let plně implementován v organizaci.</p> <p>1.1.3 Jsou vytvářeny podmínky pro efektivní komunikaci, které spočívají v konání pravidelných celostátních porad informatiků, na kterých jsou informatici ze všech lokalit informováni o průběhu realizace již započatých projektů a o připravovaných projektech. Především je domlouvána jejich součinnost – jak na úrovni dispečerů ICT, tak vedoucích jednotlivých oddělení na OJ. Pro komunikaci s vybranými skupinami zaměstnanců jsou využívány logicky uspořádané distribuční seznamy vnitřní elektronické pošty, dále je využíváno FTP pro přenos souborů větší kapacity. Také některé sekce projektové kanceláře jsou zpřístupněny i pro ostatní zaměstnance (především informatiky). V rámci odboru jsou informace a operativní cíle řešeny především na ranních operativních poradách vedoucích oddělení a dále na poradě celého odboru (1x za 14 dní). V běžném provozu jsou stanovovány úkoly a je pravidelně kontrolováno jejich plnění.</p> <p>1.1.4 Je posilována vzájemná důvěra a respekt jak po horizontální, tak po vertikální linii mezi vedoucími a zaměstnanci a také mezi odborem a odděleními na organizačních jednotkách.</p> <p>DŮKAZY: zveřejněná vize odboru, existující etický kodex, dotazníková šetření zaměstnanců a uživatelů, nařízení generálního ředitele, metodické listy ředitelky odboru informatiky, zápisy z porad vedení a zápisy z celostátních porad.</p>
	Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení odboru, výkonnosti a změn
1.2.	<p>1.2.1 Je zpracován nový Organizační řád, včetně zavedení nové organizační struktury, včetně související směrnice – Pracovní řád.</p> <p>1.2.2 Pro všechny úrovně odboru (oddělení i referát) jsou vypracovány a schváleny</p>

	<p>měřitelné ukazatele a úkoly.</p> <p>1.2.3 Je vytvořeno odpovídající prostředí pro projektovou a týmovou práci. Za tímto účelem vydal odbor informatiky také nařízení generálního ředitele o řízení projektů.</p> <p>1.2.4 V rámci uzavíraných servisních smluv s externími dodavateli IS/ICT jsou podrobně vypracovány SLA (Servis Level Agreements).</p> <p>1.2.5 O připravovaných změnách jsou uživatelé sítě (zajímavované strany) informováni hned několika způsoby: elektronickou poštou, intranetem a ve výjimečných případech i upozorněním na hlavní nástěnce budovy generálního ředitelství.</p> <p>1.2.6 Vedení odboru informatiky plánuje v nejbližší době realizovat projekt procesní a datové analýzy a dále dlouhodobější implementaci některého z modelů na řízení kvality.</p> <p>DŮKAZY: intranet, projektová kancelář odboru informatiky, uzavřené servisní smlouvy, organizační a pracovní řád, nařízení generálního ředitele, plán projektů a nástěnka generálního ředitelství, koncepce programového financování do r. 2013</p>
<p>1.3.</p>	<p>Motivování a podpora zaměstnanců v odboru a vedení příkladem</p> <p>1.3.1 Vedení příkladem v osobním rozvoji – např. v oblasti ICT, manažerských dovednostech. Vedoucí zaměstnanci dávají osobní příklad svým podřízeným například prací nad rámec svých povinností, nad rámec pracovní doby či příkladným plněním svěřených úkolů a také dodržováním obecných zákonných norem vztahujících se k jejich činnosti (např. zákon o ochraně osobních údajů, aj.) a vnitřních předpisů organizace (zejména pracovní řád, dále organizační řád, metodické listy a nařízení generálního ředitele). Vedoucí zaměstnanci se snaží nacházet rovnováhu mezi efektivitou a hospodárností.</p> <p>1.3.2 Vedoucí zaměstnanci odboru prokazují osobní ochotu přijímat změny například tím, že se v rámci zvyšování své kvalifikace zúčastňují různých seminářů, workshopů a odborných konferencí. Ředitelka odboru například absolvovala v r. 2008 půlroční intenzivní kurz anglického jazyka.</p> <p>1.3.3 K pravidelnému informování zaměstnanců o zásadních otázkách odboru dochází zejména na pravidelných poradách oboru (1x za 14 dní) nebo v případě skutečně výjimečné události na mimořádně svolané poradě. Nezastupitelnou roli v informovanosti zaměstnanců hraje také výpočetní technika - zejména využití intranetu, projektové kanceláře, elektronické pošty, či veřejných složek a společných úložišť dokumentů.</p> <p>1.3.4 Podpora zaměstnanců - zaměstnanci jsou podporováni možnostmi doplňování a zvyšování kvalifikace a dále pravidelným hodnocením zaměstnanců a nastaveným systémem odměňování.</p> <p>1.3.5 Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců - Jednotlivci i týmy jsou ve své činnosti motivováni širokou škálou ohodnocení, počínaje slovní pochvalou a konče finančním ohodnocením. Za akce nad rámec pracovní náplně zaměstnanců nebo při splnění obzvláště náročných pracovních úkolů, jsou udělovány mimořádné odměny.</p> <p>1.3.6 Pochopení a přiměřené naplňování individuálních potřeb a situací zaměstnanců - Vybavení kanceláří odpovídá mírnému nadstandardu, což pro zaměstnance vytváří velmi dobré pracovní podmínky. Ve Věžeňské službě existuje poměrně rozsáhlý systém sociálních výhod – počínaje možnostmi čerpat finanční prostředky z fondu FKSP na různé kulturní akce a zájezdy, dále Věžeňská služba disponuje vlastními rekreačními zařízeními a sportovišti (např.: tenisové dvorce). Také</p>

	<p>možnosti stravování, na které zaměstnavatel finančně přispívá, jsou bohaté. Zaměstnavatel umožňuje zkrácení pracovního úvazku ze zdravotních důvodů, poskytuje studijní volna, či umožňuje neplacené volno pro studium. Zaměstnancům je také umožněna mírná úprava pracovní doby a vybírání dovolené dle osobních potřeb.</p> <p>DŮKAZY: certifikáty ze vzdělávání a absolvovaných školení, metodika pro dodržování vnitřních směrnic, zápisy z porad odboru, podklady pro odměňování, organizační řád a pracovní řád, výkaz čerpání prostředků z FKSP.</p>
	<p>Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost</p>
1.4.	<p>1.4.1. Řízení vztahů s politiky probíhá na resortní úrovni ministerstev spravedlnosti a vnitra. 1.4.2. Snaha o neustálé budování partnerství a vazeb se zainteresovanými stranami. 1.4.3. Usilování o veřejné povědomí, uznání odboru, včetně jejich služeb.</p> <p>DŮKAZY: zápisy s jednání mezi vedením odboru informatiky a zástupci ministerstva spravedlnosti či vnitra, informace o poskytovaných službách a projektech odboru v časopise České vězeňství, informace o práci odboru jsou přednášeny na gremiálních poradách a celorepublikových poradách ředitelů Věznic a Vazebních věznic</p>

Celkové hodnocení kritéria 1		Ø	Celkový Ø
1.1.	Nasměrování odboru vypracováním poslání, vize a hodnot	55	48
1.2.	Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení odboru, výkonnosti a změn	35	
1.3.	Motivování a podpora zaměstnanců v odboru a vedení příkladem	60	
1.4.	Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	40	

4.1.2 Kritérium 2: Strategie a plánování

Kritérium hodnotí způsob, jakým odbor efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti a určuje celkovou výkonnost odboru. Odbor uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie zaměřené na zainteresované strany a sladuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup odboru k uplatňování modernizace a inovace.

Subkritérium	
2.1.	Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran
	<p>2.1.1. Odbor má identifikovány zainteresované strany a systematicky shromažďuje údaje o jejich potřebách.</p> <p>2.1.3 Pravidelně shromažďujeme a analyzujeme informace v oblasti vybavenosti a modernizace ICT organizačních jednotek.</p> <p>2.1.3 V organizaci je implementován automatizovaný systém právních informací. Dále je implementován systém POaBOZP.</p> <p>2.1.4 Systematicky analyzujeme skladbu poskytovaných služeb uživatelům ICT, hledáme metody, jimiž chceme poskytování služeb zrychlit a zefektivnit.</p> <p>DŮKAZY: Registr služeb poskytovaných uživatelům, Reporty systému Help-Desk, Záznamy z linky první pomoci uživatelů (Hot-Line), Měsíční aktualizace automatizovaného systému právních informací.</p>
2.2.	Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje
	<p>2.2.1 Měření výkonnosti odboru probíhá v souladu s ročním plánem práce a úrovní jeho naplnění. Dalším ukazatelem je procento splněných úkolů vyplývajících ze zápisů z gremiálních porad.</p> <p>2.2.2 Je vypracován plán rizik a z nich plynoucích důsledků, který je každoročně dle současné situace aktualizován.</p> <p>2.2.3 Je uplatňováno pravidelné vyvažování úkolů a zdrojů vzhledem k požadavkům zainteresovaných stran.</p> <p>DŮKAZY: Roční plány práce, Zápisy z gremiálních porad, Informace pro generálního ředitele, Plán rizik.</p>
2.3.	Uplatňování strategie a plánování v rámci celého odboru
	<p>2.3.1 Vytvořením vize odboru jsou stanoveny podmínky pro uplatňování informační strategie a plánování ve střednědobém výhledu. Odbor plní úkoly vyplývající ze zápisů gremiálních porad ve spolupráci s příslušnými zainteresovanými stranami (zejména ostatní odbory generálního ředitelství). Vnitřní předpisy jsou pravidelně aktualizovány a publikovány na intranetu pro všeobecnou informovanost všech pracovníků.</p> <p>DŮKAZY: intranet, vnitřní předpisy, vize odboru</p>
2.4.	Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace
	<p>2.4.1. Školení a vzdělávání – to jsou prostředky, které odbor využívá pro rozvíjení inovací a modernizace.</p> <p>2.4.2. Monitorujeme a vyhodnocujeme vnitřní požadavky i požadavky organizačních jednotek na modernizaci IS/ICT.</p> <p>DŮKAZY: plány vzdělávání, prezenční listiny z odborných konferencí, katalog požadavků na modernizaci IS/ICT.</p>

Celkové hodnocení kritéria 2		Ø	Celkový Ø
2.1.	Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	55	40
2.2.	Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje	35	
2.3.	Uplatňování strategie a plánování v rámci celého odboru	30	
2.4.	Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	40	

4.1.3 Kritérium 3: Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří odbor, jsou jeho největší devizou. Úspěch odboru vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů.

Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům (zmocňování) a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě odboru k „excelenci“.

Odbor řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celého odboru s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících na odboru.

Subkritérium	
	Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
3.1.	<p>3.1.1. Plánování a řízení lidských zdrojů se odvíjí od zveřejněné vize a vytvořené koncepce rozvoje informatiky vězeňské služby, vedení odboru přitom úzce spolupracuje s odborem personálním, je řízen nábor nových zaměstnanců a jejich kariérní růst.</p> <p>3.1.2. Realizuje se zabezpečení podmínek, které přispívají k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců, věnuje se pozornost potřebám zdravotně znevýhodněným zaměstnancům.</p> <p>DŮKAZY: vize odboru, koncepce rozvoje informatiky vězeňské služby - vytvořeno pro rok 2008 i pro rok 2009, kolektivní smlouva pro rok 2008 i pro rok 2009, vnitřní směrnice (nařízení generálního ředitele) „O výběrových řízeních“</p>
3.2.	Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli odboru

	<p>3.2.1. Zjišťování, rozvíjení a sladování cílů se děje při přijímacím pohovoru s ředitelkou odboru a příslušným vedoucím oddělení. Na základě tohoto pohovoru a v souladu s platnou legislativou (organizační řád) je následně aktualizován či modifikován popis práce (a tím jsou vymezeny i kompetence zaměstnance). Popis práce se vždy značně přizpůsobuje aktuálním potřebám odboru a osobních cílů zaměstnance.</p> <p>3.2.2. Strategie pro rozvíjení kompetencí zahrnuje i plány vzdělávání, vychází z potřeb zainteresovaných stran.</p> <p>3.2.3 Možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců jsou poměrně pestré – od vysokoškolského vzdělávání, přes celoživotní vzdělávání úředníků, až po různé jazykové či odborné kurzy a semináře.</p> <p>3.2.4 Pro zaměstnance odboru se každoročně organizují školení bezpečnosti práce a přeškolení řidičů referentských vozidel.</p> <p>DŮKAZY: organizační řád, popisy práce zaměstnanců, plány vzdělávání, prezenční listiny</p>
3.3.	<p>Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí</p> <p>3.3.1. Podpora rozvíjení otevřeného dialogu a rozvíjení otevřené komunikace.</p> <p>3.3.2. Na poradách odboru se pravidelně provádí průzkum názorů zaměstnanců. Na poradách odboru jsou všichni zaměstnanci seznámeni s výsledky i s novými úkoly, které jsou následně zveřejněny na intranetu.</p> <p>3.3.3 I zaměstnanci z organizačních jednotek jsou zapojováni do tvorby cílů, navrhování procesů a provádění aktivit pro zlepšování - pravomoci jsou udělovány zejména na celorepublikových poradách, kde je vymezen prostor k podnětům a návrhům pro každého informatika vězeňské služby.</p> <p>3.3.4 Činnost projektantů z organizačních jednotek je kontrolována a vyhodnocována projektanty centra (zaměstnanci odboru).</p> <p>DŮKAZY: intranet – sekce řízení projektů IS/ICT a sekce dispečinku, zápisy z porad odboru, zápisy z celorepublikových porad, účast ředitelky odboru na poradách vedení, projektové výstupy – zprávy projektantů centra</p>

Celkové hodnocení kritéria 3		Ø	Celkový Ø
3.1.	Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	45	63
3.2.	Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace	65	
3.3.	Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí	75	

4.1.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Kritérium sleduje, jakým způsobem odbor plánuje a řídí svá klíčová partnerství, zejména s externími dodavateli a uživateli ICT, aby podpořila svou strategii a plánování a efektivnost procesů.

Pro správně fungující odbor jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem. Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování odboru zapotřebí také tradiční zdroje, například finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii odboru a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v odboru.

Subkritérium	
	Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů
4.1.	<p>4.1.1. Identifikování strategických partnerů a uzavírání smluv s partnery Odbor informatiky má identifikovány strategické partnery, se kterými má uzavřeny smlouvy. Pravidelně je přezkoumávána aktuálnost těchto smluv, v případě potřeby jsou zahájeny kroky k jejich aktualizaci uzavřením smluvního dodatku. Odbor informatiky je v rámci své působnosti zodpovědný za řízení partnerských vztahů, dodržování smluvních a dohodnutých podmínek v rámci partnerství. Klíčovým partnerem je odbor informatiky ministerstva spravedlnosti.</p> <p>4.1.2. Stimulování a organizování partnerství Odbor informatiky usiluje o stimulování a organizování partnerství s jinými organizacemi veřejného sektoru zaměřením se na konkrétní úkoly a společné projekty, takto spolupracujeme například: s policií České republiky, soudy, rejstříkem trestů, kanceláří Senátu, či s ministerstvem spravedlnosti.</p> <p>4.1.3. Stáže zaměstnanců organizačních jednotek Odbor informatiky realizuje pravidelné stáže pro zaměstnance z organizačních jednotek. Toto aktivní zapojení informatiků z organizačních jednotek úzce souvisí s realizacemi konkrétních projektů a snahou vedení odboru o co největší zapojení zaměstnanců organizačních jednotek do celorepublikových projektů.</p> <p>DŮKAZY: zákon č. 137/2007 Sb. o veřejných zakázkách, instrukce ministerstva spravedlnosti o veřejných zakázkách, nařízení generálního ředitele, metodické listy ředitelky odboru informatiky, smluvní vztahy s dodavateli a spolupracujícími organizacemi, organizační řád, popisy práce jednotlivých zaměstnanců, zápisy z pracovních schůzek, zprávy auditorů, koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, www stránky, intranet</p>
4.2.	Rozvíjení a uplatňování partnerství s uživateli IS/ICT
	<p>4.2.1. Součinnost uživatelů IS/ICT Vztah uživatelů IS/ICT k odboru informatiky je vymezen nařízením generálního ředitele a dále upravován metodickými pokyny ředitelky odboru. Odbor informatiky zajímá názor uživatelů IS/ICT, a proto pořádá na intranetu dotazníková šetření a různé ankety. Klíčoví uživatelé IS/ICT se stávají členy konzultačních a pracovních týmů.</p>

