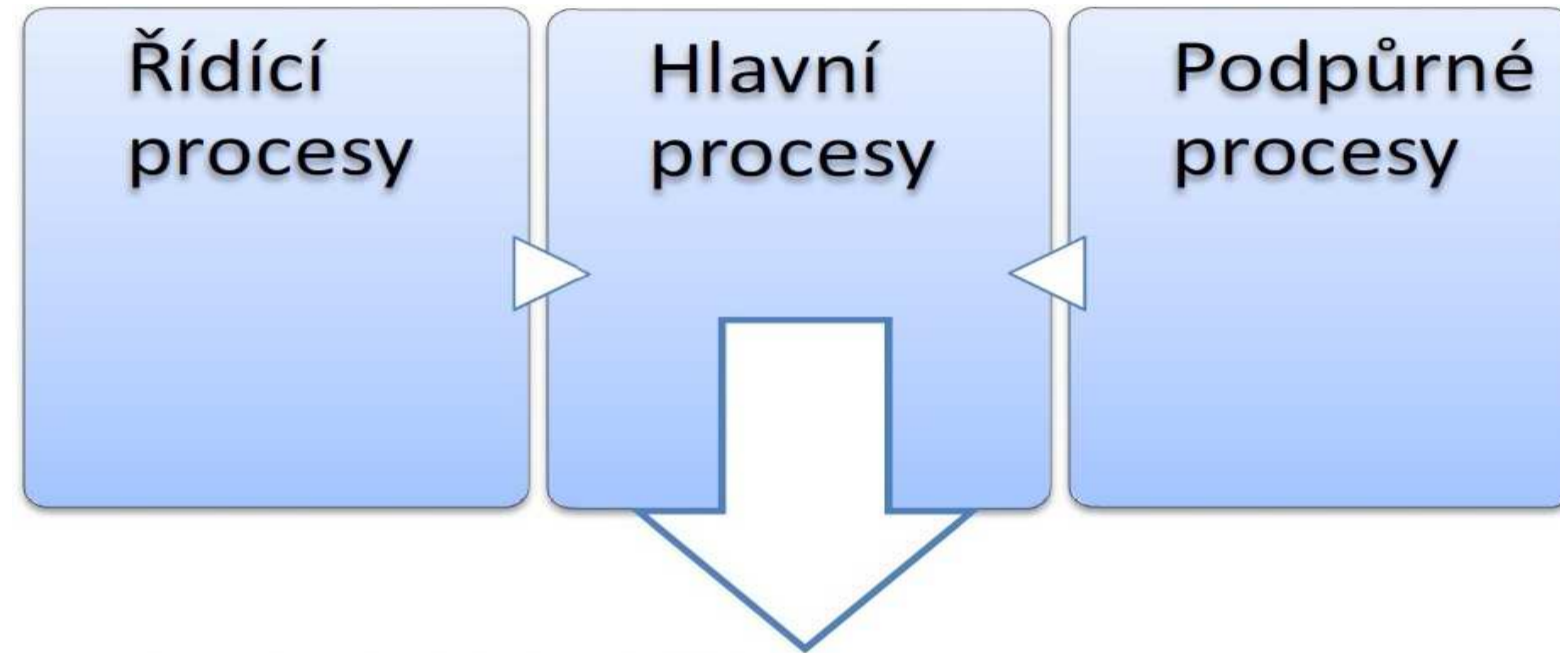


Procesní analýza ve veřejné správě

Jan Schönbauer
VŠE Praha

Východiska

Proces je tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého. (Basl, J., Tůma, M. Glals, V., 2002)



Funkční pojetí organizace

- Jedná se o klasické rozdělení zaměstnanců organizace do skupin, kde spolupracují na podobných aktivitách.
- Funkční pojetí má sklony k soustředění rozhodování směrem k vrcholnému vedení organizace.
- Jako hlavní plus funkčního pojetí organizace lze uvažovat zejména efektivní využití zdrojů.
- Jako slabé stránky počítáme poměrně pomalé rozhodování a hlavně slabá koordinace mezi jednotlivými úseky. Jako významnou slabou stránku vnímáme také silné setrvačné síly v takovéto organizaci.