	<p>4.2.2 Systém požadavků uživatelů Na odboru informatiky je zaveden systém uživatelské podpory, pomocí něhož je možné lépe komunikovat s uživateli a rychleji vyřizovat jejich požadavky a připomínky.</p> <p>4.2.3 Zveřejňování informací Odbor informatiky informuje uživatele o důležitých skutečnostech vždy v dostatečném předstihu buď prostřednictvím elektronické pošty, či vyvěšením informace na hlavní stránce intranetu.</p> <p>DŮKAZY: intranet, nařízení generálního ředitele, metodické listy ředitelky odboru informatiky, systém uživatelské podpory</p>
4.3.	<p>Řízení financí</p> <p>4.3.1. Rozpočet ostatních věcných výdajů V organizaci je zaveden systém tvorby návrhu rozpočtu ostatních věcných výdajů před jeho konečným schválením.</p> <p>4.3.2 Investiční akce odboru informatiky Investiční akce jsou plánovány v pětiletém horizontu v rámci programového financování systému ISPROFIN. O zařazení investiční akce do programu ISPROFIN rozhoduje investiční komise v čele s generálním ředitelem vězeňské služby.</p> <p>4.3.3 Zajištění finanční a rozpočtové transparentnosti Čerpání rozpočtových prostředků probíhá v souladu s nařízením generálního ředitele o finanční kontrole. Používají se schválené schvalovací postupy, formuláře a předpisy. Příkaz k čerpání finančních prostředků mohou podepisovat pouze delegovaní příkazci operace. Každé čerpání finančních prostředků je zaznamenáváno, vyhodnocováno a kontrolováno.</p> <p>DŮKAZY: rozpočet ostatních věcných výdajů, zpráva investiční komise, dokumentace programu, nařízení generálního ředitele, metodické pokyny ředitele ekonomického odboru, evidence čerpání rozpočtových prostředků</p>
4.4.	<p>Řízení informací a znalostí</p> <p>4.4.1. Zajištění trvalého přístupu zaměstnancům k informacím Zaměstnanci úřadu mají trvalý přístup k informacím díky intranetu a sdíleným aplikacím (vězeňský informační systém, ASPI, evidence docházky). Aktuální informace jsou rozesílány e-mailem. Pro získávání informací z externích zdrojů jsou definována a přidělena přístupová práva ke sdílení a čerpání informací v rámci internetu a lokální síti. Prostřednictvím dotazníkového šetření je pravidelně ověřováno, zda je zajišťování a přístup k informacím dostatečný.</p> <p>4.4.2. Systémy pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí v odboru Systém řízení dat a informací odboru je dán vnitřními předpisy a pracovními postupy, je zpracována Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a tříletý plán vzdělávání pro každého zaměstnance pro získávání nových znalostí a vědomostí. Požadavky na vzdělání předkládají zaměstnanci nebo vyplývají ze změny legislativy.</p>

	<p>4.4.3. Zachování klíčových informací a znalostí v odboru Dokumenty „Pracovní řád“ a „Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ zajišťují, aby byly zachovány klíčové informace a znalosti v rámci odboru i v případě, že dotyční zaměstnanci z odboru odejdou. Všechny informace a znalosti získané během školení jsou prostřednictvím zápisu ze školení uchovávány a jsou k dispozici dalším nebo novým pracovníkům. Zabezpečení předávání znalostí je v souladu s vnitřní směrnici (předávací protokoly atd.) a je vypracován systém zastupování pracovníků.</p> <p>DŮKAZY: vnitřní směrnice (pracovní řád, koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců), popisy práce, webové stránky, výsledky dotazníkových šetření (uživatelé, zaměstnanci), aplikační sdílené programy, intranet, zápisy z porad vedoucích, zápisy ze služebních cest a školení</p>
Subkritérium	
4.5.	<p>Řízení technologií</p> <p>4.5.1 Jednotná politika technologií Jednotná politika technologií se řídí zejména „Směrnicemi o provozu výpočetní techniky a počítačové sítě“ a dále „Směrnicí o provozu vězeňského informačního systému“. Uplatňování této politiky ve vztahu k strategickým a provozním cílům se uskutečňuje díky využívání softwarového vybavení pro konkrétní agendy. Aktuálnost a její zabezpečení dle legislativních změn je ošetřeno smluvně pro každý softwarový balík. Odbor informatiky provádí opatření (dle finančních možností) k sjednocení stávajících technologií s technologiemi ministerstva spravedlnosti. Z bezpečnostních důvodů je na všech lokalitách implementováno komplexní antivirové řešení společnosti Symantec. Nákupy nového softwaru jsou řešeny v souladu s celkovou koncepcí.</p> <p>4.5.2 Využívání moderních technologií v organizaci Moderní technologie jsou využívány pro efektivní řízení úkolů organizace, řízení znalostí, podporu vzdělávání a činností pro zlepšování, podporu součinnosti se zainteresovanými stranami a partnery, podporu rozvoje a údržby vnitřních a vnějších sítí. Probíhá vyhodnocování fungování systémů, jsou předkládány návrhy na změny.</p> <p>DŮKAZY: vnitřní směrnice, softwarové servisní smlouvy, intranet, webové stránky, zavedení e-podatelný včetně elektronického podpisu, e-learning</p>
Subkritérium	
4.6.	<p>Řízení prostředků a zařízení</p> <p>4.6.1 Porovnávání efektivity nákladů rozmístění lokalit s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov) Generální ředitelství je rozloženo do dvou lokalit, poměrně od sebe vzdálených. Tento stav je ve střednědobém výhledu neměnný. Tato mírná decentralizace je však z hlediska umístění odboru informatiky vyvážená, a to především ve vztahu k uživatelům. Dostupnost pro uživatele počítačové sítě není nijak omezena.</p> <p>4.6.2 Rozvíjení jednotné politiky pro řízení fyzického majetku, včetně jeho bezpečné likvidace využitím externích služeb</p>

	<p>Stupeň morální zastaralosti výpočetní techniky je neustále monitorován a průběžně vyhodnocován. V případě majetku ICT, který již není nadále možné využívat (například z důvodu neopravitelnosti) je tento majetek ekologicky likvidován prostřednictvím smluvně zajištěného partnera.</p> <p>DŮKAZY: vnitřní směrnice, řád počítačové sítě, metodické pokyny hlavní ekoložky, nařízení generálního ředitele o hospodaření s majetkem</p>
--	---

Celkové hodnocení kritéria 4		Ø	Celkový Ø
4.1.	Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	55	58
4.2.	Rozvíjení a uplatňování partnerství s uživateli IS/ICT	40	
4.3.	Řízení financí	65	
4.4.	Řízení informací a znalostí	55	
4.5.	Řízení technologií	85	
4.6.	Řízení prostředků a zařízení	45	

4.1.5 Kritérium 5: Procesy

Kritérium sleduje způsob, jak organizace identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly - inovace a nutnost vytvářet pro své uživatele IS/ICT a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

Subkritérium	
5.1.	<p>Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů</p> <p>5.1.1 Soustavné identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů Odbor informatiky plánuje ve střednědobém horizontu vypsát veřejnou zakázku na konzultační a poradenskou společnost, která bude komplexně zajišťovat činnosti spojené s identifikací, popisováním a dokumentací klíčových procesů. Jediná identifikace procesů na odboru informatiky vznikla v souvislosti s touto diplomovou prací. Klíčové procesy o ostatní podpůrné procesy vyplývají do značné míry z náplně činnosti odboru.</p>

	<p>5.1.2 Identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností těmto vlastníkům Delegování činností, kompetencí a odpovědnosti je uvedeno v jednotlivých popisech práce a organizačním řádu. Přiřazení vlastníků k procesům včetně určení odpovědností a kompetencí je definováno rovněž prostřednictvím jednotlivých směrnic.</p> <p>5.1.3 Zapojování zaměstnanců do navrhování a rozvíjení klíčových procesů Povinné činnosti jsou stanoveny zákony a náplní práce jednotlivých pracovníků. Zapojování zaměstnanců probíhá a jejich připomínky jsou sdělovány příslušnému vedoucímu oddělení a ten je vyhodnocuje a uplatňuje.</p> <p>5.1.4 Přidělování zdrojů k procesům na základě přínosu k naplňování strategických cílů organizace Snahou vedení odboru je, aby tato oblast byla trvalým tématem všech porad odboru i celorepublikových porad. Přiřazování zdrojů z hlediska financí řeší schválený rozpočet. Přiřazování zdrojů lidských, vybavení, finančních a dalších je plánováno řešit v souladu s vizí, strategií a operativními úkoly.</p> <p>5.1.5 Shromažďování, zaznamenávání a pochopení právních požadavků a dalších pravidel relevantních k procesům organizace a jejich analyzování; předkládání návrhů na racionalizaci právně integrovaných procesů zaměřených na odstranění nadbytečné administrativy a byrokracie Odbor má vytvořen a zaveden systém shromažďování informací jako jsou sbírky zákonů, rezortní věstníky, usnesení vlády, vnitřní předpisy a podobně. Každý vedoucí oddělení si vede evidenci platných právních předpisů týkající se jeho činnosti. Právní předpisy, které se bezprostředně týkají činnosti celého odboru, jsou uloženy na jednotném místě – přístupné všem zaměstnancům.</p> <p>5.1.6 Koordinování a synchronizování procesů Koordinace a synchronizace procesů probíhá zejména na základě informací z porad vedení a průběžného plnění úkolů. Náš odbor má zpracovanou a schválenou organizační strukturu, která je nejméně jednou ročně, prozkoumávána a podle potřeby dochází ke změnám tak, aby byla zajištěna synchronizace a koordinace jednotlivých procesů a zajištěn optimální provoz odboru. Jsou popsány funkce, odpovědnost a zastupitelnost jednotlivých pracovníků úřadu.</p> <p>DŮKAZY: organizační řád, nařízení generálního ředitele a metodické pokyny, popisy práce jednotlivých zaměstnanců, zápisy porad vedení a celorepublikových porad, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a hodnotící zprávy, schválený rozpočet, vize, strategie, intranet, webové stránky</p>
Subkritérium	
5.2.	<p>Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na uživatele IS/ICT</p> <p>5.2.1 Zapojování uživatelů IS/ICT do navrhování a zlepšování služeb/produktů Zapojování je prováděno prostřednictvím dotazníkových šetření a různých anket publikovaných na intranetu. Také v informačním systému podpory uživatelů je vyhrazen prostor k vyjádření vlastního názoru uživatelů se spokojeností s poskytovanými službami. Připomínky uživatelů se shromažďují a vyhodnocují.</p> <p>5.2.2 Vypracování jasných směrnic a pravidel napsaných ve srozumitelném jazyce Směrnice jsou vydávány v omezené míře pouze tehdy, je-li to nutné k zabezpečení určitých úkolů či určitého stavu. Směrnice vypracovávají pověřený zaměstnanci odboru.</p>

	<p>Nejčastěji se jedná o nařízení generálního ředitele či o metodický pokyn ředitelky odboru. Každý návrh nové směrnice prochází připomínkovým řízením a následně jsou s ním seznámeni všichni zaměstnanci.</p> <p>5.2.3 Zpřístupnění vhodných a spolehlivých informací s cílem poskytovat uživatelům IS/ICT a občanům pomoc a podporu</p> <p>Odbor informatiky úzce spolupracuje s tiskovým oddělením ohledně pravidelné aktualizace webových stránek. V současné době je ve spolupráci s externím dodavatelem vyvíjena jejich modernizovaná podoba. Uživatelé v případě potřeby mohou nalézt potřebné informace v implementovaném systému podpory uživatelů či na intranetu, kde si také mohou přečíst některé postupy, manuály a návody k některým základním aplikacím. Po uzavření dohody s ministerstvem spravedlnosti je uživatelům vězeňské služby zpřístupněn e-learning nasazený i na ministerstvu spravedlnosti.</p> <p>5.2.4 Zlepšování dostupnosti odboru informatiky</p> <p>Pracovní doba je na našem odboru chápána jako garantované minimum, kdy jsme uživatelům k dispozici. V případě domluvy jsou zaměstnanci odboru uživatelům k dispozici i mimo režim standardní pracovní doby. Při mimořádných akcích či haváriích jsou zaměstnanci odboru v pohotovosti do pozdních nočních hodin, či během soboty a neděle. Máme webové stránky, naše organizace má zřízenou elektronickou podatelnu s platným elektronickým podpisem, který pravidelně aktualizujeme. Jednotlivé dokumenty jsme schopni předávat v elektronické podobě.</p> <p>DŮKAZY : zápisy z porad odboru, hlášení mimořádných událostí, výstupy z docházkového systému, webové stránky, certifikát elektronického podpisu</p>
--	--

Subkritérium	
5.3.	Inovování procesů zapojením uživatelů IS/ICT
	<p>5.3.1 Zapojování uživatelů IS/ICT a zainteresovaných stran do procesu inovací Zainteresované strany jsou do procesu inovací zapojovány pouze okrajově. Uživatelé IS/ICT se do procesu inovací zapojují v omezené míře. Svoje návrhy na zlepšení prezentují prostřednictvím systému na podporu uživatelů, kde je za tímto účelem vyhrazena zvláštní sekce.</p> <p>5.3.2 Poskytování zdrojů nezbytných pro proces inovací Je zaveden komplexní systém podpory uživatelů. Dále je vždy minimálně jeden zaměstnanec odboru připraven kdykoliv poskytnout nezbytnou podporu a konzultace uživatelům formou přímého kontaktu s uživatelem IS/ICT.</p> <p>5.3.3 Aktivní identifikování, analyzování a překonávání překážek na cestě k inovaci V oblasti inovace procesů prostřednictvím uživatelů IS/ICT má náš odbor určité rezervy a proto i oblast analyzování a překonávání překážek na cestě k inovaci nabízí výrazný prostor ke zlepšení. Vybraní uživatelů jsou vysíláni na odborné semináře, školení a konference.</p> <p>DŮKAZY : dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, zprávy o absolvovaných seminářích, školeních a konferencích, systém podpory uživatelů (Help-Desk), webové stránky</p>

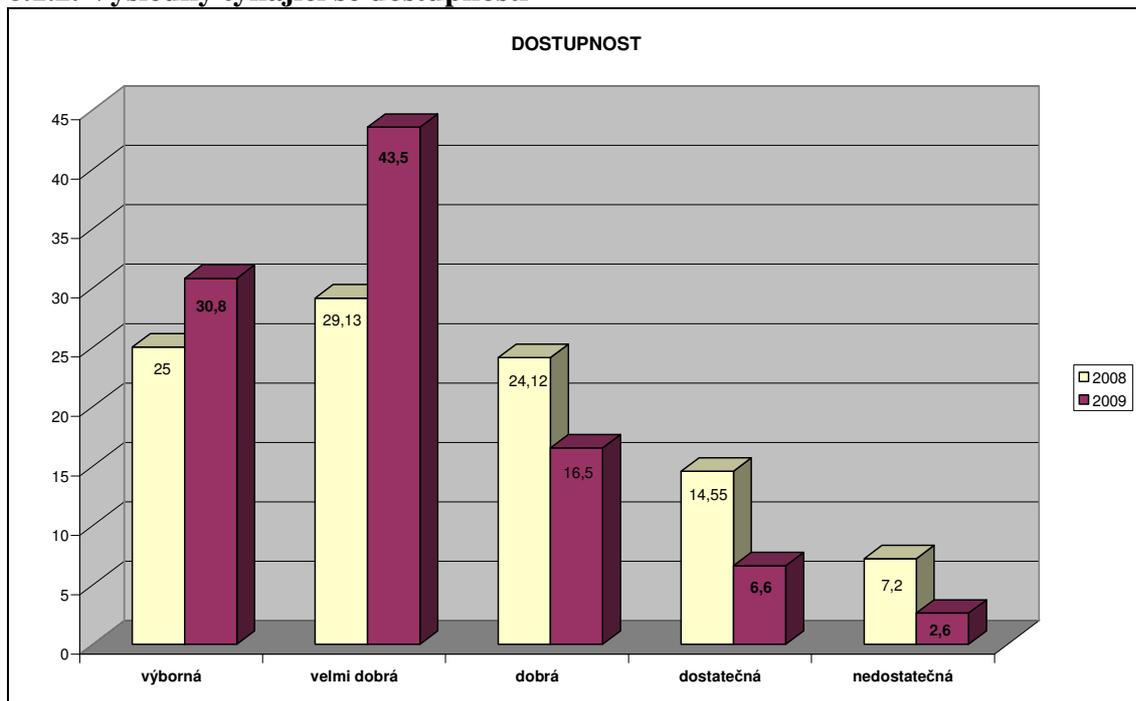
Celkové hodnocení kritéria 5		Ø	Celkový Ø
5.1.	Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	23	28
5.2.	Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/ zákazníka	40	
5.3.	Inovování procesů zapojením uživatelů IS/ICT	22	

4.1.6 Kritérium 6: Uživatelé IS/ICT - výsledky

Kritérium sleduje výsledky, které odbor dosahuje ve vztahu ke spokojenosti uživatelů IS/ICT s odborem a s jeho službami/produkty.

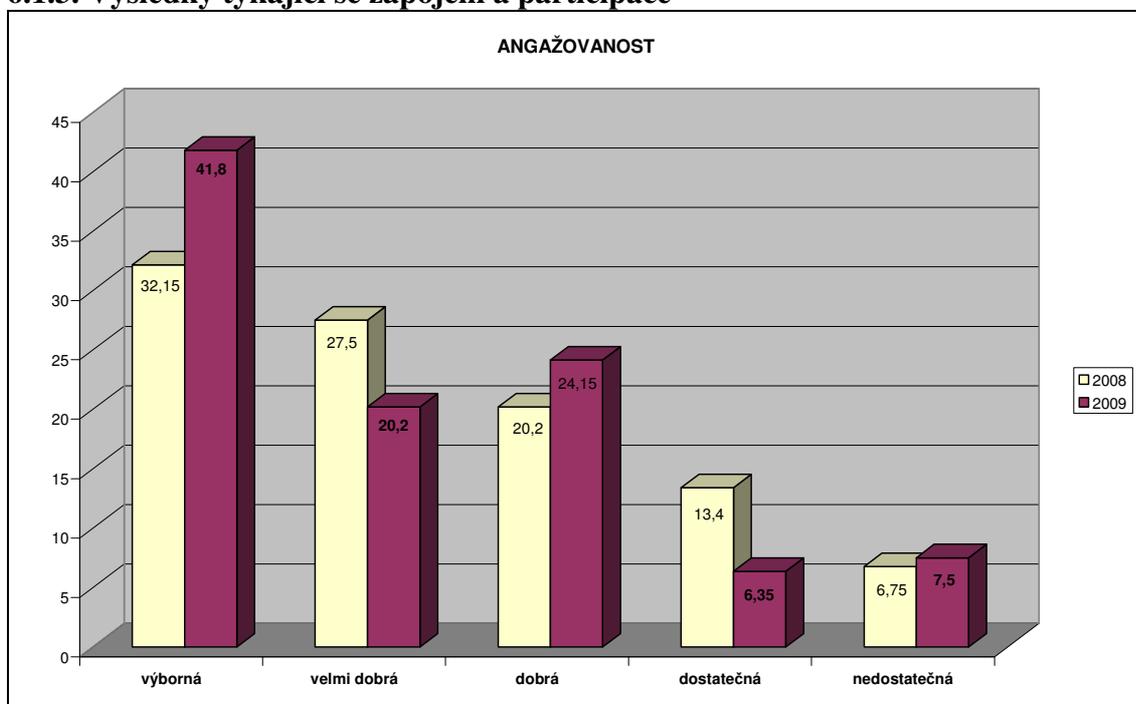
Subkritérium																			
6.1.	<p>Výsledky, které odbor dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání uživatelů, pokud jde o výsledky měření spokojenosti uživatelů IS/ICT</p> <p>V letošním roce proběhlo již druhé kolo dotazování uživatelů pomocí dotazníku na intranetu. Osloveny tak byly všichni uživatelé sítě, což na generálním ředitelství představuje cca 250 osob. Osloveným bylo položeno 16 otázek, týkajících se jejich spokojenosti se službami odboru informatiky. Byla použita stupnice od jedné do pěti: (1 – výborný/ 2 - velmi dobrý/ 3 – dobrý/ 4 – dostatečný/ 5 – nedostatečný)</p> <p>Výsledky dotazníkového šetření uživatelů IS/ICT (za účasti cca 75% oslovených) k jednotlivým otázkám jsou znázorněny v následujících grafech.</p> <p>6.1.1. Výsledky týkající se celkové image odboru</p> <table border="1"> <caption>CELKOVÁ IMAGE</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>výborná</td> <td>23,6</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>velmi dobrá</td> <td>28,8</td> <td>36,39</td> </tr> <tr> <td>dobrá</td> <td>28</td> <td>15,25</td> </tr> <tr> <td>dostatečná</td> <td>14</td> <td>7,56</td> </tr> <tr> <td>nedostatečná</td> <td>5,6</td> <td>2,8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Graf 1: Spokojenost uživatelů IS/ICT - celková image odboru (Zdroj: autor)</p>	Kategorie	2008	2009	výborná	23,6	38	velmi dobrá	28,8	36,39	dobrá	28	15,25	dostatečná	14	7,56	nedostatečná	5,6	2,8
Kategorie	2008	2009																	
výborná	23,6	38																	
velmi dobrá	28,8	36,39																	
dobrá	28	15,25																	
dostatečná	14	7,56																	
nedostatečná	5,6	2,8																	

6.1.2. Výsledky týkající se dostupnosti



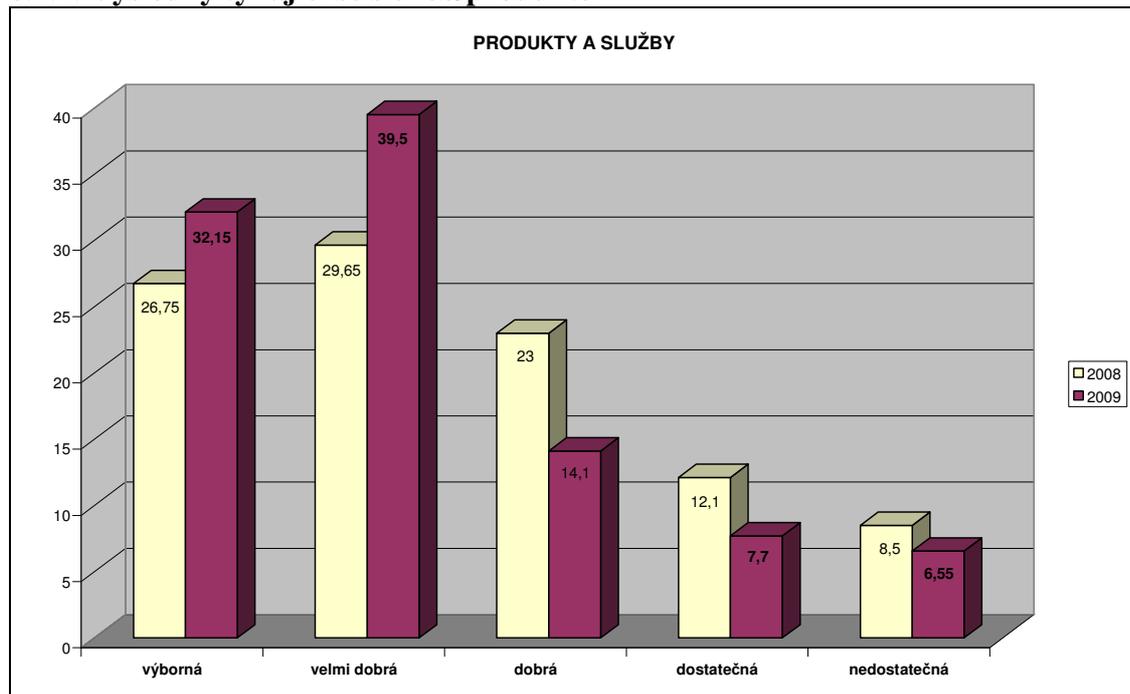
Graf 2: Spokojenost uživatelů IS/ICT – dostupnost (Zdroj: autor)

6.1.3. Výsledky týkající se zapojení a participace



Graf 3: Spokojenost uživatelů IS/ICT – angažovanost (Zdroj: autor)

6.1.4. Výsledky týkající se služeb/produktů



Graf 4: Spokojenost uživatelů IS/ICT – produkty a služby (Zdroj: autor)

Každou sledovanou oblast tvořilo vždy hned několik otázek, ty pak byly shrnuty a vyhodnoceny. Vedení odboru stanovilo cíl, že součet, kdy nás budou uživatelé IS/ICT hodnotit výborně nebo velmi dobře bude přes 70% ve všech oblastech zkoumání a zároveň součet, kdy jsme byli hodnoceni dostatečně nebo nedostatečně bude menší než 15%. Stanovené cíle nebyly splněny pouze u jedné z oblastí (6.1.3).

Výsledky, které odbor dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání uživatelů IS/ICT, pokud jde o **ukazatele měření orientovaných na uživatele IS/ICT**

Ukazatele týkající se celkového image organizace:

- 6.2.1** Jak je vidět z grafu z bodu 6.1.1, celková image odboru je na vysoké úrovni. Odbor neviduje žádné stížnosti uživatelů.
- 6.2.2** O našich službách a produktech pravidelně informujeme uživatele sítě na intranetu a v časopise České Věžeňství, který vychází měsíčně. Míra spokojenosti uživatelů je rovněž zjišťována dotazníkovým šetřením:
- i. Počet respondentů 2008: 145
 - ii. Počet respondentů 2009: 193
 - iii. Výsledky: viz. grafy – 6.1.
- 6.2.3** Ačkoli dostupnost našich služeb není měřena klasicky, z dotazníku spokojenosti uživatelů vyplývá, že jsou spokojeni. Více jak 30% respondentů odpovědělo, že nečekali vůbec, 60% respondentů se domnívá, že čekací doby jsou přiměřené.
- 6.2.4** Z pozice vedení odboru je kladen velký důraz na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání s uživateli IS/ICT. Mezi možnostmi, jak zkvalitnit tuto oblast, patří například vedení příkladem či realizace školení.

<p>Ukazatele týkající se zapojení:</p> <p>6.2.5 Jsou zavedeny ankety na intranetu a je monitorován počet přístupů na webové stránky.</p> <p>6.2.6 Uživatelé počítačové sítě jsou do navrhování a poskytování služeb zapojováni v omezené míře. Svoje návrhy na zlepšení prezentují prostřednictvím systému na podporu uživatelů, kde je za tímto účelem vyhrazena zvláštní sekce. Na intranetu je také vytvořena diskuse, kde mají možnost mezi sebou vzájemně komunikovat a pomáhat si.</p> <p>Ukazatele týkající se služeb/produktů:</p> <p>6.2.7 Pořizovaná výpočetní technika odpovídá standardům IS/ICT, které jsou každý rok vydávány vrchním dispečerem. Vedení odboru má snahu nacházet rovnováhu mezi efektivitou a hospodárností.</p> <p>DŮKAZY: výsledky dotazníkového šetření spokojenosti uživatelů IS/ICT, zprávy z absolvovaných školení a seminářů, počítadlo přístupů na webových stránkách, časopis České Věžeňství, pracovní řád, koncepce vzdělávání a rozvoje, intranet</p>
--

Celkové hodnocení kritéria 6		Ø	Celkový Ø
6.1.	Výsledky měření spokojenosti uživatelů IS/ICT	80	68
6.2.	Ukazatele měření orientovaných na uživatele IS/ICT	55	

4.1.7 Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky

Kritérium sleduje, jaké výsledky odbor dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.

Subkritérium	
7.1.	<p>Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců</p> <p>V roce 2009 byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců. Jako návod k provedení mi posloužila příručka Společný sebehodnotící rámec CAF a doporučení použít níže uvedené otázky (celkem 26 otázek). Byla použita stupnice od jedné do pěti: (1 – výborný / 2 - velmi dobrý / 3 – dobrý / 4 – dostatečný / 5 – nedostatečný)</p> <p>Tento průzkum byl naprosto anonymní - vyplněné anketní otázky se odevzdávaly do zapečetěné schránky na sekretariátu odboru informatiky. Je potěšující, že průzkumu se zúčastnilo 100% zaměstnanců odboru informatiky.</p> <p>Vyhodnocení každé anketní otázky bylo provedeno na základě spočítaného aritmetického průměru.</p>

Výsledky dotazníku – spokojenost zaměstnanců 2009

1. Jak jste spokojen/a s rozmanitostí své práce? (1,7)
2. Jak jste spokojen/a s mírou odpovědnosti, kterou máte? (1,9)
3. Jak jste spokojen/a s pravomocemi, kterými disponujete? (2,1)
4. Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem odboru? (1,9)
5. Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy mezi odbory GŘ? (2,5)
6. Jak jste spokojen/a s pracovní spoluprací s jednotlivými pracovníky na Vašem odboru? (1,8)
7. Jak jste spokojen/a s pracovní spoluprací s jednotlivými odbory GŘ? (2,4)
8. Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací na Vašem odboru? (2,2)
9. Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací mezi odbory? (2,4)
10. Jak jste spokojen/a se způsobem, jakým Vám nadřízený ukládá a přiděluje úkoly? (1,6)
11. Jak jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného při práci? (1,8)
12. Jak jste spokojen/a s podmínkami, které Vám nadřízený k práci vytváří? (2,0)
13. Jak jste spokojen/a s podporou nadřízeného při řešení problémových situací pracovního charakteru? (1,8)
14. Jak jste spokojen/a s řešením konfliktních situací mezi spolupracovníky přímým nadřízeným? (1,8)
15. Jak jste spokojen/a s podporou nadřízeného při řešení vlastních nových návrhů a podnětů? (1,7)
16. Jak jste spokojen/a se zájmem nadřízeného o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte? (1,9)
17. Jak jste spokojen/a s hodnocením Vaší práce nadřízeným? (2,0)
18. Jak jste spokojen/a s postupem své pracovní kariéry na úřadě do současnosti? (2,3)
19. Jak jste spokojen/a s možností dále se rozvíjet v rámci své odbornosti do budoucna? (2,4)
20. Jak jste spokojen/a s možností dalšího vzdělávání? (2,5)
21. Jak jste spokojen/a s platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte? (3,1)
22. Jak jste spokojen/a se systémem dalšího odměňování zaměstnanců? (3,6)
23. Jak jste spokojen/a s tím, jak zaměstnavatel zajišťuje možnost stravování? (2,2)
24. Jak jste spokojen/a s pracovní dobou? (1,3)
25. Jak jste spokojen/a se systémem dalších sociálních výhod (rekreace na zotavovacích VS, fond FKSP)? (1,6)
26. Jak vy sami vnímáte a hodnotíte práci odboru informatiky jako celku? (2,0)

Ze získaných výsledků lze vypožorovat, že u většiny položených otázek vyjadřovali zaměstnanci svojí spokojenost – hodnocení na přijatelné úrovni do 2,5. Pouze u otázek týkajících se platu a odměňování, byla zaznamenána zvýšená nespokojenost – bodové ohodnocení 3,1 respektive 3,6.

DŮKAZY:

výsledky anonymní ankety zaměstnanců

	<p>Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům</p> <p>7.2.1 Ukazatele pro zjišťování spokojenosti (např. úroveň absencí nebo nemocnosti, míra fluktuace zaměstnanců, počet stížností) V rámci našeho odboru jsou uvedené údaje sledovány, evidovány a jejich vyhodnocování odbor personální. Nikdy u nás nedošlo k žádnému vážnému pracovnímu sporu. Fluktuace pracovníků je v převážné míře způsobena přestěhováním se do jiného města. Za příčinami odchodu nelze hledat nespokojenost se zaměstnavatelem.</p> <p>7.2.2 Ukazatele pro zjišťování výkonnosti (např. míra produktivity, výsledky hodnocení) Každoročně probíhá hodnocení zaměstnanců. Hodnocení provádí vždy příslušný nadřízený pracovník a systém hodnocení je v intervalu od 1 do 4 (4 - nejlepší). Cílem je udržet hodnocení zaměstnanců v rozmezí 2,7 – 3,6 (ve stupnici hodnocení je tento interval stanoven jako velmi dobrý).</p> <p>7.2.3 Rozsah využití informačních a komunikačních technologií zaměstnanci Každý zaměstnanec generálního ředitelství (uživatel sítě) je náležitě vybaven buď stolním počítačem, nebo notebookem s připojením k internetu. Uživatelé mají k dispozici široké spektrum nainstalovaných aplikací. V souvislosti s používáním těchto informačních a komunikačních technologií dochází k efektivnějšímu využití pracovní doby (úspora času), širšímu rozhledu, většímu uživatelskému komfortu a snižování nákladů na služby pošty a telefonů.</p> <p>7.2.4 Výše a četnost mimořádných odměn pro jednotlivce a týmy K poskytování mimořádných odměn přistupuje zaměstnavatel 2x ročně na základě mimořádného plnění svěřených úkolů. Pokud je zaměstnanec zařazen do speciálních pracovních týmů, mohou mu být uděleny další mimořádné odměny. Výše odměn je vždy individuální a závisí na návrhu nadřízeného pracovníka, nebo vedoucího pracovního týmu.</p> <p>7.2.5 Počet nahlášených případů možných střetů zájmů Na odboru informatiky není evidovaný žádný případ střetu zájmů a všichni zaměstnanci se chovají tak, aby k tomu nedošlo.</p> <p>DŮKAZY: dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, agenda personalistky, zápisy z porad vedení, intranet, sledování využití informačních a komunikačních technologií, hodnocení zaměstnanců</p>
--	--

Celkové hodnocení kritéria 7		Ø	Celkový Ø
7.1.	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	60	58
7.2.	Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům	55	

4.1.8 Kritérium 8: Společnost - výsledky

VYNECHÁNO // Toto je jediné kritérium modelu CAF, které není účelné hodnotit na zvoleném úseku organizace (odbor informatiky).

4.1.9 Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Kritérium hodnotí výsledky, které odbor dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (tj. externí výsledky), a výsledky, které organizace dosahuje v oblasti řízení a zlepšování organizace (tj. interní výsledky).