Procesní pojetí organizace

- Procesní přístup je postup, který je vymezen od začátku až do konce pracovního postupu a za který je zodpovědný jeden konkrétní vlastník daného procesu.
- V oblasti hierarchie v organizaci to znamená oprostít se od funkčního pojetí nadřazenosti a podřízenosti, poněvadž tyto vztahy by měly fungovat vždy účelově v rámci daného procesu. To očekává vysoký stupeň delegace jednotlivých činností na ty pracovníky, jimž proces náleží.
- Namísto rigidní hierarchie se tím dostáváme do situace, kdy je pravomoc řešena potřebou procesu.
- Pracovníci musí být ale schopni tento zvýšený stupeň zodpovědnosti unést. Vyžaduje se tím pádem od nich vyšší stupeň tvořivosti, nezištnosti a schopnosti rozhodovat se v zájmu procesu, nikoliv v zájmu nadřízeného. Žádný z těchto požadavků klasická funkční struktura nenabízí.

Setrvačné síly v organizaci

Čím déle organizace fungují, tím větší mají snahu setrvat na stávajícím způsobu fungování. Dochází tak k upřednostňování zaběhlých a odkoušených postupů před těmi novými, vyplývajícími z reorganizací a rušícími ustálený stav.

Reengineering

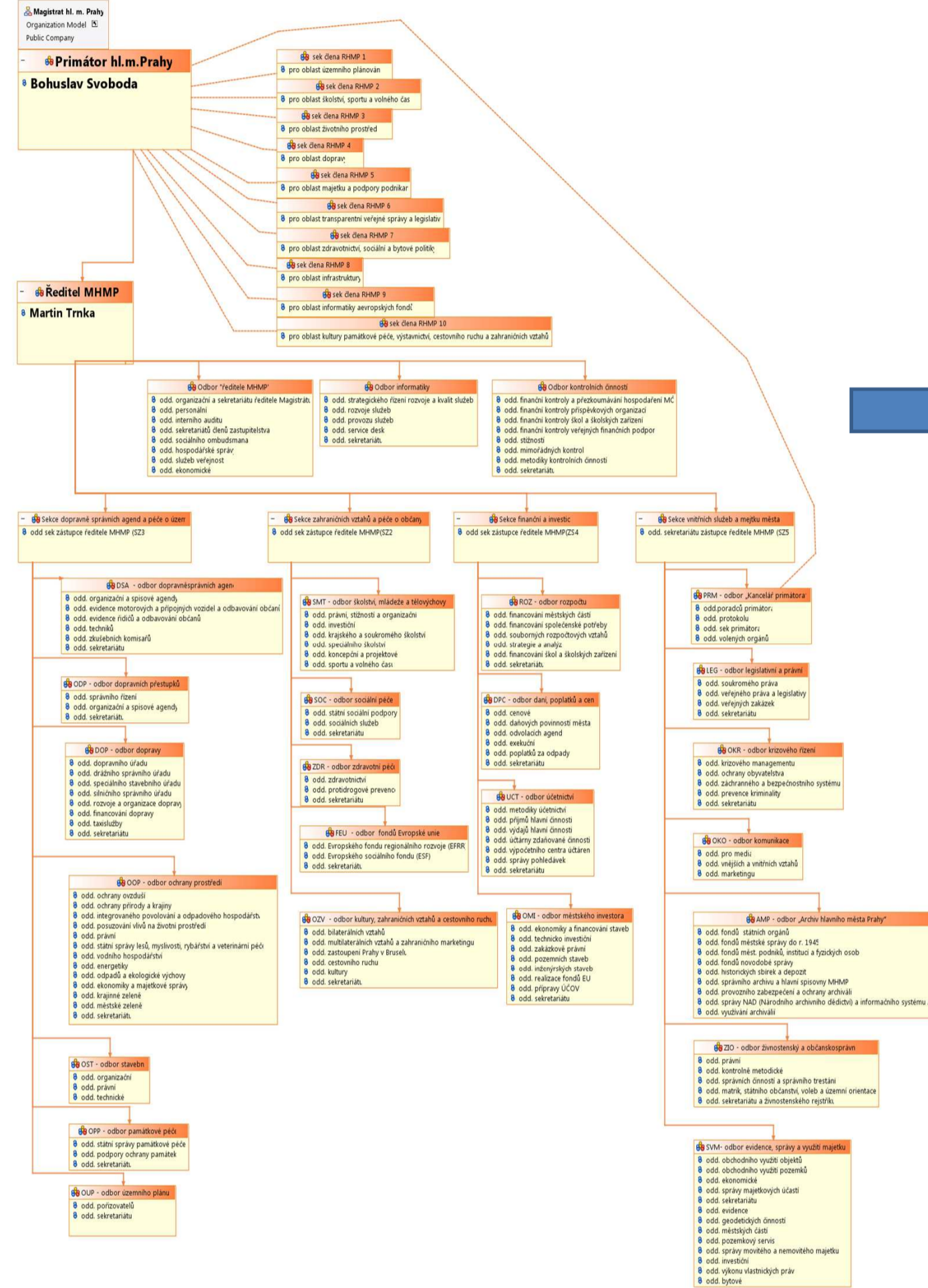
Reengineering znamená začít vše od nuly. Reengineering znamená odložit větší část moudrosti, která byla získána v průběhu dvousetletého vývoje průmyslového managementu. Znamená zapomenout, jak se pracovalo v době masových trhů, a rozhodně hledat ty nejlepší způsoby, jak pracovat dnes. V podnikovém reengineeringu přestávají mít význam stará označení pracovních funkcí a stará uspořádání – oddělení, divize, skupiny atd. To vše jsou výtvaryjiné éry. Co je významné v reengineeringu, je to, jak chceme organizovat práci dnes, a to s přihlédnutím k nárokům dnešních trhů a možnostem dnešní techniky. To, jak lidé a firmy dělali věci včera, nemá pro podnikový reengineering žádný význam.