Subkritérium	
	<p>Důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o externí výsledky: výstupy a dopady vztahované k cílům</p>
9.1.	<p>9.1.1 Rozsah dosahování cílů z hlediska výstupů (poskytování služeb/produktů) Stanovení jednotlivých cílů vychází z vize a strategie odboru a dále z možností daných rozpočtem na příslušný rok. Krátkodobé (operativní) cíle jsou stanovovány na pravidelných poradách vedoucích pracovníků s ředitelkou odboru, kde posléze dochází k jejich analyzování a vyhodnocování.</p> <p>9.1.2 Zlepšení kvality poskytovaných služeb/produktů vzhledem k výsledkům měření Sledování zlepšení kvality poskytovaných služeb/produktů je hodnoceno na základě zpětné vazby od samotných uživatelů IS/ICT formou dotazníkových šetření. Cíle, které si odbor stanovil pro rok 2009 se podařilo realizovat na 75% (3 ze 4 sledovaných oblastí).</p> <p>9.1.3 Účinnost a efektivnost vynaložených finančních prostředků Finanční prostředky byly vynakládány v souladu se schváleným rozpočtem a programem financování ISPROFIN. Při jejich vynakládání bylo velmi důležité kritérium účinnosti a hospodárného využití těchto nákladů. Důkazem úspěšnosti našeho odboru v této oblasti jsou kladné zprávy oddělení interního auditu, odboru kontroly i odboru ekonomického. Čerpání finančních prostředků je důkladně sledováno, kontrolováno a také se přezkoumává jeho efektivita.</p> <p>9.1.4 Výsledky kontrol a auditů V posledních dvou letech proběhlo na našem odboru několik velmi důležitých kontrol a auditů. Rozhodně nejdůležitější byla kontrola NKÚ a také velmi důležitá byla kontrola odboru generální inspekce ministerstva spravedlnosti. Kontroly jsou nejčastěji zaměřeny na oblast zadávání veřejných zakázek a hospodárnosti nakládání s rozpočtovými prostředky. S kontrolními orgány zaměstnanci odboru vždy ochotně spolupracují. Výsledky dohlídek a kontrol jsou obsaženy v písemných zápisech, jejichž závěry neobsahují žádná závažná porušení nebo výhrady k činnosti odboru informatiky. Vyskytují se pouze odkazy na drobné nedostatky a doporučení pro zlepšení činnosti.</p> <p>DŮKAZY: vize a strategie odboru, dokumentace programového financování, evidence čerpání rozpočtových prostředků, jednotlivé složky veřejných zakázek, závěry a zprávy z kontrol a auditů, dotazníkové šetření spokojenosti uživatelů IS/ICT</p>

Interní výsledky

9.2.1 Výsledky v oblasti řízení a inovací:

Důkazy o zapojení všech zainteresovaných stran v odboru

Jednotlivé oddělení jsou zapojeny z hlediska své náplně činnosti na celkovém poslání odboru. Podrobný popis činností jednotlivých oddělení je uveden v organizačním řádu a ve Zprávě o činnosti odboru informatiky za r. 2008. Součástí porad vedoucích oddělení u ředitelky odboru je i bod „Náměty a podněty zaměstnanců“, který řeší různé připomínky zaměstnanců.

9.2.2 Důkazy o lepším využívání informačních technologií

9.2 Činnost odboru vychází z vize odboru a informační strategie, která byla zpracována v roce 2008. Důsledně dbáme na naplňování této strategie a snažíme se postupovat v jejím souladu. Všichni pracovníci mají k dispozici stolní PC s připojením na internet a intranet. Odbor sleduje aktuální trendy v oblasti hardware, software a bezpečnostní politiky. V rámci finančních možností nasazujeme moderní technologie, zlepšujeme infrastrukturu a snažíme se integrovat s platformou ministerstva spravedlnosti.

9.2.3 Důkazy o úspěšném zlepšování a inovování strategií

Mezi důkazy zlepšování činností patří aktualizace informační strategie odboru nebo schválení rozpočtového výhledu odboru, s přípravou jeho aktualizace vždy při schvalování rozpočtu na další kalendářní rok.

9.2.4 Výkonnost procesů

Jednotlivé procesy v rámci odboru informatiky nejsou v současné době evidovány a vyhodnocovány. Odbor informatiky však plánuje již brzy výrazné zlepšení v této oblasti zadáním veřejné zakázky konzultační společnosti, která bude identifikovat, analyzovat a vyhodnocovat klíčové procesy odboru.

9.2.5 Míra efektivního využívání finančních zdrojů

Finanční prostředky byly vynakládány v souladu se schváleným rozpočtem a programem financování ISPROFIN. Při jejich vynakládání bylo velmi důležité kritérium účinnosti a hospodárného využití těchto nákladů. Důkazem úspěšnosti našeho odboru v této oblasti jsou kladné zprávy oddělení interního auditu, odboru kontroly i odboru ekonomického. Čerpání finančních prostředků je důkladně sledováno, kontrolováno a také se přezkoumává jeho efektivita. Pravidelné měsíční hodnocení plnění rozpočtu v oblasti výdajů je základem pro jejich další usměrňování a regulaci. Cílem je rovnoměrné a efektivní čerpání.

DŮKAZY:

popisy práce jednotlivých zaměstnanců, zápisy porad vedení, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a hodnotící zprávy, schválený rozpočet, vize, strategie, plán projektů, dokumentace programu financování ISPROFIN, intranet, webové stránky, evidence čerpání rozpočtových prostředků za rok 2006, 2007, 2008 a za rok 2009, tabulky míry plnění rozpočtu v období 2006-2009, přehled veřejných zakázek zadaných odborem informatiky v letech 2006 – 2009, účetní výkazy, evidence rozpočtových opatření, zápisy z provedení interních auditů a kontrol, zápisy z porad vedoucích oddělení, kontrola dodržování směrnic organizace, odboru i obecně platné legislativy

Celkové hodnocení kritéria 9		Ø	Celkový Ø
9.1.	Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům	65	63
9.2.	Interní výsledky	60	

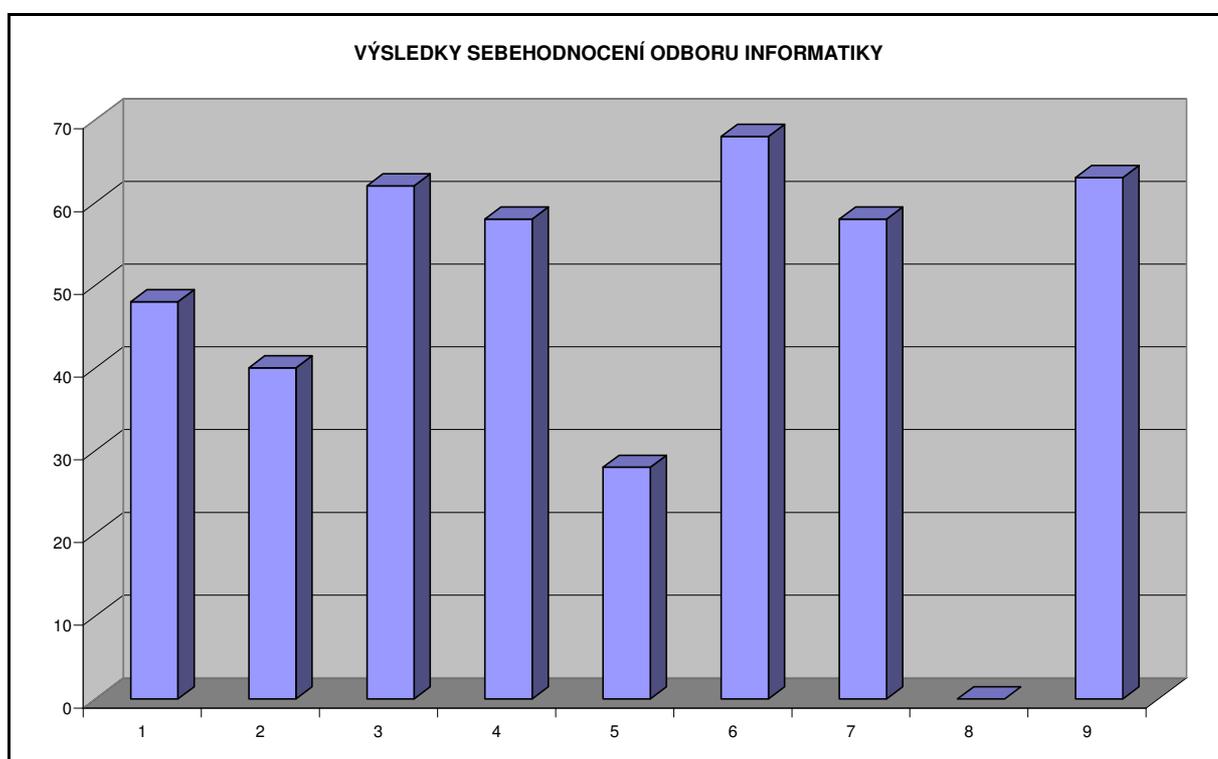
Celkové hodnocení odboru

Hodnocení předpokladů		Hodnocení výsledků	
Subkritérium	Bodové hodnocení	Subkritérium	Bodové hodnocení
1.1	55	6.1	80
1.2	35	6.2	55
1.3	60	Celkem kritérium 6	68
1.4	40	7.1	60
Celkem kritérium 1	48	7.2	55
2.1	55	Celkem kritérium 7	58
2.2	35	8.1	-
2.3	30	8.2	-
2.4	40	Celkem kritérium 8	-
Celkem kritérium 2	40	9.1	65
3.1	45	9.2	60
3.2	65	Celkem kritérium 9	63
3.3	75		
Celkem kritérium 3	62		
4.1	55		
4.2	40		
4.3	65		
4.4	55		
4.5	85		
4.6	45		
Celkem kritérium 4	58		
5.1	23		
5.2	40		
5.3	22		
Celkem kritérium 5	28		

4.1.10 Shrnutí výsledků MODELU CAF

Přestože by se mohlo zdát, že 1. sebehodnocení je již na poměrně vysoké úrovni (viz graf 5), je stále nad čím přemýšlet, inovovat a modernizovat.

Z výsledků sebehodnotícího procesu je patrné, že velmi dobrých výsledků dosáhl odbor především v oblastech „zaměstnanců“ a „partnerství a zdrojů“. Naopak určité rezervy lze nalézt v oblastech „procesů“ a „strategie a plánování“. Především oblast „procesů“ nabízí velký prostor k zlepšování, neboť v současné době se tato oblast nachází převážně ve fázi „plánování“.



Graf 5: Celkové výsledky sebehodnocení odboru informatiky (Zdroj: autor)

Na základě sebehodnotící zprávy modelu CAF, vypracuje následně odbor informatiky Plán zlepšování práce jako relevantní výstup celého procesu sebehodnocení. Druhé kolo procesu sebehodnocení proběhne v druhé polovině roku 2010 a jeho součástí bude i analýza realizovaných aktivit z Plánu zlepšování práce.

4.2 Identifikace procesů realizovaných odborem informatiky GŘ VS ČR

Ve sledované organizaci, odboru informatiky generálního ředitelství Vězeňské služby České republiky, se odehrává mnoho činností, které vplynuly s přirozeného vývoje odboru a nikde nejsou definovány. Jednotlivá oddělení je provádí pouze jako dílčí úkony, aniž by byl znám proces jako celek a bylo možné zhodnotit jeho přínos a efektivitu.

Na základě vstupní analýzy odboru informatiky formou řízených rozhovorů s kompetentními pracovníky a provedeního dotazníkového šetření jsem postupně zaznamenával jednotlivé činnosti, které jsem dále popisoval a pojmenovával.

Pro tyto rozhovory jsem si připravil sérii otázek, opakovaně jsem se scházel s příslušnými pracovníky odboru informatiky a na základě získávaných informací jsem navrhoval, upřesňoval a kategorizoval reálnou skladbu aplikovaných procesů.

Jako výstup bylo identifikováno **8 základních skupin procesů**:

1. PROCESY PODPORY UŽIVATELŮ ICT
2. ŘÍDÍCÍ PROCESY
3. EKONOMICKÉ PROCESY
4. PROCESY SPOJENÉ S EVIDENCÍ MAJETKU
5. PROJEKTOVÉ PROCESY
6. DISPEČERSKÉ PROCESY
7. PROCESY ŘÍZENÍ INFORMACÍ
8. PERSONÁLNÍ PROCESY

V průběhu dvouměsíčního období jsem sledoval aktivitu všech identifikovaných procesů a na základě tohoto sledování jsem odhadl (za použití symbolů: > a <) průměrný měsíční počet instancí jednotlivých procesů, které uvádím v tabulce 5.

Tabulka 5: Identifikace procesů OI

NÁZEV PROCESU		měsíční frekvence
PROCESY PODPORY UŽIVATELŮ		
	Instalace hardware	>20
	Instalace software	>20
	Založení účtu uživatele	>10
	Zrušení účtu uživatele	>10
	Nastavení uživatelských oprávnění	>30
+	Oprava KPZ (pozáruční)	>60
	Záruční oprava	>30
	Obnova uživatelských dat	<5
	Zajištění spotřebního materiálu	>50
	Support uživateli	>200
ŘÍDÍCÍ PROCESY		
	Tvorba plánu projektů	<2
	Sestavení rozpočtu	<1
	Celorepubliková porada informatiků	<1
	Porada zaměstnanců odboru	2
	Kontrola plnění hlavních úkolů	1
	Kontrola Organizační jednotky	1
	Vydání vnitřního předpisu (NGŘ, ML či pokyn)	<2
EKONOMICKÉ PROCESY		
	Rozpočtové opatření	<5
	Registrace investičního záměru v ISPROFIN	<4
	Zadávání veřejné zakázky	<10
	Schválení veřejného výdaje	<10
	Stanovení výdajů na realizaci investiční akce	<4
	Zařazení investičního majetku do užívání	<2
	Závěrečné vyhodnocení investiční akce	<3
	Vyřízení faktury	>10
	Evidence čerpání rozpočtových výdajů	>10
	Žádost o vystavení faktury	<1
PROCESY SPOJENÉ S EVIDENCÍ MAJETKU		
	Pořízení majetku IS/ICT	<10
	Bezplatný příjem majetku IS/ICT	<2
	Výdej majetku do užívání / spotřeby	>10
	Vrácení majetku z užívání	>10
+	Převod ICT na OJ VS ČR	<40
	Vyřazení majetku z evidence	<1
	Inventura majetku	<1
PROJEKTOVÉ PROCESY		
	Sestavení plánu projektu	<5

	Zadání projektu	<5
	Kontrola realizace projektu	<5
	Jednání s externím dodavatelem	<20
	Akceptace předmětu plnění	<4
DISPEČERSKÉ PROCESY		
	Řešení havárie v síti VS ČR	<5
	Zálohování dat	>20
	Kontrola aktuálnosti (verzí) nasazeného SW	>20
	Kontrola datových přenosů	>20
	Monitoring uživatelských přístupů na internet	>4
	Monitoring vyíženosti diskového prostoru na serverech	>10
PROCESY ŘÍZENÍ INFORMACÍ		
+	Příjem písemnosti	>100
	Vytvoření písemnosti	>50
	Odeslání písemnosti	>50
	Archivace písemnosti	>150
	Skartace písemnosti	<1
	Sběr požadavků OJ na nákup ICT	>10
PERSONÁLNÍ PROCESY		
	Příjem nového zaměstnance	<1
	Změna platu zaměstnance	<5
	Hodnocení zaměstnance	<1
	Vyslání zaměstnance na služební cestu	<20
	Vytvoření plánu dovolených	<1
(+) - modelovaný proces		

Zdroj: autor

4.3 Procesní analýza vybraných podnikových procesů metodou EPC

Z výše uvedené tabulky byly po dlouhé diskuzi s ředitelkou odboru Ing. Fišarovou vybrány tři z klíčových procesů, které jsem dále modeloval, vyhodnocoval jejich efektivitu a pokusil se navrhnout jejich zlepšení.

Vybrané podnikové procesy:

- **OPRAVA KPZ,**
- **PŘEVOD ICT NA ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY VS ČR,**
- **PŘÍJEM PÍSEMNOTI.**

Tyto procesy byly vybrány především z důvodu, že na tom mělo zájem samotné vedení odboru informatiky Generálního ředitelství. Dílčí důvod pro výběr právě této skladby procesů byla pak skutečnost, že tak mohlo být sledováno více různých metrik: u jednoho procesu jsem analyzoval náročnost finanční u ostatních zase časovou, či administrativní.

Před vlastním modelováním vybraných procesů bylo nutné učinit rozhodnutí, který z výše uváděných modelovacích jazyků budu používat. Nakonec jsem se rozhodl pro modelování procesů pomocí **modelovacího standardu EPC**, se kterým jsem se poprvé setkal při konzultacích ve společnosti IDS Sheer. Můj výběr ovlivnila i skutečnost, že diagramy EPC jsou srozumitelnějším popisem vybraných procesů pro vedení odboru informatiky, což jsem si ověřil při setkání s ředitelkou odboru informatiky, na kterém jsem prezentoval ukázky EPC diagramů a diagramů jazyka UML. **K bližšímu popisu vybraných procesů jsem používal software – Microsoft Visio.**

Pro účely procesního zhodnocení vybraných procesů jsem si připravil jednoduchou metodiku, která mi umožnila **analýzu procesů systémovým přístupem.**

U všech tří procesů jsem systematicky postupoval v těchto sedmi fázích:

- 1. Definice použitých pojmů** – v první řadě jsem vždy na úvod definoval používané odborné výrazy, či specifické zkratky.
- 2. Slovní popis procesu** – slovní specifikace průběhu procesu.
- 3. Zvolené metriky procesu** – v tomto kroku jsem si vybral vhodné metriky, podle kterých byl proces dále sledován.
- 4. Vypracování procesního modelu** – vytvoření EPC diagramu znázorňující stávající (analyzovaný) proces
- 5. Sledování a měření procesu** – tento časově nejnáročnější krok je velmi důležitý pro samotnou analýzu a ohodnocení procesu.
- 6. Navržená úprava procesu** – případná změna stávajícího procesu, jejímž výstupem je nový EPC diagram vylepšeného procesu.
- 7. Vyhodnocení procesní změny** – součástí této fáze je opět sledování a měření, na úplný závěr komentuji dosažené výsledky.

4.3.1 OPRAVA KPZ

Definice použitých pojmů:

- **KPZ** – koncové personální zařízení (například: počítač, tiskárna, scanner, ups, monitor, atd.),

Slovní popis procesu:

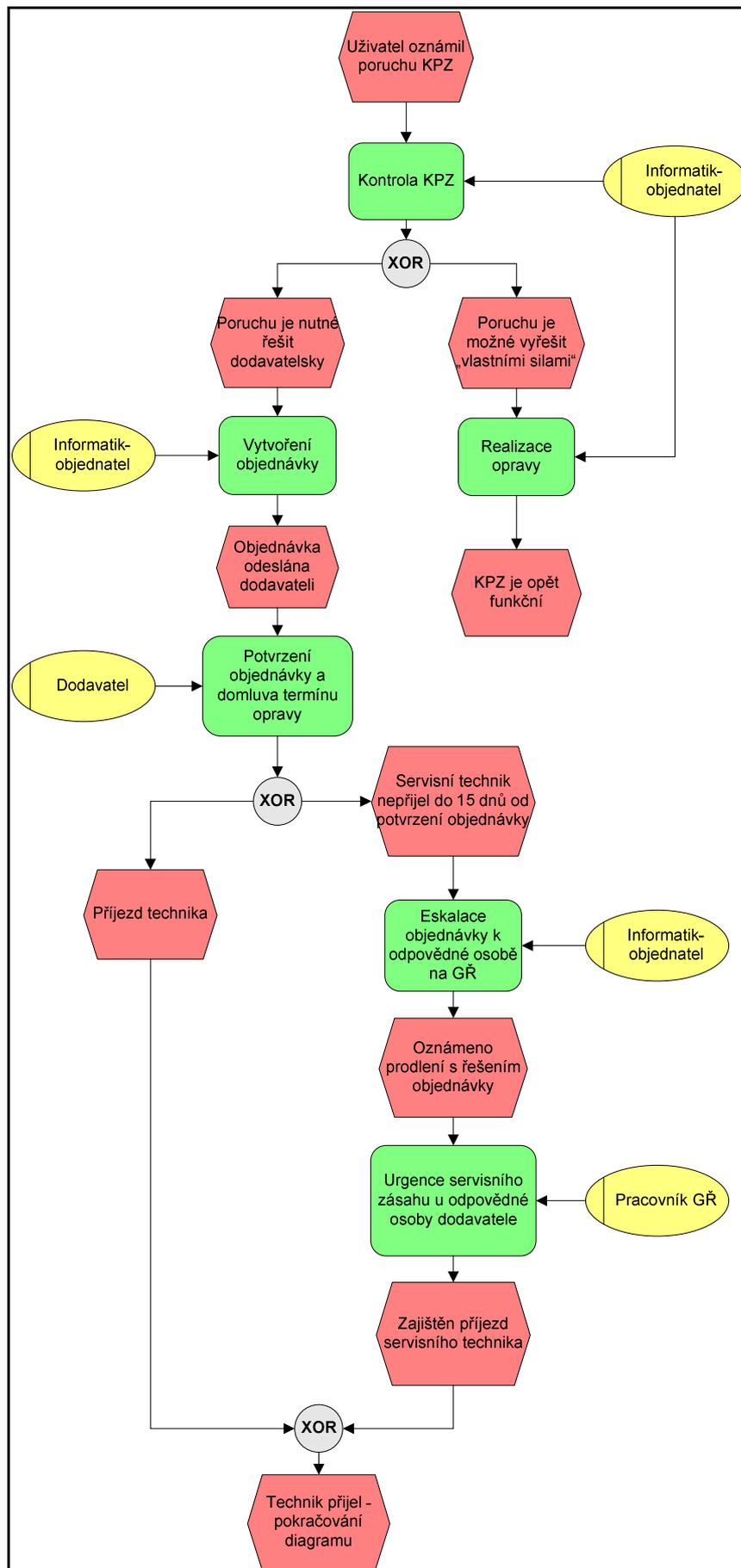
V případě vzniku závady KPZ, informuje uživatel o této skutečnosti zaměstnance oddělení informatiky prostřednictvím zavedeného systému podpory uživatelů. Informatik provede kontrolu daného KPZ, které v případě lehčí závady může zprovoznit sám nebo rozhodne o tom, že opravu je nutné řešit dodavatelským způsobem. V takovém případě vytvoří informatik objednávku, která se automaticky odešle na nejbližší servisní středisko dodavatele. Dodavatel potvrdí přijetí objednávky a domluví s objednatelem termín opravy. Pokud servisní technik nepřijede do 15-ti dnů od domluveného termínu, zajistí jeho příjezd odpovědné osoby dodavatele po urgenci pracovníka generálního ředitelství. Servisní technik dodavatele buď opraví KPZ ihned na místě, nebo v případě neopravitelnosti KPZ vystaví o této skutečnosti protokol, anebo si odveze zařízení sebou do servisního střediska. V takovém případě zapůjčí objednateli náhradní zařízení. V servisním středisku se buď podaří KPZ opravit, anebo se prokáže, že KPZ je již neopravitelné. V obou případech se zařízení pošle zpět objednateli.

Zvolené metriky procesu:

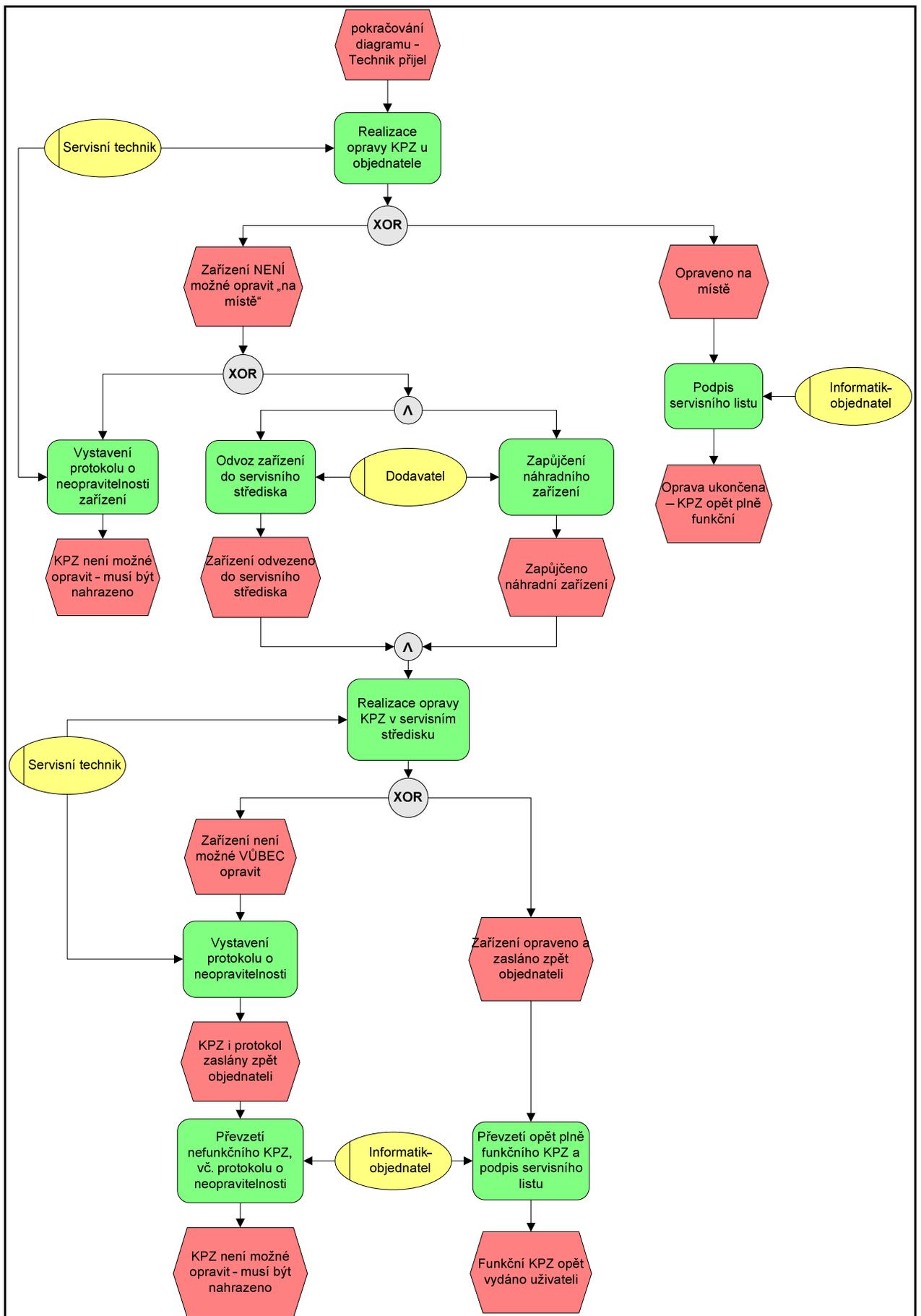
- výdaje na realizaci oprav KPZ,
- počet oprav KPZ,
- průměrná cena opravy KPZ.

Vypracování procesního modelu:

K tvorbě procesního modelu (EPC diagram) jsem přistoupil na základě poskytnutých informací a poznatků, které jsem získával od dvou zaměstnanců VS ČR (správci sítě GŘ a VV Brno) a jednoho zaměstnance dodavatelské firmy, který má na starosti poskytování servisu pro VS ČR. Správnost výsledného model stávajícího procesu (obrázek 14) jsem si následně s výše uvedenými pracovníky ověřil (verifikoval).



Obrázek 14: Oprava KPZ – 1. část (Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)



Obrázek 14: OPRAVA KPZ – 2. část (Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)

Sledování a měření procesu:

Veškeré dodavatelské opravy KPZ jsou v současné době ve VS ČR realizovány společností Český servis informační technologie a.s., na základě smlouvy o poskytnutí služeb č. 100/3/2006-50/SPS ze dne 10. 3. 2008.

Proces, tak jak je zakreslen na výše uvedeném EPC diagramu, svou strukturou odpovídá podmínkám uzavřené smlouvy a implementovaného objednávkového systému. Na první pohled se dokonce může zdát, že je nastaven zcela optimálně. Ovšem není tomu tak - při důkladnějším pohledu, zejména na dva základní ekonomické ukazatele – měsíční čerpání finančních prostředků vynakládaných na realizaci oprav a průměrnou cenu jedné opravy, je již zcela jasně patrné, že tento proces není efektivně nastaven a z dlouhodobého hlediska není v silách Vězeňské služby ČR tento proces financovat (prostředky vynakládané na realizaci oprav se od podpisu smlouvy s centrálním dodavatelem zvýšily cca na dvojnásobek).

Po dobu tří měsíců (11. 3. 2008 – 11. 5. 2008) jsem sledoval a vyhodnocoval ekonomické ukazatele daného procesu. Při pohledu na rozpis nákladů dle jednotlivých OJ jsem zjistil, že prudký nárůst výdajů na opravy KPZ není způsoben jednou, či několika málo organizačními jednotkami. Jelikož nárůst nákladů na opravy KPZ se skutečně týká všech OJ, přičemž smluvní cenové podmínky jsou standardní, musí se jednat o procesní chybu nově zavedeného systému objednávání. Z tohoto důvodu jsem přistoupil k detailnější analýze nákladů oprav KPZ, a proto jsem si vyžádal u dodavatele zasílání podrobných reportů o konstrukci ceny u každé realizované opravy v období 11. 3. 2008 – 11. 5. 2008. Na základě takto získaných údajů jsem vypočítal jednotlivé složky výsledné ceny oprav, což uvádím v tabulce 6.

Tabulka 6: Rozklad ceny oprav KPZ uskutečněných v období 11.3.2008 – 11.5.2008

Sledované období	POČET OPRAV KPZ	CELKOVÁ CENA ZA OPRAVY KPZ	ROZPIS CELKOVÉ CENY		
			CENA ZA PRÁCI TECHNIKA	CENA NÁHRADNÍCH DÍLŮ	CENA ZA DOPRAVU
1. měsíc	47	126 576 Kč	43 511 Kč	17 395 Kč	65 670 Kč
2. měsíc	95	233 864 Kč	85 298 Kč	45 366 Kč	103 200 Kč
3. měsíc	82	213 630 Kč	42 811 Kč	89 235 Kč	81 584 Kč
CELKEM	224	574 070 Kč	171 620 Kč	151 996 Kč	250 454 Kč

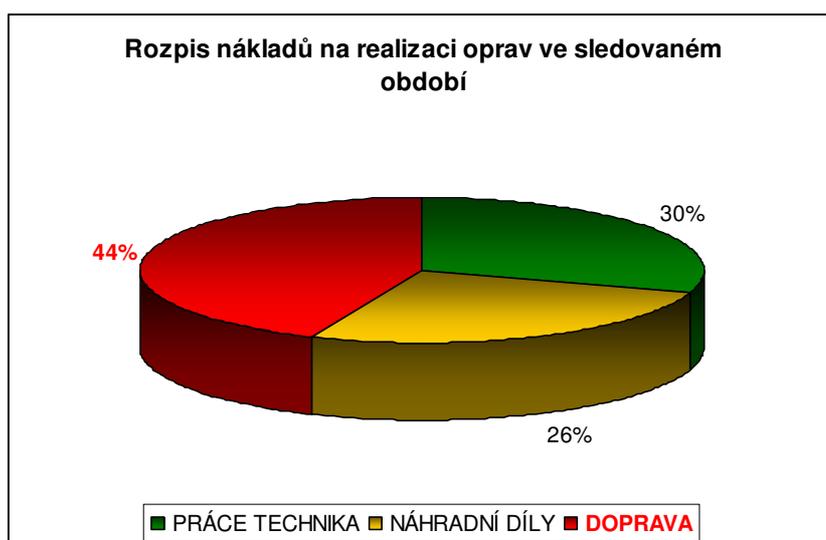
Zdroj: autor s využitím dat VS ČR

Z uvedené tabulky 6 vyplývá přesvědčivý závěr, že zvýšené náklady vynakládané na realizaci oprav KPZ způsobují nepřiměřeně velké vedlejší náklady – náklady na dopravu servisních techniků na jednotlivé OJ VS ČR.

Při pohledu na vypracovaný EPC diagram znázorňující model procesu (obrázek 14) je patrné, že výjezd servisního technika na OJ, ze které je hlášena porucha KPZ, je v původním procesu vůbec jedinou možností, jak opravu KPZ realizovat. S jiným způsobem realizace opravy KPZ původní proces vůbec nepočítá i vzhledem ke skutečnosti, že v implementovaném objednávkovém systému je k dispozici pouze možnost „výjezd technika na OJ“ bez výběru jiné možnosti.

Průměrná cena jedné opravy KPZ ve sledovaném období činila 2563,- Kč, přičemž náklady na dopravu servisního technika činili u každé opravy průměrně 1118,- Kč.

Takto nastavený proces bohužel vedl i k tak paradoxním případům, že například oprava KPZ, u níž práce technika stála 430 Kč a náhradní díly 260 Kč, se v důsledku ceny dopravy „prodrazila“ na neskutečných 3830 Kč.



Graf 6: Rozbor nákladů na opravy KPZ v období 11. 3. 2008 – 11. 5. 2008 (Zdroj: autor)

Navržená úprava procesu:

Na základě tříměsíčního sledování procesu a vyhodnocení získaných výsledků jsem přistoupil k vypracování návrhu úpravy procesního modelu (obrázek 16) tak, aby bylo možné **dosáhnout maximálních finančních úspor** v oblasti realizace oprav KPZ.

Do procesu „OPRAVA KPZ“ byli zakomponovány další **2 možnosti (větve) realizace opravy**, přičemž první z nich je dokonce již zanesená v samotné smlouvě o poskytování služeb a spočívá ve využití služby přepravce, což představuje vedlejší náklady na realizaci opravy ve výši **286 Kč** (přeprava tam i zpět). Třetí možnost realizace opravy spočívá

ve vlastním odvozu KPZ do nejbližšího servisního střediska dodavatele. Tato varianta je výsledkem široké diskuse na celorepublikové poradě informatiků a pro rozpočet odboru informatiky představuje nejekonomičtější variantu, neboť představuje nulové vedlejší náklady.