Analýza

Organizační struktura MHMP

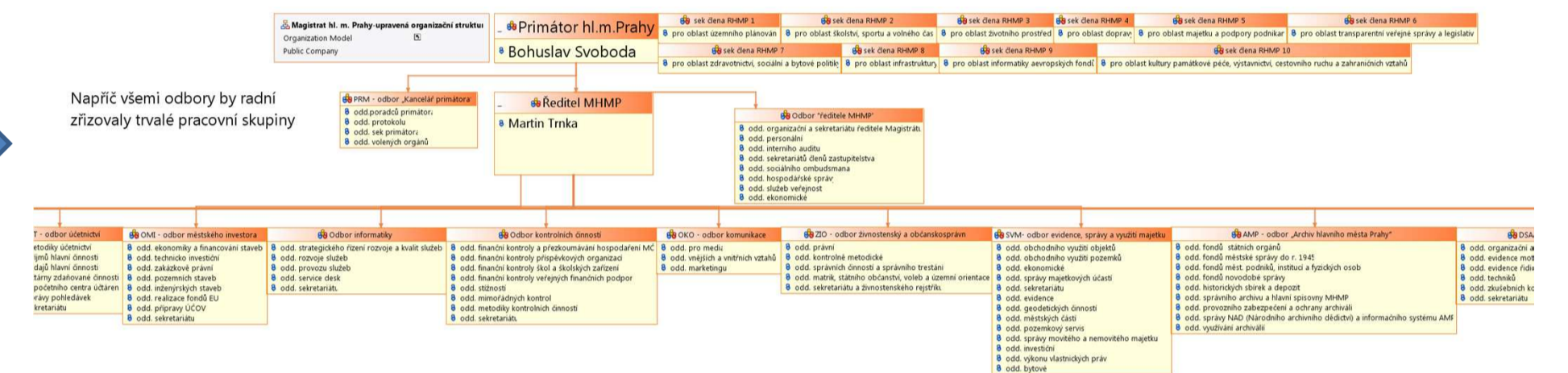
V čele stojí ředitel Magistrátu hlavního města Prahy, magistrát tvoří kromě něj ještě zaměstnanci hlavního města Prahy zařazení do magistrátu. Ředitel magistrátu je funkce obdobná funkcím tajemníka obecního a krajského úřadu. Magistrát se člení především na odbory a ty pak dále na oddělení, má však i zvláštní organizační jednotky jiných typů. Většinu odborů seskupuje organizační řád do pěti organizačních oblastí, některé odbory jsou podřízeny přímo řediteli magistrátu. Pro jednotlivé organizační oblasti jsou jmenováni zástupci ředitele magistrátu, kteří jsou zmocněni řídit práci ředitelů odborů spadajících do příslušné oblasti. Jednotlivé organizační oblasti jsou rovněž přiděleny do působnosti náměstků primátora a radních. V čele odborů stojí jejich ředitelé, v čele oddělení a sekretariátů jejich vedoucí. Ředitelé odborů jsou jmenováni radou města na základě návrhu ředitele magistrátu, vedoucí oddělení a sekretariátů jsou jmenováni ředitelem magistrátu. Ředitel magistrátu je ze své činnosti odpovědný primátorovi.