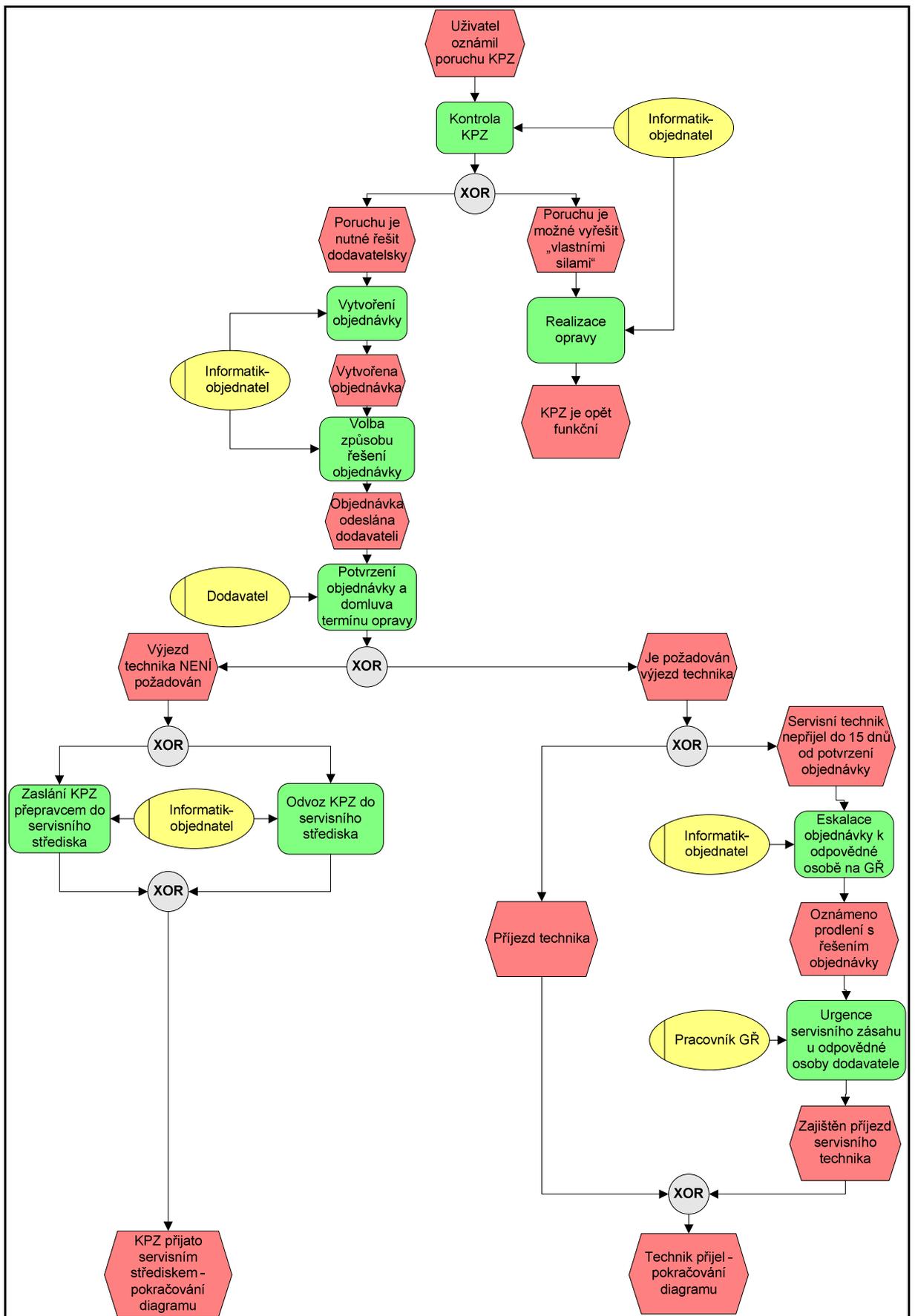
Po důkladném seznámení vedení odboru se zjištěnými závěry i s návrhem řešení, byl ve spolupráci s dodavatelem a s programátory upraven „centrální objednávkový systém“, kde bylo do formuláře pro zadávání objednávky opravy KPZ přidáno přepínací tlačítko, které umožňuje objednateli **výběr jedné ze tří zmiňovaných variant řešení opravy**.

The screenshot shows a web form titled "New CS:DAT:PozarucniOprava". It contains several input fields and controls:

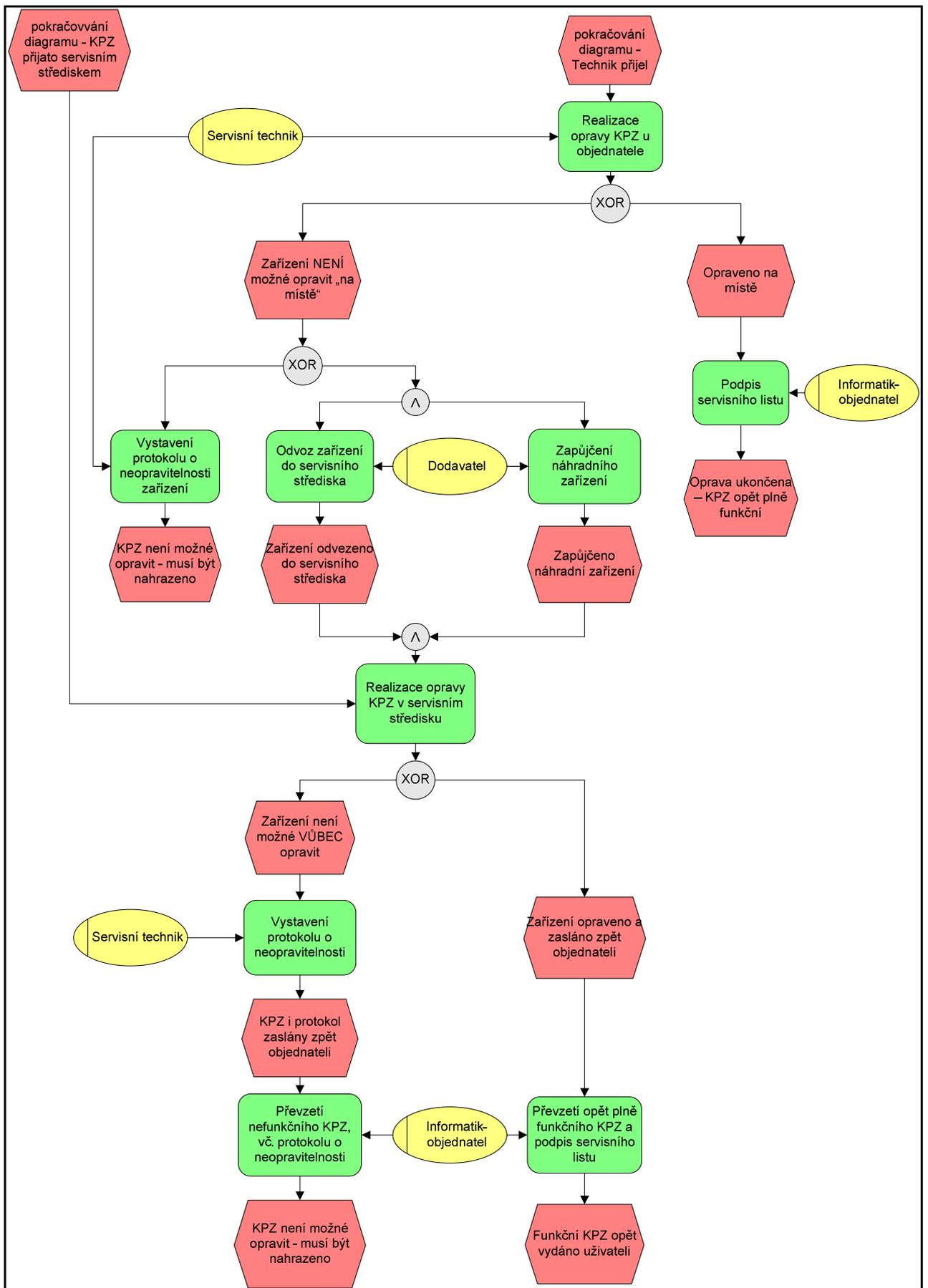
- ID**: A text input field.
- Popis závady**: A text input field with a search icon.
- Stav**: A dropdown menu currently set to "Nový".
- Popis opravy**: A text input field with a search icon.
- Cena opravy**: A text input field.
- Způsob předání do servisu**: Radio buttons for "Výjezd technika", "Dopravcem", and "Vlastní doprava".
- Dodáno?**: Radio buttons for "Ano" and "Ne".
- Datum dodání**: A date selection dropdown.
- Zadavatel**: A section with sub-fields:
 - Login zadavatele**: "schvalovatel@prare.vs.int"
 - ID oddělení**: A text input field.
 - Organizace+**: "Vězeňská služba ČR" with a small icon.
 - Telefon zadavatele**: A text input field.
 - Zadavatel ID**: "10010"
 - Jméno zadavatele**: A text input field.
 - Příjmení zadavatele**: "GŘ"
 - Email zadavatele**: A text input field.

Obrázek 15: Úprava objednávkového systému
(Zdroj: VS ČR)

Ředitelka odboru informatiky následně oficiálně informovala informatiky všech OJ, že ke dni 1. 6. 2008 dochází ke změně v „centrálním objednávkovém systému“ a o rozšířených možnostech způsobu objednání opravy KPZ. Dále důrazně doporučila všem informatikům, aby vzhledem ke sníženému rozpočtu odboru využívali zejména služeb přepravce, či vlastní odvoz KPZ. Výjezd servisního technika byl pak doporučen pouze u zcela výjimečných případů.



Obrázek 16: Upravený procesní model „Oprava KPZ“ – 1. část
 (Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)



Obrázek 16: Upravený procesní model „OPRAVA KPZ“ – 2. část
(Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)

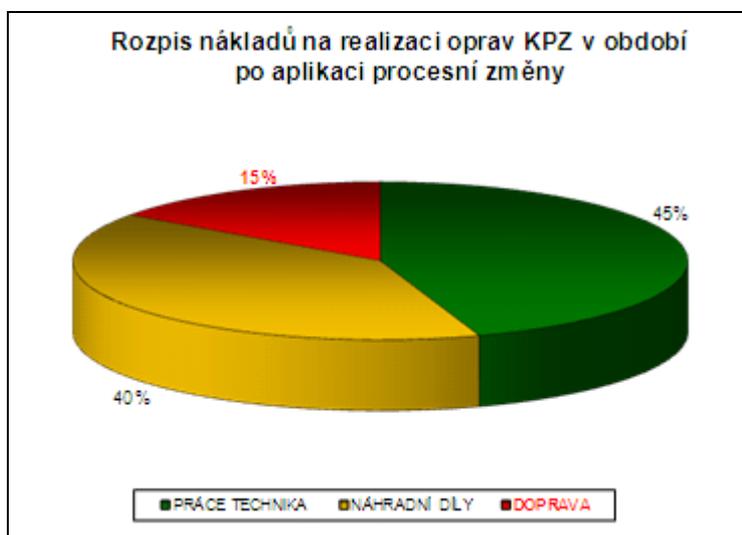
Vyhodnocení procesní změny:

Po úpravě původního procesu zaznamenala VS ČR **výraznou úsporu finančních prostředků**, kterou nejlépe dokládá průměrná cena jedné opravy. Zatímco za stávajícího procesu byla průměrná cena jedné opravy **2563,- Kč**, po zavedení úpravy procesu (obrázek 16) poklesla tato průměrná hodnota na **1402,- Kč**. Průměrná cena vedlejších nákladů souvisejících s dopravou klesla z **1118,- Kč** na **212,- Kč**.

Tabulka 7: Rozklad ceny oprav KPZ uskutečněných v období 1. 6. 2008 – 31. 12. 2008

Období	POČET OPRAV KPZ	CELKOVÁ CENA ZA OPRAVY KPZ	ROZPIS CELKOVÉ CENY		
			CENA ZA PRÁCI TECHNIKA	CENA NÁHRADNÍCH DÍLŮ	CENA ZA DOPRAVU
červen	46	68 319 Kč	36 513 Kč	21 712 Kč	10 094 Kč
červenec	51	72 411 Kč	26 782 Kč	36 253 Kč	9 376 Kč
srpen	23	33 290 Kč	15 544 Kč	13 221 Kč	4 525 Kč
září	27	36 146 Kč	16 303 Kč	14 850 Kč	4 993 Kč
říjen	27	38 552 Kč	18 021 Kč	15 220 Kč	5 311 Kč
listopad	35	41 593 Kč	17 130 Kč	17 118 Kč	7 345 Kč
prosinec	12	19 603 Kč	8 535 Kč	5 816 Kč	5 252 Kč
CELKEM	221	309 914 Kč	138 828 Kč	124 190 Kč	46 896 Kč

Zdroj: autor s vyžitím dat VS ČR



Graf 7: Rozbor nákladů na opravy KPZ v období 1. 6. 2008 – 31. 12. 2008 (Zdroj: autor)

Provedená procesní změna byla také velmi kladně přijata samotnými informatiky OJ – od jejího zavedení se vlastní doprava KPZ do servisního střediska stala nejpoužívanějším způsobem realizace oprav. Dle zkušeností informatiků (objednatelů oprav) se tak velmi příjemně snížili i průběžné doby realizace procesu, neboť se již nemusí čekat několik dní na příjezd servisního technika.

4.3.2 PŘEVOD MATERIÁLU ICT NA ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY VS ČR

Definice použitých pojmů:

- Materiál ICT – materiál informačně komunikačních technologií spotřebního charakteru (tiskové náplně, myši, klávesnice, náhradní díly, média, baterie, spojovací materiál, redukce, atd.) a ostatní doplňkový majetek (flash disky, externí HDD, čtečky karet, reproduktory, atd.),
- Organizační jednotka VS ČR (zkráceně OJ) – věznice, vazební věznice a institut vzdělávání VS ČR.

Slovní popis procesu:

Nejprve je nutné zdůraznit, že převodem materiálu je v tomto procesu myšlen jeho **účetně administrativní** převod, nikoliv převod fyzický. Začátkem každého měsíce obdrží odbor informatiky od svého dodavatele přehledný report dodaného materiálu ICT za uplynulé období, který tvoří podklad k zaslané faktuře. Právě převzetí faktury je událost, která celý tento proces zahajuje. Veškerý dodaný a vyfakturovaný materiál ICT se přijímá centrálně (odborem informatiky) do skladového programu a následně se buď přímo vydává do užívání, nebo spotřeby pokud se jedná o materiál ICT dodaný přímo na generální ředitelství, nebo se převádí (pomocí dokladů převod majetku) na příslušnou OJ, kam byl tento materiál ICT fyzicky dodán a kde se následně vydává do užívání, či do spotřeby.

Zvolené metriky procesu:

- počet vydaných dokladů „převod majetku“.

Vypracování procesního modelu:

Vlastní tvorbu procesního modelu (EPC diagram) zachycující stávající proces jsem konzultoval s kolegy z odboru informatiky i s několika informatiky z podřízených OJ, který se daného procesu přímo účastní, abych si ověřil jeho naprostou správnost. Do konečné podoby modelu jsou zapracované všechny vznesené připomínky. Výsledný EPC diagram přehledně znázorňuje daný proces - postupný převod (administrativně-účetní, nikoliv fyzický) materiálu ICT na cílovou OJ, až k rozhraní procesu, který definuje odkaz na jiný proces.



Obrázek 17: Převod materiálu ICT na organizační jednotky VS ČR
(Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)

Sledování a měření procesu:

Sledování a vyhodnocení procesu trvalo tři měsíce. Sledování jsem realizoval v období říjen - prosinec roku 2008 s využitím poskytovaných informací od vedoucích inženýrů ze všech OJ VS ČR. Na základě převzatých zkušeností a nově získaných informací jsem sestavil statistické přehledy vydávaných dokladů souvisejících s převodem materiálu ICT na OJ VS ČR. Analýzou získaných dat jsem dospěl k přesvědčivému zjištění, že na většinu OJ se každý měsíc převádí pouze materiál spotřebního charakteru (bez položek majetku), který prostřednictvím navazujícího procesu „výdej do užívání/spotřeby“ ihned z evidencí OJ mizí, a to definitivně.

Níže uvádím výstup z měření procesu č. 1 - sumarizační přehled počtu OJ, na které byl ve sledovaném období převáděn pouze materiál ICT spotřebního charakteru (bez položek majetku) a počet OJ na které byla, kromě materiálu ICT spotřebního charakteru, převáděna také alespoň jedna položka majetku.

Tabulka 8: Měření procesu „Převod materiálu ICT na OJ VS ČR“ č. 1

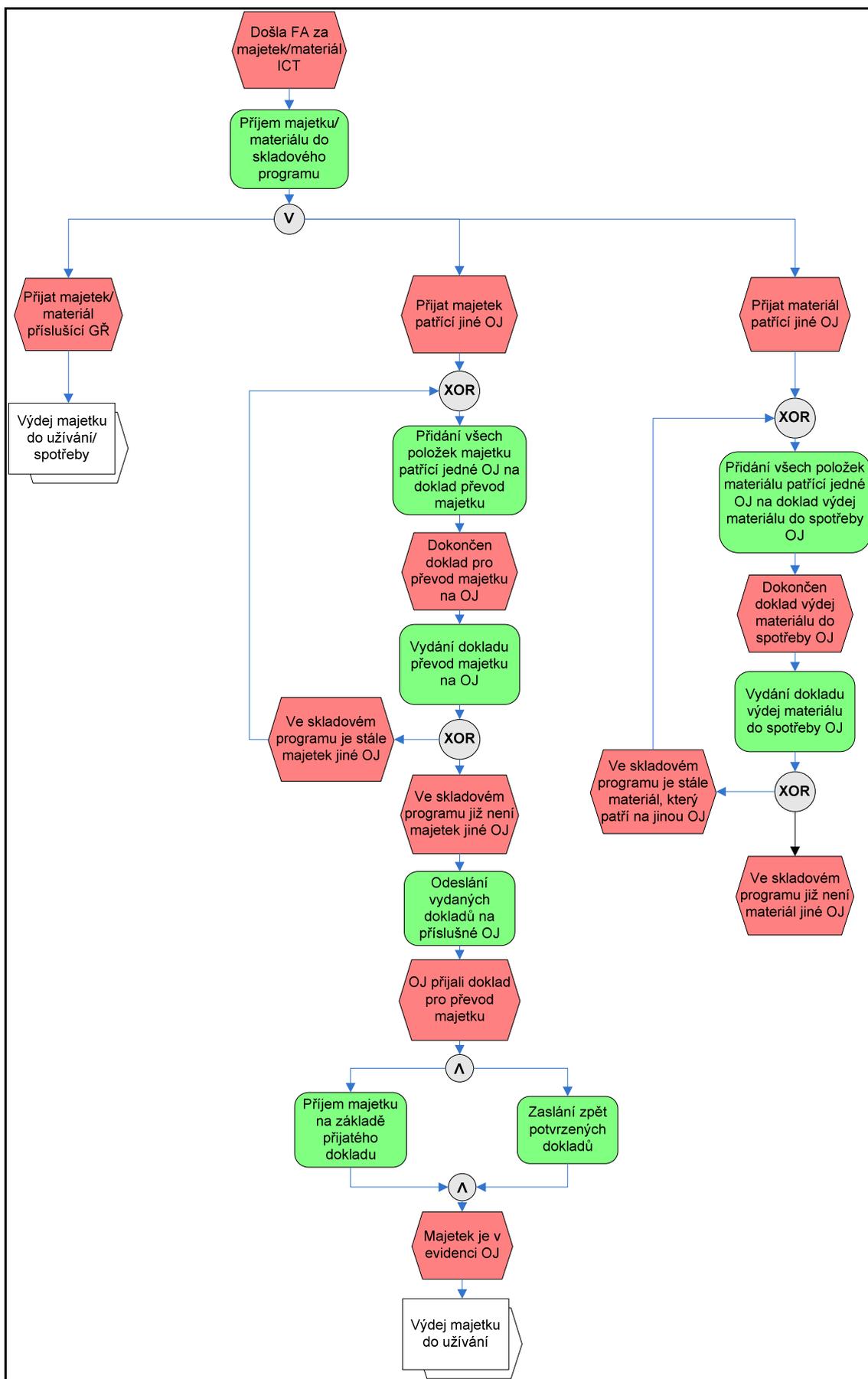
rok 2008	počet OJ, na které byl převeden pouze materiál spotřebního charakteru	počet OJ, na které byl převeden i majetek
ŘÍJEN	28	5
LISTOPAD	30	4
PROSINEC	25	2

Zdroj: autor s využitím dat VS ČR

Navržená úprava procesu:

Po důkladném seznámení se s daným procesem a jeho tříměsíčním sledování jsem vypracoval a vedení odboru předložil svůj návrh - **úpravu stávající metodiky** - návrh na zásadní změnu v původním procesu. Můj návrh spočíval v důkladném rozlišování případů, kdy byl na OJ dodán spotřební materiál a kdy byl na OJ dodán majetek. V prvním případě dochází v upraveném procesu k zásadní změně, která spočívá v tom, že se již v těchto případech nevydávají doklady „převod majetku na OJ“, ale rovnou se tento materiál vydává do spotřeby OJ. Za tímto účelem musela být provedena drobná úprava skladového programu. V druhém případě se postupuje v souladu s původním procesem.

Navržená procesní změna byla představena vedení odboru informatiky a projednána s metodickou skladového hospodářství – pracovníci odboru logistiky GŘ VS ČR. Změna procesu byla jednomyslně schválena a k 1. 1. 2009 se začala uplatňovat.



Obrázek 18: Upravený procesní model „Převod materiálu ICT na OJ VS ČR“
 (Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)

Vyhodnocení procesní změny:

Efekt očekávaný při předkládání návrhu procesní změny se dostavil – došlo ke zlepšení, které se projevuje především ve zkrácení prováděcích dob procesu. Čas práce spojený s převodem majetku na OJ se snížil přibližně na 1/3. Ještě výrazněji je vidět pokles počtu vydávaných dokladů.

V níže uvedené tabulce uvádím srovnání, který zachycuje počet vydaných dokladů generálním ředitelstvím (převod majetku) a počet vydaných dokladů OJ v rámci bezprostředně navazujícího procesu před a po aplikaci procesní změny.

Tabulka 9: Měření procesu „Převod materiálu ICT na OJ VS ČR“ č. 2

Původní proces:

Sledované období	počet dokladů zpracovaných GŘ	počet dokladů zpracovaných OJ	CELKOVÝ POČET DOKLADŮ
ŘÍJEN	165	231	396
LISTOPAD	170	238	408
PROSINEC	135	189	324
CELKEM :			1128

Upravený proces:

Sledované období	počet dokladů zpracovaných GŘ	počet dokladů zpracovaných OJ	CELKOVÝ POČET DOKLADŮ
LEDEN	54	12	66
ÚNOR	71	17	88
BŘEZEN	59	25	84
CELKEM :			238

Zdroj: autor s využitím dat VS ČR

Jak je patrné z výše uvedeného srovnání, aplikovaná procesní změna představuje jak pro odbor informatiky, tak hlavně pro samotné OJ výrazné zlepšení, spočívající ve snížení administrativní zátěže – cca 5x nižší počet zpracovávaných dokladů.

Informatici na OJ již nejsou nuceni každý měsíc přijímat do skladové evidence velké množství položek, jako například myši, klávesnice, média, kabely a jiné, které by stejně vzápětí obratem vydali do spotřeby.

Informace, jaké množství materiálu a v jakých cenách OJ spotřebovávají, se neztratila - je vidět ve skladovém hospodářství odboru informatiky, stejně tak i v implementovaném objednávkovém systému, kde je dokonce možná filtrace na zařízení, či uživatele.

4.3.3 PŘÍJEM PÍSEMNOSTI

Definice použitých pojmů:

- Písemnost – každý listinný dokument, který má číslo jednací,
- Číslo jednací (zkráceně č.j.) – představuje jednoznačný identifikátor písemnosti. Je nositelem informace, do jakého sběrného archu písemnost patří, dále je v něm uveden rok vzniku, pořadové číslo v rámci sběrného archu, číslo organizační jednotky a číslo zodpovědného referenta.,
- Jednací protokol – chronologický seznam veškeré příchozí a odchozí pošty v aktuálním roce,
- Sběrný arch – seznam písemností řazených podle č.j., které mají společný předmět (na odboru informatiky se používají sběrné archy: všeobecná administrativa, kontroly, porady, materiály do vedení, a jiné. I každá veřejná zakázka má vlastní sběrný arch).

Slovní popis procesu:

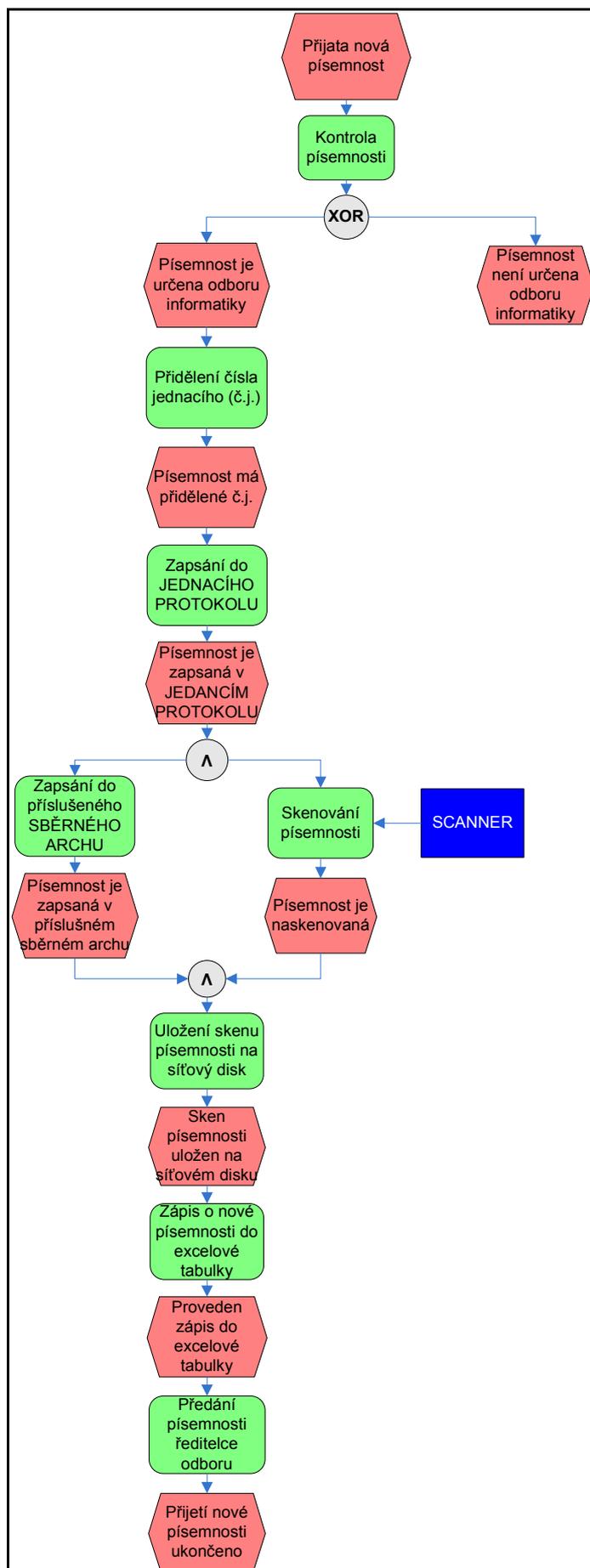
Proces vykonává pracovnice sekretariátu odboru informatiky. Je to proces, který musí vykonávat každý pracovní den mezi 10:00 – 14:00 hod. Začátek procesu se vždy váže k momentu, kdy pracovnice sekretariátu převezme písemnost od hlavní podatelny GŘ, či od pověřené osoby z jiného odboru GŘ. Nejprve musí proběhnout nezbytná kontrola, zdali vůbec obdržená písemnost náleží právě odboru informatiky. Následně je písemnosti přiděleno číslo jednací, které navazuje na číselnou řadu příslušného sběrného archu. Písemnost se zapisuje do jednacího protokolu a dále do příslušného sběrného archu. Poté se písemnost naskenuje a uloží na společný síťový disk. Také se vždy vyplňuje excelová tabulka, do které se opět zanesou veškeré údaje o přijaté písemnosti. Proces je ukončen fyzickým předáním písemnosti ředitelce odboru informatiky.

Zvolené metriky procesu:

- průběžná doba procesu.

Vypracování procesního modelu:

Ve spolupráci s kolegyní z odboru informatiky, která má na starosti chod sekretariátu odboru, jsem popsal a dále zmapoval tento proces, ke kterému jsem vytvořil přehledný EPC diagram.



Obrázek 19: PŘÍJEM PÍSEMNOSTI (Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)

Sledování a měření procesu:

Již během první konzultace s vykonavatelkou procesu bylo konstatováno, že proces není optimálně nastaven. Během následného každodenního sledování se mi podařilo identifikovat hned několik činností procesu, které jsou vykonávány duplicitně, či neopodstatněně, a i proto se zbytečně prodlužuje průběžná doba procesu.

Sledováním procesu jsem zjistil, že jedny a ty samé údaje o písemnosti se zapisují duplicitně na tři různá místa – do jednacího protokolu, sběrných archů a excelové tabulky. Duplicitně zapisovanými údaji jsou: číslo jednacích odesílatele, číslo jednacích OI, datum odeslání, datum přijetí, odesílatel, věc, přiděleno, počet listů a počet příloh.

V průběhu listopadu roku 2008 jsem ve spolupráci s pracovníci sekretariátu odboru informatiky prováděl každý den měření průběžných dob procesu, které jsem zaznamenával a takto získané informace jsem následně vyhodnocoval. Tabulka 10 uvádí souhrn naměřených hodnot, ze kterých vyplývá, že průměrná hodnota průběžné doby procesu změřená u 118 příchozích písemností činí **4,58 minuty**.

Tabulka 10: Sledování průběžných dob procesu

listopad 08	počet příchozích písemností	čas strávený příjem pošty (minuty)
1. den	7	34
2. den	4	17
3. den	9	42
4. den	3	15
5. den	12	58
6. den	5	19
7. den	14	68
8. den	4	16
9. den	2	9
10. den	4	20
11. den	7	30
12. den	11	55
13. den	5	21
14. den	2	10
15. den	8	40
16. den	0	0
17. den	9	40
18. den	3	13
19. den	5	18
20. den	4	16

118 541

Zdroj: autor s využitím dat VS ČR

Po dohodě s ředitelkou odboru a pracovníci sekretariátu byla koncem roku 2008 uspořádána mimořádná porada všech zaměstnanců odboru, na které proběhla řízená diskuse nad tímto procesem. Cílem této porady bylo získání co nejvíce informací o spokojenosti zaměstnanců se současným stavem elektronizace písemností – jejich skenováním a ukládáním na síťový disk.

Drtivá většina zaměstnanců vyslovila názor, že stávající systém ukládání skenů písemností je naprosto neefektivní, či dokonce nevyužitelné. Chybí jakékoliv možnosti třídění a vyhledávání dokumentů a po otevření adresáře se stovkami různých skenů se již žádnému zaměstnanci nechce danou písemnost dohledávat.

Navržená úprava procesu:

Na základě všech získaných informací a prováděných měření procesu jsem si pro vylepšení procesu stanovil dva konkrétní cíle:

- 1. dosáhnout zkrácení průběžné doby procesu,*
- 2. výrazně zvýšit přínos elektronizace písemností.*

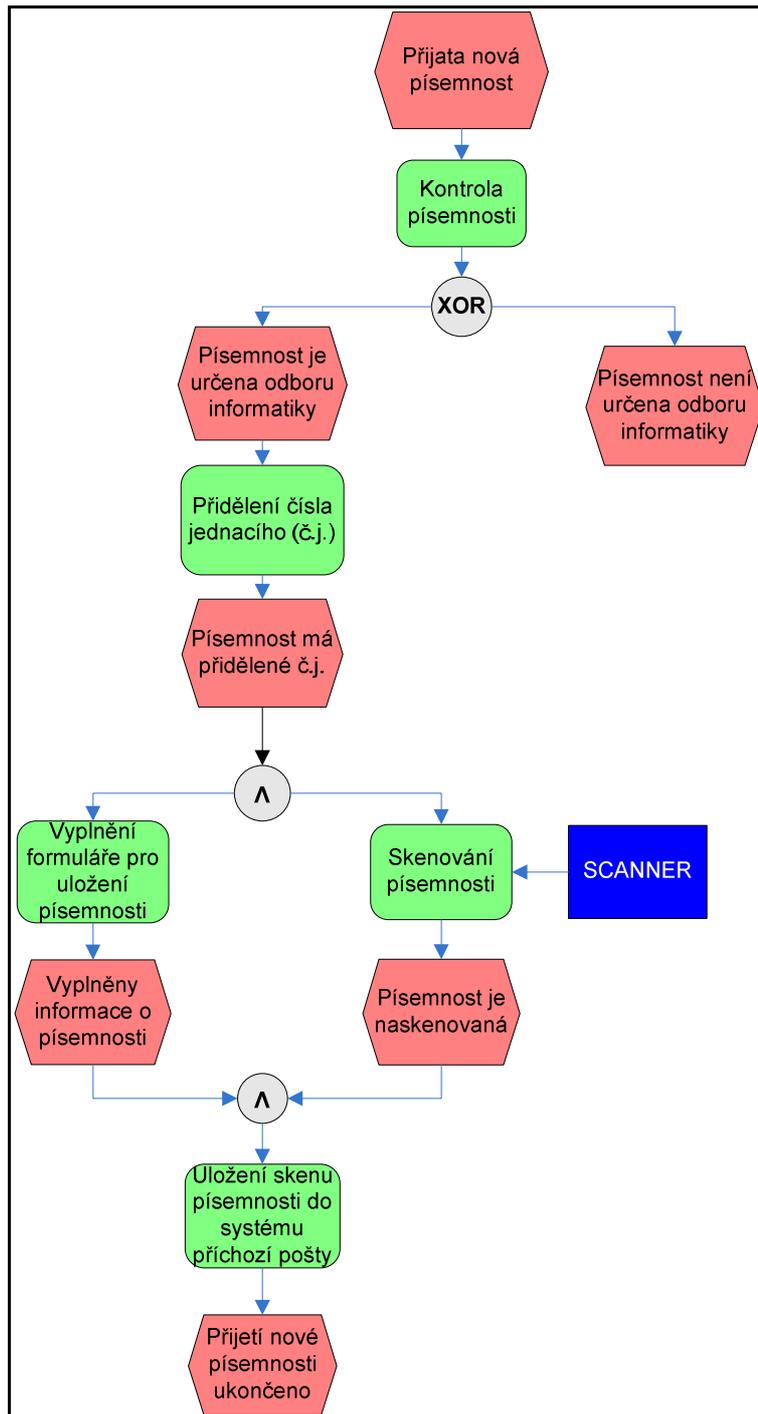
Pokud jsem měl skutečně splnit oba stanovené cíle, bylo nezbytné nutné přejít na pouze elektronickou evidenci písemností, která plně nahradí „papírovou“ evidenci a bude zásadně efektivnější.