Závěr

Návrh organizační struktury

Navrhují změnu struktury pomocí zavedení trvalých „pracovních skupin“, které by se zřizovaly natrvalo, a ne způsobem ad hoc, tak jak tomu je dnes. Tímto opatřením orientujeme systém řízení alespoň částečně procesním způsobem, který je dnes samozřejmostí v soukromém sektoru. Mým návrhem je hybridní organizační struktura, která má pouze dvě vrstvy a je zcela zásadně zjednodušená.



Tzn., že by každý zaměstnanec má maximálně tři nadřízené, nikoli čtyři až pět, jak je tomu dnes. Napříč funkční organizační strukturou by procházely pracovní skupiny, které by byly zaměřeny pouze na procesy. Tento návrh organizační struktury vnímám jako jediný možný, vzhledem k současné legislativě. Je to určitý kompromis mezi funkční a procesní strukturou z důvodu menší flexibility organizace, která je „svázaná“ platnými právními normami.

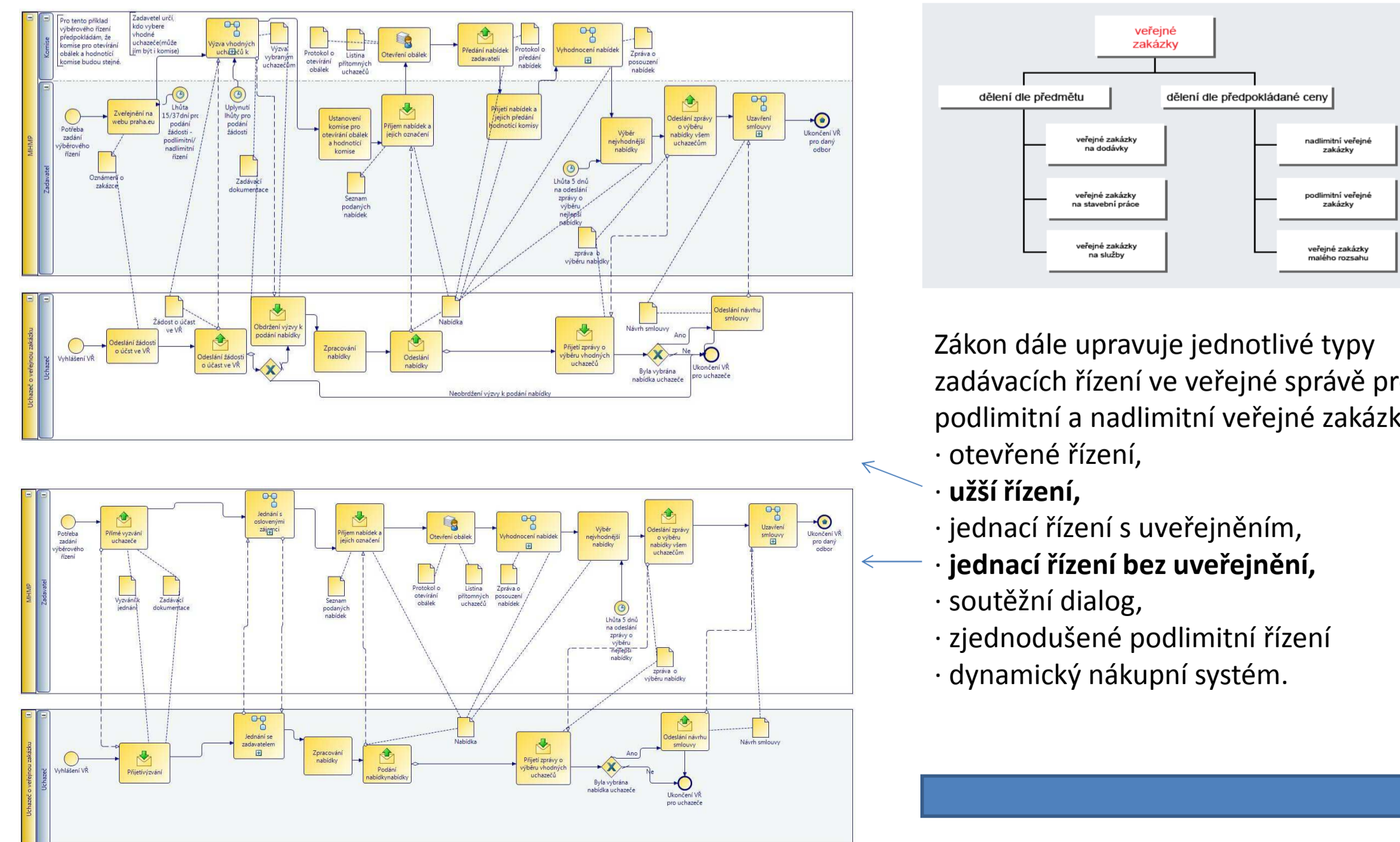
Návrh změn pro zadávání veřejných zakázek na MHMP