Za tímto účelem jsem se rozhodl využít zakoupený softwarový nástroj „windows sharepoint services - WSS“. V prostředí WSS jsem pak vyvinul **zcela nový systém evidence příchozí a odchozí pošty**, čímž se mi podařilo celý proces příchozí pošty i navazující procesy, související s řízením informací, významně zautomatizovat a zjednodušit.

Záměr odboru informatiky na zavedení výše uvedeného systému sice nebyl v rozporu s nařízením generálního ředitele o vedení všeobecné administrativy, ale raději byl ještě konzultován přímo s ředitelem správního odboru, který vyslovil s tímto návrhem svůj souhlas.

Od 1. 1. 2009 byl nový systém nasazen do užívání odboru informatiky.

K upravenému procesu jsem vytvořil nový procesní model pomocí EPC diagramu, který je znázorněn na obrázku 20.



Obrázek 20: Upravený procesní model „PŘÍJEM PÍSEMNOSTI“
(Zdroj: autor s využitím SW MS VISIO)

Vyhodnocení procesní změny:

Zavedením nového systému elektronické evidence písemností, postaveného na SW nástroji WSS, byly odstraněny zbytečné duplicitní činnosti a celý proces se značně zautomatizoval a zjednodušil.

Hlavní výhody elektronické evidence písemností ve WSS:

- jediné vstupní pole pro zápis informací o písemnosti,
- automatické generování jednacího protokolu i všech sběrných archů,
- jediné (společné) úložiště všech dokumentů,
- snadné a velmi rychlé dohledání písemnosti,
- filtrace písemností podle jakýchkoliv zadaných údajů,
- automatické řazení písemností,
- automatické zasílání notifikací o nových písemnostech.

Po zavedení procesní změny jsem opět sledoval průběžné doby procesu a prováděl jejich vyhodnocení:

Tabulka 11: Sledování průběžných dob procesu

Původní proces:			Modifikovaný proces:		
listopad 08	počet příchozích písemností	čas strávený příjem pošty (minuty)	leden 09	počet příchozích písemností	čas strávený příjem pošty (minuty)
1. den	7	34	1. den	11	12
2. den	4	17	2. den	3	3
3. den	9	42	3. den	5	5
4. den	3	15	4. den	14	12
5. den	12	58	5. den	10	9
6. den	5	19	6. den	6	5
7. den	14	68	7. den	3	3
8. den	4	16	8. den	0	0
9. den	2	9	9. den	2	2
10. den	4	20	10. den	5	3
11. den	7	30	11. den	9	8
12. den	11	55	12. den	8	7
13. den	5	21	13. den	9	9
14. den	2	10	14. den	3	3
15. den	8	40	15. den	5	5
16. den	0	0	16. den	2	3
17. den	9	40	17. den	13	12
18. den	3	13	18. den	5	4
19. den	5	18	19. den	7	7
20. den	4	16	20. den	3	3
Celkem	118	541	Celkem	123	115

Zdroj: autor

Z tabulky 11 je možné vidět výrazné **zlepšení procesu – snížení průběžné doby**. Průměrná doba na vyřízení příjmu jedné písemnosti před procesní změnou činila **4,58 minuty**, zatímco po aplikaci procesní změny činí průměrně pouhých **0,93 minuty**.

Velkou výhodou přináší také skutečnost, že fyzicky již všechny písemnosti zůstávají uloženy na sekretariátu odboru informatiky a dále se již pracuje pouze s jejich elektronickými verzemi. Tak byla minimalizována i pravděpodobnost jejich ztráty.

Po dosažení výborných výsledků se zavedeným systémem na odboru informatiky, byl tento upravený proces evidence písemností představen i ostatním odborům generálního ředitelství. Téměř všechny odbory ihned projevíly velký zájem o zavedení této procesní změny a od 1. 4. 2009 se tento upravený proces rozšířil již i na odbor ekonomický, personální, správní a logistiky. Také se připravuje jeho nasazení na odborech kontroly, vězeňské a justiční stráže a odboru výkonu vazby a trestu.

Jednotlivé agendy elektronických písemností jednotlivých odborů se postupně rozšiřují, propojují a stávají se privátní sekcí intranetu Vězeňské služby.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabýval problematikou procesního řízení, procesního modelování a možnostmi zvyšování kvality ve veřejné správě.

Procesní modelování představuje významný nástroj analýzy podnikových procesů. Pro řadu firem i organizací veřejné správy se procesní modelování stalo efektivním nástrojem, který mnohonásobně zvyšuje jejich schopnost dosahovat cílů, které si vytyčily. Jedná se o oblast, která se neustále rozvíjí a nachází stále větší uplatnění, především kvůli rostoucí konkurenci a rozvíjejícím se novým technologiím. Kvalitní popis a analýza procesů jsou v dnešní době základními předpoklady efektivního fungování každé organizace. V oblasti modelů, nástrojů a metod na sledování a zvyšování kvality ve veřejné správě jsem zaměřil svojí pozornost na několik nejznámějších metod: ISO normy, TQM, Balance Scorecard, Benchmarking, model EFQM a zejména model CAF.

Cílem mé diplomové práce bylo uplatnit hodnotící metody rámce CAF a zmapovat vybrané podnikové procesy v konkrétní organizaci státní správy (odboru informatiky Generálního ředitelství Vězeňské služby).

V úvodních třech kapitolách jsem na základě odborné literatury vypsál potřebné teoretické poznatky, které se přímo týkají řešené problematiky – především procesního řízení, modelování podnikových procesů a modelů kvality používaných ve veřejné správě.

Ve čtvrté kapitole se věnuji praktickým ukázkám zvyšování kvality organizace - aplikaci modelu CAF na odboru informatiky Vězeňské služby České republiky a procesní analýze vybraných procesů. K uplatnění hodnotící metody rámce CAF jsem používal „klasické bodové hodnocení CAF“ na základě nalezených důkazů shromážděných podle příslušných kritérií. Během procesu sebehodnocení jsem tak našel a uvedl více jak **150 důkazů**. V rámci sebehodnocení jsem, v souladu s filozofií modelu CAF, používal Demingův zlepšovací cyklus PDCA. Při realizaci sebehodnocení podle prvního kritéria „Vedení“ jsem **využíval častých konzultací s ředitelkou odboru informatiky Ing. Lenkou Fišarovou**, která mi poskytovala užitečné informace při nacházení jednotlivých důkazů. Také při sebehodnocení dle ostatních kritérií jsem vedl časté rozhovory se zaměstnanci odboru informatiky, ostatních odborů generálního ředitelství i ostatních organizačních jednotek Vězeňské služby, během kterých jsem získával potřebné informace. Při realizaci sebehodnocení dle kritérií 6 a 7 jsem nejprve vyhodnotil výsledky z dotazníkových šetření spokojenosti uživatelů IS/ICT, které jsem

převodl do vizuální podoby a poté jsem přistoupil i k průzkumu spokojenosti samotných zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců jsem zjišťoval prostřednictvím anonymní ankety, ve které jsem všem zaměstnancům položil 26 otázek. Z dosažených výsledků sebehodnocení (viz kapitola 4.1.10) lze vyvodit závěr, že odbor informatiky Věžeňské služby dosahuje dobré úrovně kvality poskytovaných služeb, přičemž většina subkritérií se nachází ve fázi **DO** (realizuj) či **CHECK** (kontroluj). Jediné kritérium **PROCESY** se nachází pouze ve fázi **PLAN** (plánuj). Tuto skutečnost jsem si ověřil i během následné procesní analýzy.

Na úplný úvod procesní analýzy jsem provedl základní identifikaci realizovaných procesů a vytvořil přímočarou a transparentní metodiku, která mi umožnila **systemovým přístupem (v sedmi krocích) vybrané procesy analyzovat**. Na základě informací získaných od vykonavatelů procesu jsem vždy nejprve slovně popsal logický průběh procesu a poté vytvořil příslušný procesní model, jehož správnost jsem si u vykonavatelů procesu pokaždé ověřil. Součástí analýzy každého procesu byla vždy i volba příslušných metrik. Na základě dlouhodobého sledování a vyhodnocování těchto metrik procesů jsem zjistil, že ani jeden z vybraných procesů není optimálně nastaven, což způsobovalo Věžeňské službě značné ztráty (finanční, časové). V rámci této diplomové práce jsem přistoupil k vypracování konkrétních návrhů na modifikace sledovaných procesů, včetně vytvoření úplně nových procesních modelů. Všechna mnou navržená opatření a úpravy procesů byly vedením odboru informatiky schváleny a ihned zavedeny do praxe. Modifikované procesy jsem následně opět sledoval a vyhodnocoval - **u všech tří sledovaných procesů bylo prokázáno značné zlepšení oproti původnímu stavu** (snížení finančních nákladů, administrativní zátěže, či zvýšení efektivity využití lidských zdrojů).

Výsledky z procesní analýzy i dosažené výsledky ze sebehodnocení odboru dle modelu CAF přesvědčivě dokazují pravdivost hypotézy, kterou jsem si stanovil v úvodu diplomové práce: „**Procesy realizované odborem informatiky NEJSOU optimálně nastaveny** - pomocí důsledného popisu, modelování, analýzy a kontroly logického průběhu procesu lze objevit místa vhodná pro optimalizaci, která povede k následnému pozitivnímu ekonomickému efektu“. Na úplný závěr mohu konstatovat, že všechny stanovené cíle, vyplývající ze zadání této diplomové práce, byly úspěšně splněny.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3960-4.
- [2] BURLTON, R. T. *Business Process Management – Profiting from Process*. Tampa: Sams, 2003. ISBN 0-929652-33-9.
- [3] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2003. ISBN 80-248-0500-6.
- [4] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – manifest revoluce v podnikání, radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.
- [5] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5.
- [7] KOLEKTIV AUTORŮ. *CAF Společný hodnotící rámec (model CAF), Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01753-6.
- [8] KOLEKTIV AUTORŮ. *Management regionální a místní správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-2104-141-2.
- [9] KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. ISBN 80-02-01901-5.
- [10] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0965-2.
- [11] MLÁDEK, M. *Řízení jakosti (Management kvality)*. Zlín: VUT v Brně, Fakulta technologická ve Zlíně, 1999. ISBN 80-214-1451-0.
- [12] ŘEPA, V. *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1281-4.

- [13] SMITH, H., FINGAR, P. Business Process Management – the Third Wave. Tampa: Meghan – Kiffer Press, 2003. ISBN 0-929652-33-9.
- [14] ŠEBESTOVÁ, M. Aplikace normy ISO 9001:2000 pro malé podniky. Praha, 2001. ISBN 80-02-01436-7.
- [15] ŠMÍDA F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [16] TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

Odborné články

- [17] HAMMER, M. The Transformative Power of Process. Sborník Příspěvků mezinárodní konference Process World 2003, Bonn, SRN, 2003.
- [18] KOLEKTIV AUTORŮ. Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6.

Internetové zdroje

- [19] MICHEK, S. Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání. Kvalita I. [online]. c2007. [cit. 10.7.2008]. Dostupné na WWW: http://www.kvalita1.cz/documents/Vlastni_hodnoceni/prirucka_pro_sebehodnoceni_poskytovatelu_OV.pdf
- [20] PROVAZNÍKOVÁ, R. Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb. Moderní obec [online]. c2003, [cit. 2.7.2008]. Dostupné na WWW: http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b
- [21] RÁČEK J.: Výukové materiály k předmětu PV165 Procesní řízení, Fakulta informatiky Masarykovy univerzity Brno [online]. c2007, [cit. 3.6.2008]. Dostupné na WWW: <http://is.muni.cz/el/1433/jaro2007/PV165/um>

- [22] TUPA, Jiří. Modelování a optimalizace diagnostických procesů. ElectroScope [online]. c2007, [cit. 24.6.2008]. Dostupné z WWW:
<http://147.228.94.20:12100/casopis/images/PDF/Rocnik2007/cislo0/r0c2.pdf>
- [23] VINCENEC, J. Model CAF. Veřejná správa online č. 5/2004. [online]. c2004, [cit. 27.6.2008]. Dostupné na WWW:
http://web.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2004/0005/kval_caf.html
- [24] VLČEK, M. BSC ve veřejných a neziskových organizacích. [online]. c2005, [cit. 4.7.2008]. Dostupné na WWW:
<http://www.controlling.cz/files/File/vlcek-miroslav-bsc-ve-verejnych-a-neziskovych-org.pdf>
- [25] Vondrák, I.: Metody byznys modelování, VŠB TU, [online]. c2004, [cit. 27.6.2008]. Dostupné na WWW:
http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf
- [26] WHITE, Stephen A. Introduction to BPMN [online]. c2006, [cit. 24.6.2008]. Dostupné na WWW:
<http://www.bpmn.org/Documents/OMG%20BPMN%20Tutorial.pdf>

(Uvedené adresy byly platné k datu 27. 7. 2009)

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení podnikových procesů.....	11
Tabulka 2: Odlišnosti funkčního a procesního řízení	17
Tabulka 3: CAF - Panel předpokladů „klasické hodnocení“	43
Tabulka 4: CAF - Panel výsledků „klasické hodnocení“	43
Tabulka 5: Identifikace procesů OI	70
Tabulka 6: Rozklad ceny oprav KPZ uskutečněných v období 11.3.2008 – 11.5.2008.....	76
Tabulka 7: Rozklad ceny oprav KPZ uskutečněných v období 1. 6. 2008 – 31. 12. 2008.....	81
Tabulka 8: Měření procesu „Převod materiálu ICT na OJ VS ČR“ č. 1	84
Tabulka 9: Měření procesu „Převod materiálu ICT na OJ VS ČR“ č. 2	86
Tabulka 10: Sledování průběžných dob procesu	89
Tabulka 11: Sledování průběžných dob procesu	92

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikový proces	10
Obrázek 2: Grafické vyjádření funkčního způsobu řízení	16
Obrázek 3: Grafické vyjádření procesního způsobu řízení.....	17
Obrázek 4: ExtendedEPC diagram	22
Obrázek 5: „Klasický“ EPC diagram.....	23
Obrázek 6: Diagram případu užití	25
Obrázek 7: Diagram aktivit.....	27
Obrázek 8: Zodpovědnosti v diagramu aktivit	28
Obrázek 9: BCS pro veřejný a neziskový sektor	36
Obrázek 10: Benchmarkingový cyklus.....	38
Obrázek 11: Struktura a kritéria modelu excelence EFQM.....	39
Obrázek 12: Model CAF – Společný hodnotící rámec.....	42
Obrázek 13: Organizační struktura odboru informatiky.....	46
Obrázek 14: Oprava KPZ	74
Obrázek 15: Úprava objednávkového systému	78
Obrázek 16: Upravený procesní model „Oprava KPZ“.....	79
Obrázek 17: Převod materiálu ICT na organizační jednotky VS ČR.....	83

Obrázek 18: Upravený procesní model „Převod materiálu ICT na OJ VS ČR“	85
Obrázek 19: PŘÍJEM PÍSEMNOSTI	88
Obrázek 20: Upravený procesní model „PŘÍJEM PÍSEMNOSTI“	91

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost uživatelů IS/ICT - celková image odboru	59
Graf 2: Spokojenost uživatelů IS/ICT – dostupnost	60
Graf 3: Spokojenost uživatelů IS/ICT – angažovanost	60
Graf 4: Spokojenost uživatelů IS/ICT – produkty a služby	61
Graf 5: Celkové výsledky sebehodnocení odboru informatiky	68
Graf 6: Rozbor nákladů na opravy KPZ v období 11. 3. 2008 – 11. 5. 2008	77
Graf 7: Rozbor nákladů na opravy KPZ v období 1. 6. 2008 – 31. 12. 2008	81

Seznam příloh

Příloha 1: PANEL PŘEDPOKLADŮ - hodnocení CAF s „jemným rozlišením“	101
Příloha 2: PANEL VÝSLEDKŮ - hodnocení CAF s „jemným rozlišením“	102

Příloha 1: PANEL PŘEDPOKLADŮ - hodnocení CAF s „jemným rozlišením“

	Stupnice	0 - 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 - 100	
FÁZE, úroveň	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvěd. důkazy týk. se některých oblastí	Několik důkazů týk. se relevant. oblastí	Přesvědčivé důkazy týk. se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týk. se všech oblastí	Excelentní důkazy týk. se všech oblastí, srovnání s jinými org.	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteres. stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech org.							
	<i>Počet bodů</i>							
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí defin. procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů org.							
	<i>Počet bodů</i>							
CHECK (zkoumej)	Definované procesy jsou v přísl. útvarech org. pravidelně monitorovány pomocí přísl. ukazatelů a přezkoumávány.							
	<i>Počet bodů</i>							
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech přísl. útvarech org. pravidelně realizují čin. zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	<i>Počet bodů</i>							
							Celkem na 400	
							POČET BODŮ NA 100	



Zdroj: CAF - Společný hodnotící rámec (2007) [9]

Příloha 2: PANEL VÝSLEDKŮ - hodnocení CAF s „jemným rozlišením“

Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s přísl. organizacemi
Počet bodů						
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnány s jinými org.
Počet bodů						
Celkem na 200						
Počet bodů na 100						

Zdroj: CAF - Společný hodnotící rámec (2007) [9]