Základním prvkem je omezení možnosti podávat jakoukoli nabídku pouze na elektronickou cestu. Tímto krokem by nám také odpadla povinnost ustanovit hodnotící komisi. Další velmi důležitou záležitostí je zveřejnění všech došlých nabídek nebo alespoň jejich významných částí na internetu. S tím úzce souvisí i zbavení komise mlčenlivosti po ukončení výběru nejhodnějšího řešení. Stejně tak by komise měla ve většině případů rozhodovat pouze na základě ceny, a ne na základě ekonomicky výhodné nabídky. Ideální formou by pak bylo rozhodování o vítězném návrhu na základě elektronické aukce.

Změna rozdělení na:

- Zakázka malého rozsahu do 1 mil. Kč (odstranění všech výjimek).
- Veřejná zakázka velkého rozsahu (předpokládaná hodnota zakázky nad 1 mil Kč) :
 - otevřené výběrové řízení (se změnami),
 - užší výběrové řízení (se změnami),
 - dynamický nákupní systém (beze změn).

Procesy zadávání veřejných zakázek



Zákon dále upravuje jednotlivé typy zadávacích řízení ve veřejné správě pro podlimitní a nadlimitní veřejné zakázky:

- otevřené řízení,
- užší řízení,
- jednací řízení s uveřejněním,
- jednací řízení bez uveřejnění,
- soutěžní dialog,
- zjednodušené podlimitní řízení
- dynamický nákupní systém.

Redesign procesu

